

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2025 р.

« ___ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент»

на тему: «Оптимізація джерел для формування переваг та зміцнення позицій підприємства на ринку»

Виконала: здобувачка 4_ курсу, групи МН-4-6_

Баришовець Дар'я Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові) _____ (підпис)

Керівник к.е.н., доцент Турчина М.П.,
(прізвище, ім'я, по батькові) _____ (підпис)

Рецензент _____ (прізвище, ім'я, по батькові) _____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Баришовець Дар'я Сергіївна _____

1. Тема роботи: «Оптимізація джерел для формування переваг та зміцнення позицій підприємства на ринку»

керівник роботи Турчина М.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. №928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність ТОВ «Носівка Агролідер».

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади оптимізації джерел формування конкурентних переваг підприємства

Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Носівка Агролідер» та його конкурентних позицій на ринку

Розділ 3. Напрями оптимізації джерел формування конкурентних переваг
Дослідження діяльності ТОВ «Носівка Агролідер»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 13 рисунках та 45 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10 жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач(ка)

_____ (підпис)

Дар'я БАРИШОВЕЦЬ

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Марія ТУРЧИНА

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено теоретичні та практичні аспекти оптимізації джерел конкурентних переваг аграрного підприємства та розробку пропозицій щодо зміцнення його ринкових позицій шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено та проаналізовано стан та тенденції розвитку аграрного ринку України.

Дослідження засвідчило, що оптимізація джерел конкурентних переваг через впровадження інноваційних технологій є ключовим фактором зміцнення ринкових позицій ТОВ «Носівка Агролідер». Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише економічному зростанню, але й соціально-екологічному розвитку, що відповідає сучасним викликам аграрного сектору.

Економічна ефективність запропонованих заходів підтверджена розрахунками. Загальний обсяг інвестицій становить 13310,0 тис. грн, з яких 30,1% фінансуватимуться власними коштами підприємства, 56,3% – банківським кредитом, а 13,6% – державною підтримкою. Чиста приведена вартість (NPV) проекту становить 11845,6 тис. грн, індекс прибутковості (PI) – 1,89, внутрішня норма дохідності (IRR) – 45,53%, а дисконтований термін окупності – 2 роки 8 місяців.

Випускна робота складена на 101 сторінці (без урахування додатків), містить 44 таблиці, 11 рисунків.

Ключові слова: джерела формування переваг, оптимізація, конкурентні позиції, ефективність, господарська діяльність

ANNOTATION

The thesis considered and summarized the theoretical and practical aspects of optimizing the sources of competitive advantages of an agricultural enterprise and developing proposals to strengthen its market position through the introduction of resource-saving technologies.

To assess the feasibility of the proposed measure, the state and trends in the development of the agricultural market of Ukraine were determined and analyzed.

The study showed that optimizing the sources of competitive advantages through the introduction of innovative technologies is a key factor in strengthening the market position of LLC "Nosivka Agroleader". The implementation of the proposed measures will contribute not only to economic growth, but also to socio-ecological development, which meets the modern challenges of the agricultural sector.

The economic efficiency of the proposed measures is confirmed by calculations. The total investment volume is 13310.0 thousand UAH, of which 30.1% will be financed by the enterprise's own funds, 56.3% - by bank loan, and 13.6% - by state support. The net present value (NPV) of the project is 11845.6 thousand UAH, the profitability index (PI) is 1.89, the internal rate of return (IRR) is 45.53%, and the discounted payback period is 2 years 8 months.

The thesis is compiled on 101 pages (excluding appendices), contains 44 tables, 11 figures.

Keywords: sources of advantage formation, optimization, competitive positions, efficiency, economic activity

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та класифікація джерел формування конкурентних переваг підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	21
1.3. Сучасні концепції оптимізації джерел конкурентних переваг для зміцнення ринкових позицій підприємства	29
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ	38
2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку аграрного ринку України.....	38
2.2. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»	52
2.3. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» на ринку	61
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»	79
3.1. Програма оптимізації джерел формування конкурентних переваг підприємства.....	79
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур як пріоритетного напрямку зміцнення ринкових позицій підприємства	83
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів з оптимізації джерел конкурентних переваг ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»	101
Висновки до розділу 3.....	116
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання аграрний сектор України залишається однією з ключових галузей економіки, забезпечуючи значну частку експортних надходжень. Водночас воєнний стан, кліматичні зміни та посилення конкуренції на міжнародних ринках створюють нові виклики для аграрних підприємств, які прагнуть зберегти та зміцнити свої ринкові позиції. У таких умовах оптимізація джерел конкурентних переваг, зокрема через впровадження ресурсозберігаючих технологій, стає не лише інструментом підвищення ефективності, але й стратегічним імперативом для забезпечення стійкого розвитку. Відтак ТОВ «Носівка Агролідер», яке спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, зіткнулося з проблемою зростання собівартості виробництва через неефективне використання ресурсів, що підкреслює необхідність трансформації виробничих процесів.

Формування конкурентних переваг аграрних підприємств потребує комплексного підходу, який охоплює не лише технологічні інновації, але й управлінські та організаційні зміни. Питання оптимізації джерел конкурентних переваг досліджувалися у працях таких учених, як М. Портер, Дж. Барні, Д. Тіс, О. Драган, Н. Тарнавська, І. Шаповалова, які підкреслюють важливість інтеграції внутрішніх ресурсів, ринкових можливостей та інноваційних підходів. Проте в економічній науці бракує єдиної методології, яка б повною мірою враховувала специфіку аграрного сектору в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що актуалізує необхідність розробки практичних рекомендацій для підприємств, подібних до ТОВ «Носівка Агролідер».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів оптимізації джерел конкурентних переваг аграрного підприємства та розробці пропозицій щодо зміцнення його ринкових позицій шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розкрити сутність і класифікацію джерел формування конкурентних переваг підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності;
- проаналізувати сучасні концепції оптимізації джерел конкурентних переваг;
- здійснити аналіз стану та тенденцій розвитку аграрного ринку України;
- оцінити організаційно-економічні умови діяльності ТОВ «Носівка Агролідер»;
- дослідити конкурентну позицію підприємства на ринку;
- розробити програму оптимізації джерел формування конкурентних переваг підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур як пріоритетного напрямку зміцнення ринкових позицій підприємства;
- описати управлінсько-організаційне забезпечення реалізації запропонованих ініціатив.

Об'єктом дослідження є процеси формування та оптимізації джерел конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до оптимізації джерел конкурентних переваг ТОВ «Носівка Агролідер» шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Сферою застосування є діяльність ТОВ «Носівка Агролідер», аграрного підприємства Чернігівської області, що спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур, насінництві та переробці.

Методи дослідження, використані у роботі, включають: історичний аналіз (для вивчення еволюції категорії «конкурентні переваги»); аналіз і синтез (з метою характеристики організаційно-економічних умов діяльності

підприємства); абстрактно-логічний метод (використано для узагальнень і формулювання висновків); системний аналіз (з ціллю обробки інформації); методи економічного та статистичного аналізу (для оцінки фінансово-економічного стану підприємства та ефективності запропонованих заходів); калькуляційний метод і прогнозування (для розрахунку економічної ефективності); графічний метод (для побудови діаграм і схем).

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, фінансову та статистичну звітність ТОВ «Носівка Агролідер», періодичні видання, інформаційно-аналітичні матеріали, а також дані з інтернет-ресурсів.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 77 сторінок основного тексту, а також 23 таблиці і 17 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування і 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація джерел формування конкурентних переваг підприємства

Дослідження конкурентних переваг суб'єктів господарювання знаходиться в центрі уваги економічної науки вже понад століття, проте актуальність цього питання не зменшується, а навпаки, в умовах глобалізації та інтенсифікації конкурентної боротьби набуває особливого значення. Еволюція наукової думки стосовно сутності конкурентних переваг та джерел їх формування пройшла шлях від меркантилістичних поглядів до концепції інтелектуального лідерства, демонструючи трансформацію підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії.

Варто відзначити, що категорія «конкуренція» увійшла до наукового обігу економічної теорії ще у XVIII столітті, коли Адам Сміт сформулював принцип абсолютних переваг та визначив «невидиму руку ринку» як механізм саморегуляції конкурентних відносин між господарюючими суб'єктами. Саме А. Сміт вважав вільну конкуренцію фундаментальним принципом економічної теорії, наголошуючи на тому, що лише за умови вільного переміщення капіталу, товарів, грошей та людських ресурсів можливе оптимальне використання економічних ресурсів у суспільстві [90].

В економічній літературі сформувалося багато підходів до визначення сутності поняття «конкуренція», які відображають різні аспекти цього складного економічного явища. Узагальнюючи існуючі дефініції, можна виокремити три основні особливості даної категорії. По-перше, конкуренція являє собою суперництво між економічними суб'єктами на ринку з метою досягнення

найвищих показників господарської діяльності. По-друге, конкуренція виступає регулюючим механізмом ринку, який збалансовує попит і пропозицію. По-третє, конкуренція передбачає протистояння традиційних та інноваційних підходів до ведення господарської діяльності [13, с. 39].

Категорія «конкурентоспроможність» з'явилася в економічному дискурсі значно пізніше. Наприкінці 1970-х років М. Портер вперше запровадив термін «конкурентоспроможність», розглядаючи його як здатність суб'єкта господарювання до прибуткової діяльності та ефективного використання наявних ресурсів. Згідно з концепцією М. Портера, конкурентоспроможність – це здатність товарів, послуг або суб'єктів ринкових відносин успішно конкурувати на ринку з аналогічними товарами, послугами або суб'єктами ринкових відносин [49, с. 103].

У середині 1990-х років поняття «конкурентоспроможність» стало об'єктом активних досліджень вітчизняних науковців. Аналіз існуючих наукових підходів дозволяє констатувати відсутність єдиного трактування сутності конкурентоспроможності підприємства. Наукові погляди на дану економічну категорію систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування сутності конкурентоспроможності підприємства
1	2
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П.	Результат отримання конкурентних переваг підприємства, що формується під впливом низки факторів і є змінною характеристикою
Кадирус І.Г.	Порівняльна категорія, що базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, передбачає порівняння найбільш суттєвих показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів
Довбня С., Красіна К.	Здатність виробляти та реалізовувати продукцію швидко, ефективно, якісно і в достатній кількості, забезпечуючи високий рівень технологічного обслуговування

Продовження табл. 1.1

1	2
Дмитренко Н.М.	Узагальнююча категорія, що характеризує здатність досягти цільових ринкових позицій з відповідною чисельністю працівників і забезпечується виробництвом комерційно-перспективної продукції та ефективною діловою стратегією
Тарнавська Н.П.	Здатність у реальному часі і в перспективі створювати та використовувати систему знань, вмінь і навичок спільно зі споживачем для створення привабливого для нього продукту, який випереджає за часом конкурентів

Джерело: систематизовано автором на основі [9, 10, 12, 15, 31]

Різноманітність підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства свідчить про багатоаспектність цієї економічної категорії. Водночас слід зазначити, що конкурентоспроможність часто інтегрується в ідеологію та місію суб'єкта господарювання, передбачаючи його здатність задовольняти потреби споживачів за доступною ціною та високою якістю продукції чи послуг.

Для розуміння економічного механізму, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства, необхідно розглянути складові конкурентоспроможності як комплексу взаємопов'язаних чинників, що регулюють процес прийняття рішень у господарській діяльності. Складові конкурентоспроможності підприємства представлено на рисунку 1.1.

Усі складові конкурентоспроможності підприємства знаходяться у тісному взаємозв'язку. Відтак безпека на підприємстві вимагає відповідності технічним регламентам, встановленим регуляторними органами, проте просте дотримання нормативних вимог не забезпечує конкурентних переваг. Якість продукції та послуг має вирішальне значення, оскільки споживачі завжди мають можливість вибору і надають перевагу виробникам з кращими споживчими характеристиками товару. Така ситуація стимулює підприємства до постійного вдосконалення якісних параметрів продукції та інших аспектів діяльності для збереження ринкових позицій та конкурентного статусу.

На думку Шаповалової І.В., управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у створенні, збереженні та розвитку конкурентних переваг – характеристик, які дозволяють випереджати конкурентів у різних сферах діяльності та формують основу для покращення стратегічних і фінансових показників [79].

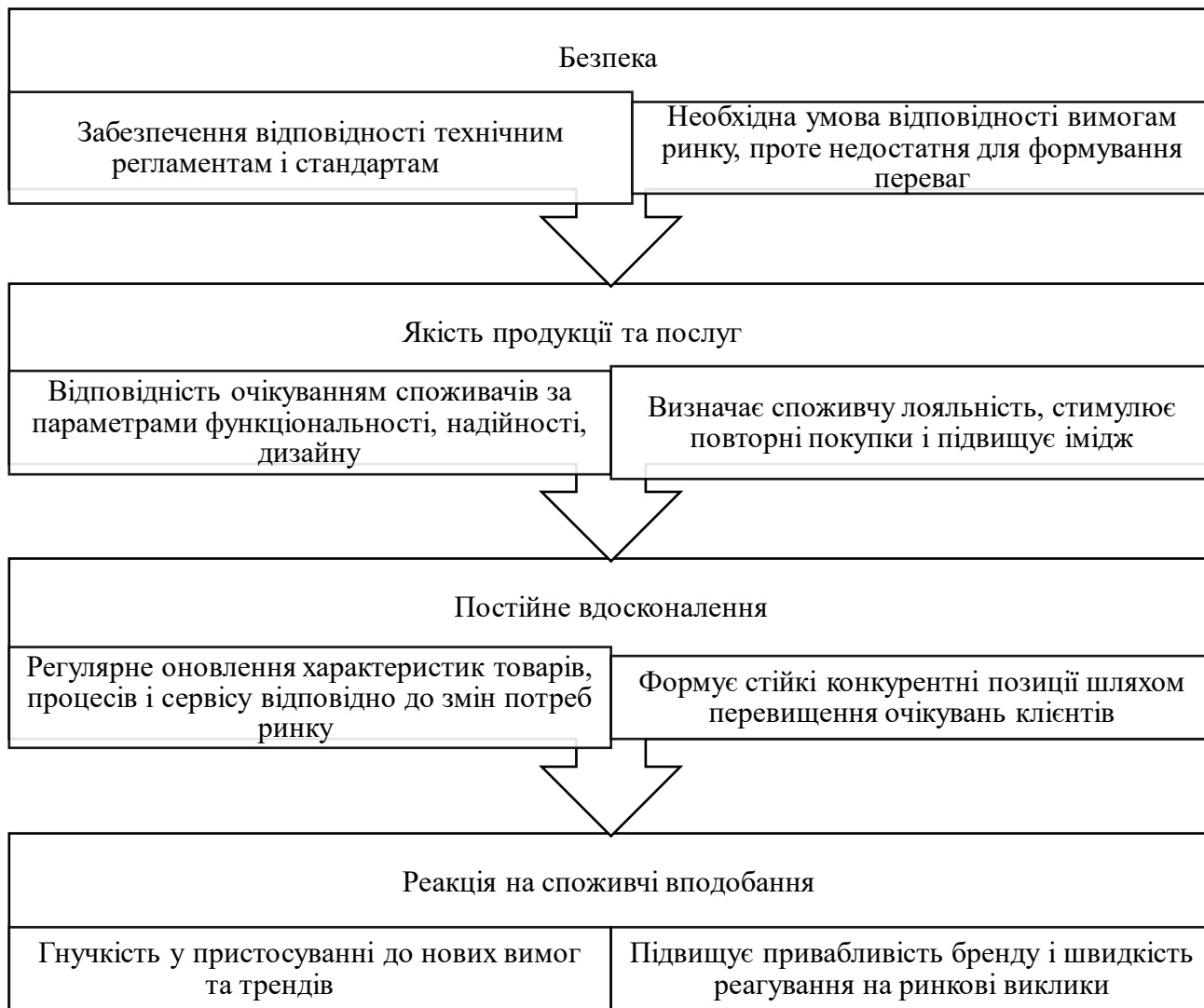


Рис. 1.1. Складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка на основі [27; 73]

Конкурентні переваги постають фундаментальним чинником, що визначає здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати на ринку [55, с. 85]. Ретроспективний аналіз формування теоретичних підходів до розуміння

конкурентних переваг демонструє багатогранність поглядів науковців на окреслене питання. Зокрема, одне з найбільш загально визнаних тлумачень розглядає конкурентні переваги як характеристики та споживчі властивості товару або бренду, котрі забезпечують підприємству вищі позиції порівняно з конкурентами. Така перевага може досягатися через різні канали: надання споживачам більшої цінності за нижчою ціною або пропонування високоякісних товарів із додатковими перевагами за вищими цінами [86, с. 46].

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентних переваг зробив М. Портер, який у межах позиційного підходу виокремив такі джерела конкурентних переваг підприємства, як галузева приналежність, конкурентна стратегія та стратегічний аналіз, серед яких ключове місце займає ланцюжок створення цінності. Його підхід наголошує на необхідності ретельного аналізу конкурентного середовища та розробки стратегій, які б дозволяли підприємству виділятися серед конкурентів.

На сучасному етапі розвитку теорії конкурентних переваг особливого значення набуває ресурсний підхід, представлений роботами Е. Пенроуз, Б. Вернелфельта, Дж. Барні, Г. Хемела та інших науковців. Згідно з цим підходом, глибинні внутрішньофірмові фактори, такі як ресурси, здібності та компетенції, розглядаються як ключові джерела довгострокової конкурентної переваги підприємства. Відповідно до ресурсної концепції, саме унікальні комбінації ресурсів дозволяють підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [67, с. 15].

Авторка Ткачова С. С. пропонує характеризувати сутність конкурентних переваг за допомогою чотирьох релевантних понять: альтернативність, ставлення (порівняння), варіація та плюралізм. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити багатоаспектний характер конкурентних переваг та враховувати різноманітні фактори, що впливають на їх формування [68, с. 163-165].

У процесі аналізу джерел формування конкурентних переваг особливу увагу слід приділити факторам, які сприяють створенню стійких переваг через новації. До таких факторів відносяться впровадження нових технологій, зміни в вимогах споживачів, поява нових потреб, коливання вартості ресурсів та компонентів, формування нових сегментів ринку та регуляторні зміни. Детальну характеристику зазначених факторів наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, що сприяють формуванню конкурентних переваг через новації

Фактор	Характеристика	Стратегічне значення
Технологічні інновації	Впровадження передових технологій та інноваційних рішень у виробництво та управління	Забезпечення технологічної переваги над конкурентами, підвищення ефективності виробничих процесів
Трансформація споживчих вимог	Зміни в очікуваннях, перевагах та поведінці споживачів на ринку	Можливість першим реагувати на нові потреби споживачів, формувати лояльність клієнтів
Виникнення нових потреб	Формування нових сегментів ринку через зміну соціально-економічних умов	Можливість зайняти піонерські позиції в нових ринкових нішах
Динаміка виробничих витрат	Зміни у вартості ресурсів, компонентів, робочої сили та інших факторів виробництва	Оптимізація структури витрат, пошук альтернативних джерел ресурсів
Формування нових ринкових сегментів	Структурні зміни в галузі, поява нових груп споживачів	Можливість фокусування діяльності на найбільш перспективних сегментах
Регуляторні трансформації	Зміни в законодавчому та регуляторному середовищі	Адаптація бізнес-моделі до нових правил гри, випередження конкурентів у відповіді на нові регуляторні вимоги

Джерело: розроблено автором на основі [34, с. 88]

Формування конкурентних переваг на підприємстві може досягатися через різні механізми. Серед них доцільно виділити раціоналізацію собівартості продукції, забезпечення високого рівня диференціації товарів, ефективне сегментування ринку, впровадження нововведень та швидке реагування на зміни ринкового середовища. Значущими чинниками для забезпечення конкурентних

переваг є також підвищення продуктивності праці та кваліфікації персоналу, забезпечення високої якості продукції, розвиток управлінської експертизи та стратегічного мислення на всіх рівнях управління [51, с. 26].

Слід зауважити, що в сучасних умовах важливими факторами впливу на конкурентоспроможність стають також гарантійне та післягарантійне обслуговування, ефективна рекламна діяльність, формування позитивного іміджу виробника та врахування ринкової ситуації, зокрема коливань попиту. Процес формування конкурентних переваг вимагає від підприємства розвитку соціальної взаємодії в ринковому середовищі, включаючи здатність до реагування на критику, організаційного навчання, ефективної комунікації та налагодження зв'язків із зацікавленими сторонами [55, с. 87].

Еволюція теорії забезпечення конкурентних переваг охоплює декілька етапів. Початковим етапом є утримання унікальних конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу. Другий етап характеризується визнанням динамічного характеру конкурентних переваг, що визначаються комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів. На третьому етапі акцент зміщується на внутрішні чинники як ключові джерела формування конкурентних переваг. Сучасний етап пов'язаний із формуванням стратегічних мереж і ланцюжків цінності, де інтелектуальний капітал розглядається як ключовий фактор забезпечення конкурентних переваг компанії в умовах економіки знань та Четвертої промислової революції [36, с. 107].

Важливо зазначити, що в практиці господарювання конкурентні переваги постають не лише як мета, але й як результат управлінської діяльності. При цьому, для визнання певного аспекту діяльності підприємства конкурентною перевагою необхідно, щоб він призводив до покращення економічних показників, таких як обсяг продажів, прибуток, рентабельність, ринкова частка тощо. Наприклад, технологічні розробки та висока кваліфікація персоналу можуть вважатися

конкурентними перевагами лише у випадку, якщо вони трансформуються у відчутні економічні результати [4, с. 43].

Критерії, за якими здійснюється оцінка та аналіз конкурентних переваг підприємства, охоплюють технологічні аспекти, репутаційні фактори, вартісні параметри, якісні характеристики, маркетингові стратегії, інноваційний потенціал та якість обслуговування клієнтів. Ваговитість кожного з цих критеріїв може варіюватися залежно від галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів підприємства.

Основним завданням формування конкурентних переваг є адаптація системи управління підприємством до змін у конкурентному середовищі. Відповідно до концепції Л.В. Запашук, джерела формування конкурентних переваг підприємства можна класифікувати на основі трьох теоретичних підходів: інституційного, ринкового та ресурсного [24, с. 304-305]. Кожен із зазначених підходів пояснює причини стратегічного успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Інституційна концепція розглядає як джерело конкурентних переваг здатність підприємства адаптуватися до бізнес-середовища, інтегруватися в інформаційний простір та систему галузевих і ринкових зв'язків. Згідно з ринковою концепцією, ймовірність набуття підприємством конкурентних переваг залежить від специфіки галузі, типу та масштабу конкуренції, а також від поведінки суб'єкта господарювання на ринку. Ресурсний підхід ґрунтується на твердженні, що визначальним фактором стійкої ринкової позиції підприємства є унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів та ефективність менеджменту. В даному контексті саме ресурсна концепція надає пріоритет конкретній фірмі, а не галузі в цілому.

Науковці Д.Р. Цьвок та Н.П. Яворська пропонують класифікацію конкурентних переваг підприємства за ознакою їх походження, розділяючи їх на внутрішні та зовнішні [77, с. 144]. Внутрішні конкурентні переваги

розглядаються як головна рушійна сила досягнення конкурентоспроможності на ринку, оскільки характеризують внутрішній потенціал суб'єкта господарювання. До внутрішніх конкурентних переваг автори відносять виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, економічні та географічні. Зовнішні конкурентні переваги спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів, що забезпечує стійкі позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Фундаментальним аспектом формування конкурентних переваг є їх джерела. Згідно з дослідженнями групи науковців О.І. Сім'ячко, А.М. Савчука та А.М. Танасійчук, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку можливе при комплексній дії наступних рушійних сил [62, с. 210]:

- створення цінності для споживачів шляхом максимального задоволення їх потреб або зниження витрат на придбання товару;
- розвиток ключових компетенцій – особливих навичок чи технологій, що створюють унікальну цінність для споживачів;
- застосування інноваційних технологій;
- своєчасне реагування на нові запити споживачів;
- освоєння нових ринкових сегментів галузі;
- вдосконалення власного виробництва;
- ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне поєднання.

При формуванні конкурентних переваг підприємство може концентруватися на різних аспектах діяльності, зокрема на порівнянні з найближчими конкурентами, на задоволенні потреб клієнтів або на комплексному врахуванні ринкової перспективи з фокусуванням як на споживачах, так і на конкурентах [43].

Варто зауважити, що формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку є складним і багатоаспектним завданням. Міжнародний ринок характеризується значною місткістю, що відкриває суттєві перспективи для розвитку підприємств, але одночасно висуває додаткові вимоги до маркетингової діяльності. Як зазначають дослідники І.В. Закрижевська та В.М. Полозова, для успішного функціонування на міжнародному ринку підприємство має забезпечити відповідність якості товару, упакування, дизайну, рекламних кампаній міжнародним стандартам, а виробничий процес повинен відповідати сучасному рівню інноваційного розвитку [23, с. 212].

Особливі вимоги на міжнародних ринках висуваються до персоналу підприємства. Працівники повинні вміти налагоджувати ефективні комунікації із закордонними партнерами та організовувати на високому професійному рівні міжнародні аукціони, торги, виставки, ярмарки, конференції тощо. Таким чином, експортно-імпортна політика підприємства потребує специфічного підходу до підтримання конкурентоспроможності як за кількісними, так і за якісними параметрами [23, с. 212].

У контексті сучасних реалій вітчизняної економіки надзвичайно актуальною є проблема формування конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Омельченко Т. зазначає, що воєнні дії суттєво впливають на економічну ефективність діяльності підприємств через розрив торговельних зв'язків, втрати людського капіталу, знищення фізичного капіталу, технологічний регрес, політичну нестабільність та загальну невизначеність [45].

Дослідники Д. Одреч, П. Момтаз, Г. Мотузенко та С. Вісмара стверджують, що війна знижує підприємницьку активність, оскільки впливає на зовнішні чинники підприємницького вибору (свободу, обмеження, невизначеність і вдосконалення) таким чином, що спонукає підприємців відмовлятися від своїх проєктів та утримує потенційних підприємців від започаткування бізнесу [43].

Аналіз обсягів та структури експортно-імпортних операцій України свідчить про кардинальні зміни, що відбулися у 2022 році. За даними досліджень Є.Ю. Салій та О.О. Салій, згідно з прогнозами Організації економічного співробітництва та розвитку і Світової продовольчої організації, протягом 10 років з 2020 по 2029 роки Україна мала зміцнити своє становище на світовому ринку та увійти до п'ятірки провідних країн-експортерів зернових, охопивши близько 14% ринку [57, с.59]. Однак військова агресія спровокувала загрозу втрати Україною позицій на зовнішніх ринках.

За таких обставин формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародних ринках набуває особливого значення для відновлення національної економіки, підвищення міжнародної бізнес-активності та забезпечення конкурентоспроможності України на світовому ринку [63].

Отже, на основі проведеного дослідження можна стверджувати, що джерела формування конкурентних переваг підприємства мають різноманітну природу і можуть класифікуватися за різними ознаками. Ефективне управління процесом формування конкурентних переваг передбачає комплексний підхід до аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища його функціонування. В умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародної конкуренції особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та створювати унікальні конкурентні переваги, які б забезпечували стійкі позиції на національному та міжнародному ринках.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються значною турбулентністю ринкового середовища, оцінювання конкурентоспроможності виступає фундаментальним інструментом стратегічного управління підприємством. Феномен конкурентоспроможності підприємства відображає здатність суб'єкта господарювання формувати та утримувати конкурентні переваги у порівнянні з іншими учасниками ринку, пропонуючи товари й послуги, які максимально задовольняють потреби споживачів за оптимального співвідношення якісних та цінових параметрів [18, с. 37].

Науковці Окландер Т.О. та Саламаха П.І. обґрунтовано зазначають, що конкурентоспроможність підприємства є комплексним явищем, яке залежить від багатьох факторів, включаючи якість продукції, ефективність управління ресурсами, інноваційність процесів та здатність адаптуватися до нових умов [44, с. 43]. Подібна багатовимірність явища конкурентоспроможності зумовлює необхідність застосування системного підходу до її оцінювання.

Розмаїття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства вказує на багатогранність та складність даного економічного феномену. Сучасні умови господарювання, що характеризуються постійними трансформаціями ринкового середовища та поглибленням глобалізаційних процесів, вимагають від менеджерів застосування адекватного інструментарію для визначення конкурентних позицій їхніх підприємств.

Аналізуючи науковий доробок вітчизняних та зарубіжних учених, можна констатувати відсутність універсальної методики оцінювання конкурентоспроможності, яка б задовольняла всі запити практиків та теоретиків. Розглядаючи конкурентоспроможність як результат взаємодії численних факторів

внутрішнього та зовнішнього середовища, дослідники пропонують різні класифікації методичних підходів до її оцінювання [21, с. 49].

Структурно-функціональна дихотомія підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства відображає фундаментальні відмінності у концептуалізації даного поняття. Структурний підхід ґрунтується на аналізі ринкової структури, визначенні рівня монополізації та конкурентної напруженості. Функціональний же підхід фокусується на операційних аспектах діяльності підприємства: виробничі можливості, ефективність використання ресурсів, співвідношення «витрати-ціна», рентабельність діяльності та динаміка реалізації продукції [58, с. 17]. Суттєвою перевагою функціонального підходу виступає його прикладна спрямованість та можливість кількісної оцінки ключових параметрів. Водночас, недоліком даного підходу є недостатня увага до нематеріальних активів підприємства, зокрема, ділової репутації та потенціалу розвитку.

Синтезуючи різні класифікаційні ознаки методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, автором сформовано узагальнену систематизацію, представлену в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи методів	Представники методів
1	2	3
За способом оцінки	Якісні	Експертне оцінювання, евристичні методи, модель "національного ромба" М. Портера, SWOT-аналіз, STEP-аналіз
	Кількісні	Інтегральний метод, диференційований метод, метод балів, метод різниць
За формою відображення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів

Продовження табл. 1.3

1	2	3
	Індексні	Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції та теорії ефективної конкуренції
	Аналітичні	Метод рангів, балів, різниць
За можливістю прийняття управлінських рішень	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції
	Стратегічні	Матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Shell/DPM
За джерелом формування інформаційної бази	Критеріальні	Метод головних компонент, побудова інтегральних показників
	Експертні	SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод порівнянь
За рівнем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Оцінка конкурентоспроможності продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод "національного ромба", бенчмаркінг, таксономічний аналіз

Джерело: сформовано автором на основі [2; 15; 38; 40]

Важливо зазначити, що методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризується значним рівнем взаємопроникнення та перетину. Один і той самий метод може належати до кількох класифікаційних груп залежно від обраної дослідником ознаки. Наприклад, матричні методи одночасно можуть розглядатися як графічні та стратегічні.

Якісні методи оцінювання конкурентоспроможності дозволяють визначити конкурентні позиції підприємства на основі неформалізованого аналізу. Застосування експертних оцінок, SWOT-аналізу, п'ятифакторної моделі М. Портера уможлиблює врахування багатоаспектності конкурентного середовища та унікальних характеристик підприємства. Перевагою якісних методів виступає їхня універсальність та адаптивність. Разом з тим, суб'єктивізм оцінок та висока трудомісткість аналітичних процедур знижують практичну цінність даних методів [2, с. 59].

Аналітична модель п'яти конкурентних сил, розроблена М. Портером, дозволяє комплексно оцінити стан конкурентного середовища на ринку

будівельних послуг через призму п'яти ключових факторів: інтенсивності конкуренції між існуючими гравцями, загрози появи нових конкурентів, загрози з боку товарів-замінників, ринкової влади постачальників та ринкової влади споживачів. Застосування даної моделі дає змогу будівельному підприємству визначити найбільш впливові фактори конкурентного тиску та розробити відповідні стратегічні рішення щодо їх нейтралізації. Однак варто зазначити, що модель Портера акцентує увагу переважно на зовнішньому середовищі, недостатньо враховуючи внутрішній потенціал підприємства [50, с. 187].

Кількісні методи передбачають формалізацію процедури оцінювання через застосування математичних моделей та розрахунково-аналітичного інструментарію. Диференційований метод, метод балів, інтегральний метод дозволяють з високим ступенем об'єктивності визначити конкурентні позиції підприємства. Водночас, значна ресурсоемність та складність математичного апарату обмежують поширення кількісних методів у практиці менеджменту [48, с. 232].

Методика аналізу життєвого циклу продукції дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства через призму стадій розвитку окремих видів продукції чи послуг. Обґрунтованість застосування даної методики для будівельних підприємств полягає у довготривалому характері реалізації проєктів. Водночас варто визнати обмеженість застосування даного підходу для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства в цілому, оскільки аналіз зосереджується переважно на окремих продуктах чи послугах [41, с. 70].

Оцінювання фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства передбачає аналіз системи фінансових показників, що характеризують результативність господарської діяльності. Даний підхід вирізняється високим рівнем об'єктивності отриманих результатів, оскільки базується на кількісних параметрах діяльності підприємства. Втім, зосередження виключно на фінансових аспектах не дозволяє повною мірою врахувати такі важливі

нематеріальні фактори конкурентоспроможності, як імідж підприємства, кадровий потенціал, інноваційна активність тощо [74, с. 87].

Матричні методи, засновані на принципах маркетингового аналізу, забезпечують візуалізацію конкурентного становища підприємства. Матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Shell/DPM дозволяють позиціонувати підприємство за такими параметрами як частка ринку, темпи зростання галузі, привабливість ринку, конкурентоспроможність бізнесу. Застосування матричних методів обмежується необхідністю збору достовірної маркетингової інформації та неможливістю врахування всього спектру факторів конкурентоспроможності підприємства [48, с. 232].

Індексні методи базуються на порівнянні аналізованого підприємства з еталонними показниками або показниками підприємств-лідерів. Методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції, передбачають визначення співвідношення "ціна-якість" для кожної товарної позиції підприємства. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства розраховується як середньозважена величина часткових індексів конкурентоспроможності всіх видів продукції, що випускається. Спрямованість даних методів на оцінку продуктової складової не дає змоги повною мірою врахувати фінансові, організаційні та інноваційні аспекти діяльності підприємства [21, с. 51].

Аналітичні методи (метод рангів, метод балів, метод різниць) передбачають математичну обробку вихідної інформації для визначення конкурентних позицій підприємства. Метод рангів, заснований на ранжуванні підприємств за ключовими показниками діяльності, дозволяє визначити місце підприємства серед конкурентів, однак не дає кількісної оцінки відставання від лідерів. Метод балів забезпечує оцінку ступеня наближення підприємства до найбільш конкурентоспроможного суб'єкта ринку. Метод різниць уможливорює

встановлення кількісних параметрів переваг та недоліків підприємства порівняно з конкурентами за обраними критеріями [21, с. 63-64].

Графічні методи, зокрема, багатокутник профілів, дозволяють візуалізувати конкурентні позиції підприємства за ключовими параметрами діяльності. Радіальна діаграма конкурентоспроможності відображає рівень розвитку підприємства за такими векторами як конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан, ефективність менеджменту, маркетингові дії, імідж [12, с. 45-46]. Перевагою графічних методів є наочність представлення результатів аналізу та можливість ідентифікації "вузьких місць" у діяльності підприємства. Однак, обмеженість графічного представлення не дозволяє врахувати всі аспекти конкурентоспроможності підприємства.

Комплексні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства набувають дедалі більшого поширення у науковій літературі та практиці менеджменту. Метод, заснований на врахуванні сукупної дії детермінантів "національного ромба" та стратегічного потенціалу підприємства, бенчмаркінг, таксономічний аналіз забезпечують інтегральну оцінку як поточної конкурентоспроможності, так і конкурентного потенціалу. Комплексність оцінювання досягається через застосування різноманітних методичних підходів та врахування широкого спектру індикаторів конкурентоспроможності [48, с. 233].

Бенчмаркінг як системний підхід до вивчення передового досвіду підприємств-лідерів забезпечує аналіз ефективності діяльності підприємства, визначення його сильних та слабких сторін, ідентифікацію незаповнених ринкових ніш та перспективних напрямів розвитку. Алгоритм проведення бенчмаркінгу передбачає послідовну реалізацію таких етапів як визначення предмета та об'єкта порівняння, збір та аналіз даних, розробка плану дій для подолання відставання від лідерів ринку.

Даний методичний підхід дозволяє виявити резерви підвищення конкурентоспроможності через пошук і впровадження кращих галузевих практик. Варто зауважити, що результативність застосування бенчмаркінгу значною мірою залежить від доступності та достовірності інформації про діяльність підприємств-конкурентів, що у будівельній галузі часто становить проблему через закритість частини даних [26, с. 49].

Важливо наголосити, що кожен із розглянутих методичних підходів має свою область ефективного застосування [39, с. 58]. Вибір конкретного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинен здійснюватися з урахуванням специфіки його діяльності, інформаційної бази аналізу, цілей проведення оцінювання та ресурсних можливостей.

Зважаючи на комплексний характер конкурентоспроможності підприємства, найбільш доцільним видається застосування інтегрованого підходу, що поєднує кількісні та якісні методи оцінювання і дозволяє врахувати багатоаспектність досліджуваного феномену [65, с. 115]. Такий підхід забезпечує всебічне оцінювання конкурентної позиції підприємства як на операційному, так і на стратегічному рівнях.

Незважаючи на значну кількість наукових розвідок у сфері оцінювання конкурентоспроможності підприємства, до теперішнього часу не сформовано єдиної універсальної методики, яка б задовольняла всі вимоги науковців та практиків. Різні автори відстоюють доцільність застосування певних методів: О. Коковіхіна – порівняльного [32, с. 89-90], Д. Погребняк – комплексного [47, с. 45], Н. Купріна – системи оціночних критеріїв ефективності [38, с. 570], О. Гудзинський, С. Судомир та Т. Гуренко – методу оцінки конкурентоспроможності продукції [14, с. 45].

Складність формування універсальної методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства обумовлена різноманітністю існуючих підходів, наявністю недоліків у кожному з них, відсутністю узгодженої системи

критеріїв-факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємства. Автор вважає за доцільне використання комплексних методів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які спроможні забезпечити повніше подолання наявних методологічних неузгодженостей.

Автори О. Шуміло, Д. Рудас та В. Сукульський наголошують на необхідності дотримання певного алгоритму оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який включає визначення мети оцінювання, вибір підприємств-конкурентів, формування інформаційної бази, розрахунок показників, підведення підсумків та розробку стратегії подальших дій [80, с. 293].

На думку Березіної Л.М. та співавторів, управління конкурентоспроможністю та потенціалом підприємства має надати можливість підприємству зберегти та зміцнити позиції на ринку [3, с. 38]. Саме тому методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності повинен бути спрямований не лише на діагностику поточного стану, але й на виявлення потенційних можливостей підвищення конкурентної позиції підприємства у перспективі.

У контексті сучасних викликів, пов'язаних з цифровою трансформацією економіки, особливого значення набуває врахування інноваційно-технологічних аспектів при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств. Як слушно зазначає Котельникова Ю., підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації вимагає впровадження нових підходів до організації бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами [35, с. 104].

Значущим фактором, який потребує врахування при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств в українських реаліях, виступає здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до кризових умов, зокрема пов'язаних із воєнним станом у країні. Така адаптивність передбачає не лише фінансову

стійкість підприємства, але й гнучкість управлінських рішень, диверсифікацію діяльності, оптимізацію логістичних процесів тощо [22, с. 72].

Можна констатувати, що методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризується значним різноманіттям. Кожен метод має свої переваги та недоліки, а їхнє комплексне застосування дозволяє нівелювати обмеження окремих підходів. Найбільш перспективним напрямом розвитку методичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна вважати комплексних методів, які враховують як поточну конкурентоспроможність, так і конкурентний потенціал суб'єкта господарювання.

1.3. Сучасні концепції оптимізації джерел конкурентних переваг для зміцнення ринкових позицій підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін та інтенсивність конкуренції є нормою, оптимізація джерел конкурентних переваг стає критичною для підприємств, які прагнуть не лише вижити, але й посилити свої ринкові позиції. На сучасному етапі розвитку економічної науки проблематика формування та оптимізації конкурентних переваг підприємства набуває особливого значення в умовах глобалізаційних процесів та посилення конкурентної боротьби на національних і міжнародних ринках. Дослідження показують, що ефективне використання потенційних джерел конкурентних переваг дозволяє суб'єктам господарювання не лише утримувати існуючі позиції на ринку, але й успішно розширювати власну присутність, збільшуючи частку ринку та покращуючи фінансові результати діяльності.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад оптимізації джерел конкурентних переваг зробили такі вчені як М. Портер, К. Прахалад, Г. Хемел, Дж. Барні та інші. Зокрема, ресурсна теорія підприємства, розроблена Дж. Барні,

наголошує на необхідності розвитку унікальних комбінацій ресурсів, які важко піддаються імітації конкурентами. У контексті даної парадигми організаційні ресурси мають відповідати критеріям цінності, рідкості, неможливості точного відтворення та незамінності (модель VRIN – Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable).

Концепція динамічних здатностей, запропонована Д. Тісом, підкреслює важливість адаптивності підприємства до змінних умов зовнішнього середовища через систематичне оновлення ресурсної бази та компетенцій. Згідно з даною теорією, довгострокова конкурентоспроможність формується не стільки через наявність статичних переваг, скільки завдяки здатності організації своєчасно перебудовувати бізнес-процеси відповідно до нових викликів ринку.

Новітні дослідження у сфері стратегічного менеджменту пропонують інтегрований підхід до формування конкурентних переваг, який поєднує елементи різних концептуальних моделей. Відповідно до даного підходу, джерела конкурентних переваг умовно поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать організаційні ресурси та компетенції, виробничі потужності, технологічні активи, фінансові можливості, інтелектуальний капітал та корпоративна культура. Зовнішні джерела включають позиціонування на ринку, доступ до унікальних каналів збуту, мережу стейкхолдерів та репутаційний капітал.

Сучасна парадигма стратегічного менеджменту розглядає конкурентні переваги через призму мережевих ефектів та створення екосистем бізнесу. Дослідження провідних світових консалтингових компаній демонструють, що найбільш успішні організації фокусуються на розбудові бізнес-екосистем, де конкурентні переваги виникають на основі синергетичних ефектів від взаємодії різних учасників мережі. Поглиблюючи аналіз даної концепції, варто зазначити, що формування стійких конкурентних переваг відбувається не лише на основі

оптимізації внутрішніх процесів, але й через ефективну інтеграцію в ланцюги створення вартості партнерів.

Реляційна теорія стратегії пропонує інноваційний погляд на те, як підприємства можуть досягати конкурентних переваг. На відміну від традиційних підходів, які зосереджуються виключно на внутрішніх ресурсах та компетенціях, ця теорія підкреслює важливість зовнішніх відносин та мереж між фірмами. Згідно з Дж. Даєром та Г. Сінгхом, конкурентна перевага може бути отриманою через розвиток специфічних активів, пов'язаних з відносинами між фірмами, таких як спільні інвестиції або спеціалізовані знання. Крім того, рутини обміну знаннями, які сприяють ефективному співробітництву, доповнюючі ресурси та можливості партнерів, а також ефективне управління цими відносинами грають ключову роль [84]. Наприклад, стратегічні альянси між технологічними компаніями дозволяють об'єднувати ресурси для створення інноваційних продуктів, які важко відтворити конкурентам. Таким чином, реляційна теорія стратегії вказує на те, що підприємства можуть оптимізувати свої конкурентні переваги не лише через внутрішні вдосконалення, але й через стратегічне управління мережами партнерств та співпраці [84].

Іншою значущою концепцією є ідея тимчасової переваги, запропонована McGrath [87]. У світі, де технологічні інновації та зміни споживчих уподобань відбуваються з неймовірною швидкістю, традиційні конкурентні переваги стають усе короткочаснішими. Власне це вимагає від підприємств перегляду своїх стратегій на користь більш гнучких та адаптивних моделей. За словами McGrath, конкурентна перевага сьогодні має бути не статичною, а динамічною, вимагаючи постійної адаптації та інновацій. Підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни ринку, переосмислювати свої стратегії та створювати нові джерела переваг, оскільки навіть найуспішніші стратегії можуть швидко втратити свою актуальність. Наприклад, компанії у сфері електронної комерції постійно оновлюють свої платформи, щоб відповідати новим технологічним трендам та

очікуванню клієнтів. Ця концепція підкреслює необхідність переходу від довгострокових стратегій до більш коротких циклів стратегічного планування, які дозволяють підприємствам залишатися на чолі у високодинамічному середовищі.

Сучасні концепції не існують у відриві від загальної теоретичної бази конкурентних переваг. Вони доповнюють такі класичні підходи, як ринково-орієнтований погляд (Market-Based View) та ресурсно-орієнтований погляд (Resource-Based View), але пропонують більш актуальні інструменти для розуміння сучасних викликів. Реляційна теорія стратегії розширює розуміння конкурентних переваг за рахунок включення зовнішніх факторів, тоді як ідея тимчасової переваги акцентує увагу на динаміці та непостійності цих переваг. Наприклад, дослідження показують, що компанії, які поєднують внутрішні інновації з міцними партнерськими мережами, досягають вищих результатів у конкурентному середовищі [85].

Для практичного застосування цих концепцій підприємствам необхідно інвестувати в розвиток технологій, аналіз конкурентів та побудову стратегічних альянсів. Наприклад, аналіз ринкових даних дозволяє виявити нові можливості для диференціації продуктів [83]. Однак реалізація цих стратегій стикається з викликами, такими як потреба в значних ресурсах або складність управління міжфірмовими відносинами. Дослідження показують, що інновації та покращення продуктивності значно посилюють конкурентні переваги, але потребують чіткої стратегічної орієнтації [82].

Методологічні підходи до оптимізації джерел конкурентних переваг можна представити у вигляді системної матриці (табл. 1.4), яка демонструє взаємозв'язок між типами переваг та відповідними стратегіями їхнього розвитку.

Методичні підходи до оптимізації джерел конкурентних переваг

Тип конкурентної переваги	Джерела формування	Стратегічні інструменти оптимізації	Індикатори ефективності
Вартісні	Масштаб виробництва, ефект досвіду, оптимізація ресурсів	Реінжиніринг бізнес-процесів, автоматизація виробництва	Зниження собівартості, підвищення прибутковості
Диференціаційні	Унікальні характеристики продукту, інновації, бренд	Розвиток R&D, брендинг, патентування	Цінова премія, лояльність споживачів
Маркетингові	Канали розподілу, комунікаційні стратегії	Оmnіканальність, персоналізація, програми лояльності	Частка ринку, впізнаваність бренду
Інноваційні	Інтелектуальний капітал, корпоративна культура	Управління знаннями, система стимулювання інновацій	Кількість інновацій, швидкість виведення новинок
Партнерські	Мережа стейкхолдерів, стратегічні альянси	Розбудова екосистеми, колаборації	Синергетичний ефект, стабільність бізнес-екосистеми

Джерело: сформовано автором

Аналіз наукової літератури свідчить про трансформацію концептуальних підходів до розуміння сутності конкурентних переваг. Традиційне тлумачення конкурентних переваг як факторів, що забезпечують перевагу над конкурентами, доповнюється розумінням необхідності створення цінності для широкого кола зацікавлених сторін. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція спільного створення цінності (value co-creation), яка передбачає залучення споживачів та партнерів до процесу розробки та вдосконалення продуктів і послуг.

Найбільш успішними є компанії, які розвивають гібридні стратегії формування конкурентних переваг, поєднуючи елементи вартісного лідерства та диференціації. Застосування даного підходу дозволяє підприємствам адаптуватися до специфічних умов вітчизняного ринку, характерними рисами

якого є висока волатильність, інституційна нестабільність та непередбачуваність споживчої поведінки.

Науковці звертають увагу на зростаючу роль цифрових технологій у формуванні нових джерел конкурентних переваг. Пушкар Т., Соболева Г. та Славута О. зазначають, що цифрова трансформація бізнес-моделей дозволяє підприємствам суттєво оптимізувати операційні процеси, розширити канали комунікації зі споживачами та партнерами, а також створювати інноваційні продукти з унікальними характеристиками [53, с. 167]. Впровадження технологій штучного інтелекту, обробки великих даних та інтернету речей стає не просто фактором технологічного розвитку, але й джерелом формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Вивчаючи вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємства, дослідники виділяють кілька моментів. Цифрові технології посилюють конкуренцію на ринках, відкриваючи доступ до них новим підприємствам, що висуває більш жорсткі вимоги до забезпечення конкурентоспроможності. Цифровізація створює новітні можливості для співпраці, дозволяючи використовувати конкурентні переваги, які раніше не розглядалися як визначальні. Розширюються можливості розвитку конкурентних переваг, пов'язаних з іміджем підприємства та просуванням бренду [53, с. 166].

Аналіз світових тенденцій оцінювання конкурентоспроможності свідчить про зростаючу значущість цифрових компетенцій. Міжнародний інститут розвитку менеджменту (IMD) при формуванні рейтингу цифрової конкурентоспроможності враховує такі фактори як знання, технології та готовність до майбутнього, що відображають потенціал країни щодо впровадження та розробки цифрових технологій.

Сучасна наукова думка акцентує увагу на стратегічній гнучкості як ключовому елементі системи конкурентних переваг підприємства. Здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати бізнес-

моделі та трансформувати ресурсну базу відповідно до нових викликів ринку розглядається як фундаментальна умова довгострокової конкурентоспроможності. За таких умов оптимізація джерел конкурентних переваг стає безперервним процесом, інтегрованим у загальну систему стратегічного управління організацією.

Комплексний підхід до зміцнення ринкових позицій підприємства передбачає гармонізацію різних аспектів діяльності організації через призму формування унікальної ціннісної пропозиції для споживачів. Ефективність такого підходу підтверджується численними емпіричними дослідженнями, які демонструють позитивну кореляцію між наявністю чітко визначеної ціннісної пропозиції та фінансовими результатами діяльності компаній.

Таким чином, сучасні концепції оптимізації джерел конкурентних переваг, такі як реляційна теорія стратегії та ідея тимчасової переваги, пропонують нові перспективи для підприємств, які прагнуть зміцнити свої ринкові позиції. Враховуючи швидкоплинність змін у бізнес-середовищі, ці підходи допомагають підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, але й активно формувати своє майбутнє через стратегічне управління відносинами та постійну інноваційну активність. Впровадження даних стратегій вимагає гнучкості, інвестицій у технології та ретельного аналізу ринкових умов, але може забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних і методичних засад оптимізації джерел формування конкурентних переваг підприємства дозволяє сформулювати низку ключових положень, які відображають сучасне розуміння цього складного економічного феномену. Конкурентні переваги постають як фундаментальний елемент, що визначає здатність суб'єкта господарювання не лише утримувати

ринкові позиції, але й розширювати власну присутність у висококонкурентному середовищі. Дослідження показало, що еволюція наукової думки щодо конкурентоспроможності пройшла значний шлях – від класичних концепцій, зосереджених на внутрішніх ресурсах і ринковій структурі, до сучасних підходів, які акцентують увагу на динамічності, мережових ефектах і цифровій трансформації.

У межах розгляду сутності та класифікації джерел конкурентних переваг встановлено, що їх формування є багатоаспектним процесом, який охоплює як внутрішні фактори (ресурси, компетенції, технології), так і зовнішні (ринкові позиції, партнерські мережі, репутація). Особливої уваги заслуговує ресурсна теорія, яка підкреслює унікальність комбінацій ресурсів як джерела стійких переваг, а також концепція динамічних здатностей, що акцентує необхідність адаптивності до швидкозмінного ринкового середовища. Водночас аналіз показав, що традиційні підходи, такі як ринково-орієнтований і позиційний, залишаються актуальними, але потребують інтеграції з новітніми концепціями для забезпечення комплексного підходу.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявило значне розмаїття методичних підходів, кожен із яких має власні переваги та обмеження. Якісні методи, такі як SWOT-аналіз чи модель п'яти сил Портера, забезпечують глибоке розуміння конкурентного середовища, але страждають від суб'єктивізму. Кількісні методи, зокрема інтегральні та диференційовані, вирізняються об'єктивністю, проте їх застосування ускладнене ресурсоємністю та потребою у великій інформаційній базі. Матричні та графічні методи сприяють візуалізації конкурентних позицій, але не завжди враховують повний спектр факторів. Комплексні підходи, такі як бенчмаркінг і таксономічний аналіз, є найбільш перспективними, оскільки дозволяють поєднувати кількісні та якісні аспекти, забезпечуючи всебічну оцінку.

Сучасні концепції оптимізації джерел конкурентних переваг, зокрема реляційна теорія стратегії та ідея тимчасової переваги, відкривають нові перспективи для підприємств. Реляційна теорія підкреслює значення стратегічних альянсів і міжфірмових мереж, які створюють унікальні активи, важкі для імітації. Натомість концепція тимчасової переваги акцентує на необхідності гнучкості та швидкої адаптації до змін, що є критично важливим у високодинамічному бізнес-середовищі. Цифрова трансформація, як ще один ключовий напрям, посилює конкурентоспроможність через оптимізацію процесів, розширення каналів комунікації та створення інноваційних продуктів. Водночас реалізація цих стратегій потребує значних інвестицій, чіткої стратегічної орієнтації та ефективного управління відносинами з партнерами.

Таким чином, дослідження підтверджує, що оптимізація джерел конкурентних переваг є безперервним і комплексним процесом, який вимагає гармонізації внутрішніх і зовнішніх факторів, використання передових технологій і гнучкості у стратегічному управлінні. У контексті глобалізації та інтенсифікації конкуренції підприємства, які здатні інтегрувати сучасні концепції у свою діяльність, отримують значний потенціал для зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ

2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку аграрного ринку України

Аграрний сектор України впродовж 2021-2025 років зазнав суттєвих трансформацій під впливом складної геополітичної ситуації, яка призвела до кардинальних змін логістичних маршрутів, переформатування структури експорту та необхідності адаптації до нових викликів світового аграрного ринку. Незважаючи на критичні обставини, сільськогосподарське виробництво продемонструвало значний рівень адаптивності та стійкості, що дозволило зберегти ключові позиції України на глобальних продовольчих ринках.

Поточний стан сільськогосподарського сектору характеризується посиленням його ролі у формуванні експортного потенціалу країни. За даними 2024 року, сільське господарство забезпечило 59,3% валютних надходжень від експорту товарів, що свідчить про зростання значущості галузі в структурі національної економіки порівняно з 2021 роком, коли аналогічний показник становив 40,7%. Невіддільним фактором стабілізації експортних потоків стало збереження частки Європейського Союзу на рівні понад 50% у структурі експорту агропродовольчої продукції [46].

Структура аграрного виробництва України представлена широким спектром суб'єктів господарювання – від дрібних фермерських господарств до потужних агрохолдингів. Особливу роль у виробничій системі відіграють сільськогосподарські підприємства, що обробляють понад 1000 гектарів земельних угідь, забезпечуючи приблизно половину загального обсягу виробництва харчової продукції.

Аналіз розподілу сільськогосподарських підприємств за площею землекористування наведений у таблиці 2.1. Представлені дані демонструють

значну концентрацію земельних ресурсів у великих аграрних формуваннях. Зокрема, лише 2% підприємств, що володіють земельними ділянками площею понад 5000 га, контролюють майже половину (48,7%) загальної площі сільськогосподарських угідь.

Таблиця 2.1

**Структура сільськогосподарських підприємств України за площею
землекористування, 2024 рік**

Категорія землекористування	Частка у кількості підприємств, %	Частка у площі землекористування, %
Понад 5000 га	2	48,7
1000,01 – 5000 га	14	24,6
100 – 1000 га	37	23,2
10 – 100 га	43	3,4
До 10 га	14	0,1

Джерело: [88]

Загальна площа посівів у 2024 році склала 23,2 млн гектарів, з яких 17 млн гектарів обробляли сільськогосподарські підприємства. Наслідки військових дій призвели до суттєвих економічних втрат для аграрного сектору, загальна сума яких перевищує 80 млрд доларів США. З них понад 10,3 млрд припадає на вартість зруйнованих активів, а втрати доходу та збільшення виробничих витрат становлять 69,8 млрд доларів США.

Дослідження ролі сільського господарства в структурі економіки України демонструє, що аграрний сектор забезпечує значну частку як експортних надходжень, так і внутрішнього виробництва. Наведені у таблиці 2.2 показники відображають ключові параметри галузі. Частка аграрного експорту у загальному обсязі експорту товарів досягла у 2024 році 59,3%, що еквівалентно 24,7 млрд доларів США. Порівняльний аналіз із 2021 роком, коли відповідний показник становив 40,7% або 27,7 млрд доларів США, свідчить про зростання відносної ваги аграрного сектору в структурі експорту, незважаючи на загальне скорочення валютних надходжень.

Водночас, обсяг аграрного виробництва у 2023 році склав 17,8% від загальної вартості виробництва в Україні, що у грошовому еквіваленті дорівнює 1681,9 млрд гривень. Наведені показники відображають вагому роль агросектору не лише у зовнішньоекономічній діяльності, а й у внутрішньому економічному розвитку країни.

Таблиця 2.2

Роль сільського господарства в економіці України

Показник	Значення
Експорт агропродукції у 2024 році	\$24,7 млрд або 59,3% від експорту
Порівняння з 2021 роком	\$27,7 млрд або 40,7%
Частка агровиробництва в економіці (2023)	€1 681,9 млрд або 17,8%
Частка МСП у агросекторі (2023)	€1 112 млрд або 66,4%

Джерело: [88]

Аналізуючи структуру агробізнесу, варто звернути увагу на вагому роль малого та середнього підприємництва у аграрній сфері. У 2023 році частка малого і середнього бізнесу (МСБ) у виробничій вартості аграрного сектору досягла 66,4%, що в абсолютному вимірі становить 1112 млрд гривень. Подібна структура свідчить про те, що аграрний сектор в Україні характеризується не лише значним обсягом виробництва, а й високим рівнем диверсифікації виробників, що забезпечує гнучкість і стійкість виробничих процесів.

Позиції України на світовому аграрному ринку (табл. 2.3) залишаються вагомими за багатьма ключовими сільськогосподарськими товарами. Проведений аналіз свідчить, що країна входить до десятки найбільших світових експортерів за цілою низкою продуктів. Зокрема, Україна посідає перше місце за експортом соняшникової олії та соняшникового шроту, четверте місце за експортом кукурудзи, шосте – за експортом пшениці та сої.

**Роль України у світовому сільському господарстві (станом на кінець
2024 р.)**

Продукт	Експорт, млн \$	Світовий рейтинг (виробництво)	Світовий рейтинг (експорт)
Соняшникова олія	5 117	#2	#1
Кукурудза	5 071	#7	#4
Пшениця	3 735	#9	#6
Ріпак	1 850	#7	#3
Соя	1 340	#9	#6
Шрот соняшниковий	1 029	#2	#1
М'ясо птиці	960	#19	#6
Ячмінь	557	#7	#5
Цукор білий	420	#18	#11
Соева олія	316	#19	#8
Шрот соєвий	304	#19	#11
Олія ріпакова	239	#15	#7
Волоські горіхи	185	#5	#4
Сухе молоко/вершки	74	#13	#10
Яловичина	73	#20	#18
Сир	54	#12	#9
Вершкове масло	49	#13	#7
Яблука	21	#9	#14

Джерело: [88]

Варто підкреслити, що експортна структура аграрної продукції протягом останніх років зазнала істотних змін. Географічна переорієнтація торговельних потоків проявляється у зростанні частки європейського напрямку, який залишається домінуючим, відображаючи переорієнтацію українського експорту у бік західних ринків через ускладнення торговельних відносин з традиційними партнерами в умовах геополітичної нестабільності (рис. 2.1).

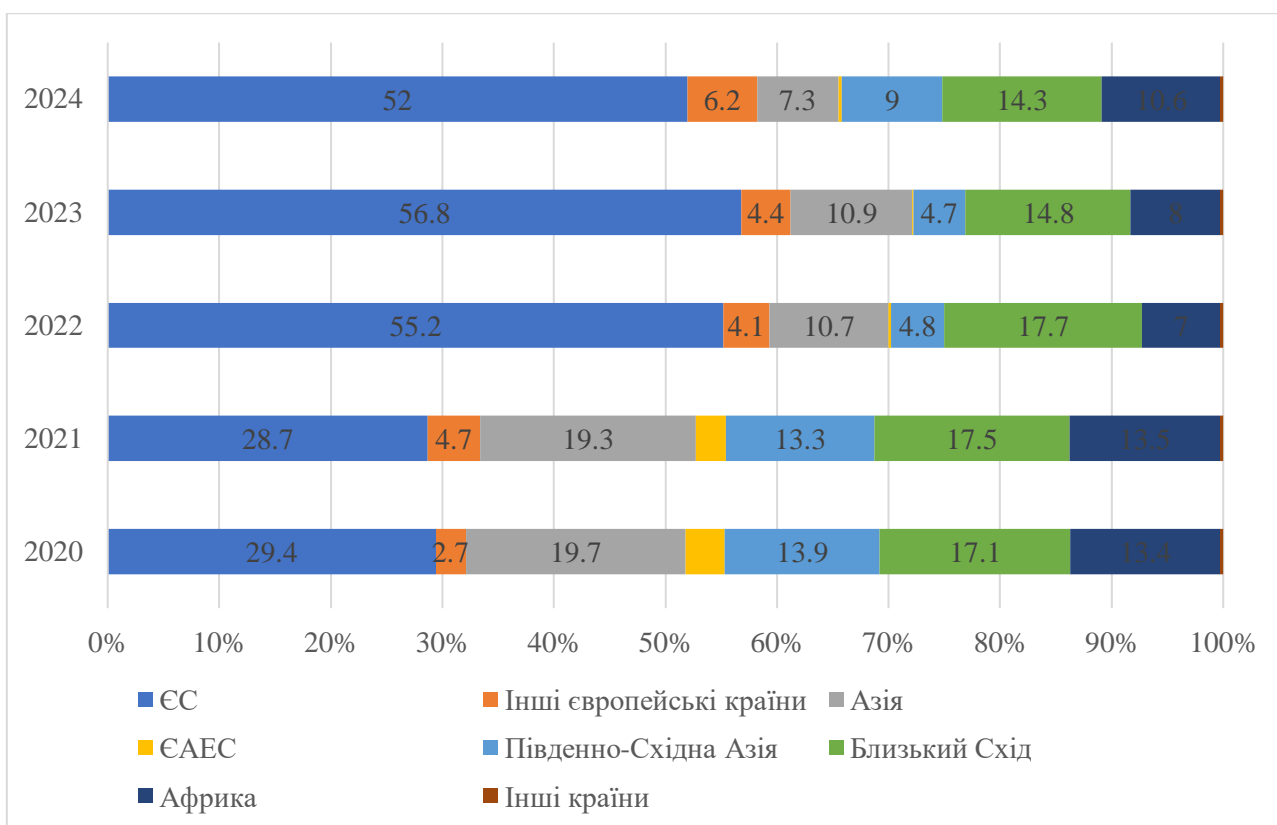


Рис. 2.1. Географічна структура експорту аграрної продукції України, %

Джерело: [88]

Довгострокова динаміка експорту та імпорту агропродукції України за 2005-2024 роки демонструє загальну тенденцію до зростання експортного потенціалу та відносну стабільність імпорту аграрної продукції. Аналіз даних, представлених у рис. 2.2, свідчить, що за останні двадцять років експорт агропродукції зріс майже у шість разів – з 4,3 млрд доларів США у 2005 році до 24,7 млрд доларів США у 2024 році.

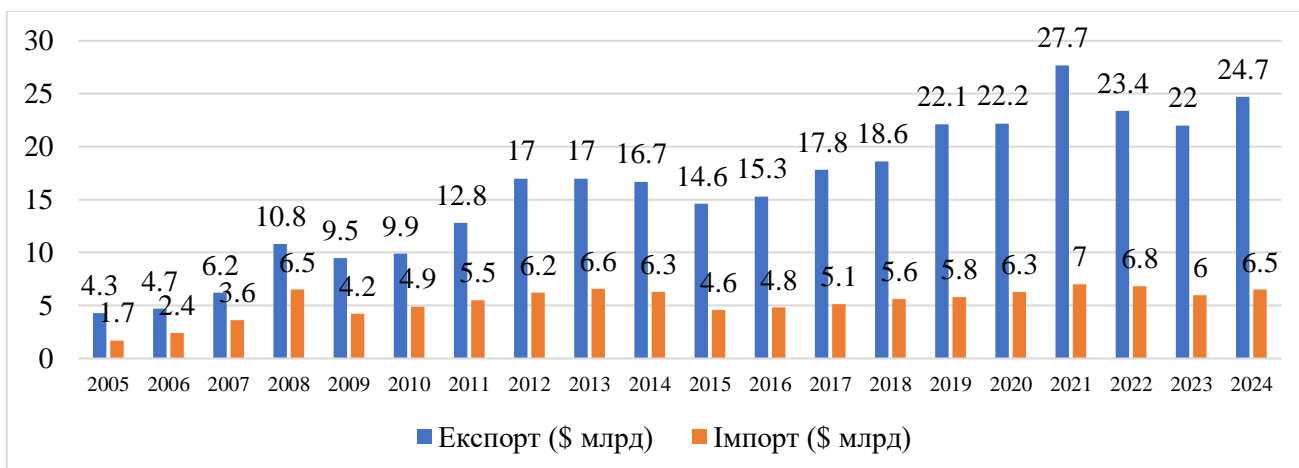


Рис. 2.2. Експорт та імпорт агропродукції України у 2005–2024 роках (у мільярдах доларів США)

Джерело: [88]

Детальний аналіз ситуації у виробництві основних сільськогосподарських культур дозволяє оцінити потенціал окремих сегментів аграрного ринку. У 2024/25 маркетинговому році площа посівів пшениці в Україні становила 4,9 млн га, що на 3,0% перевищує показник попереднього маркетингового року, проте на 19,6% поступається середньому показнику за останні 5 років. Скорочення посівних площ значною мірою пов'язане з тимчасовою окупацією частини території України.

Середня врожайність пшениці у 2024/25 МР становила 4,6 тонни з гектара, що на 0,9% нижче порівняно з минулим маркетинговим роком, але на 9,2% вище за середній показник за останні 5 років. Слід зазначити, що складні погодні умови 2024/25 МР негативніше вплинули на ярі посіви, тоді як урожайність озимих культур виявилася більш стабільною.

Збільшення посівних площ компенсувало незначне скорочення врожайності, що дозволило досягти виробництва пшениці у 2024/25 МР на рівні 22,7 млн тонн (табл. 2.4). Даний показник на 2,0% перевищує результат попереднього маркетингового року, проте залишається на 12,2% нижчим за середній п'ятирічний показник.

Таблиця 2.4

Постачання та використання пшениці в Україні, тисяч тонн

Показник	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25 (f)
Початкові запаси	1 699	6 209	3963	1 428
Виробництво	32151	21 396	22236	22679
Імпорт	98	44	68	62
Корм для тварин	1171	1 410	1 351	1311
Споживання	4 241	3 815	3 851	3 815
Насіння	1 514	940	808	986
Нехарчова переробка	42	60	59	55
Втрати	1 856	375	143	160
Експорт	18 913	17 086	18 627	16794
Кінцеві запаси	6 209	3 963	1 428	1 048

Джерело: [88]

Аналіз таблиці 2.4 демонструє, що внутрішнє споживання пшениці у 2024/25 МР оцінюється на рівні 6,3 млн тонн, включаючи 3,8 млн тонн для споживання в домашніх господарствах та 1,3 млн тонн на корм. Протягом останніх років простежується тенденція до скорочення внутрішнього споживання пшениці як для харчового використання, так і для кормових цілей, що обумовлено тимчасовою окупацією частини території України та вимушеною міграцією населення внаслідок військових дій.

Україна традиційно займає позиції потужного експортера пшениці при мінімальному імпорті даної культури. У 2023/24 МР обсяг експорту пшениці досяг 18,6 млн тонн, що на 9,0% перевищує показник попереднього маркетингового року. Основним чинником зростання експорту стала організація власного морського експортного маршруту України, що сприяло зменшенню перехідних запасів попередніх періодів. Відповідно до прогнозів, експорт пшениці у 2024/25 МР складе близько 16,8 млн тонн.

Окрім пшениці, важливе місце у структурі сільськогосподарського виробництва України посідає ячмінь. У 2024/25 маркетинговому році ячмінь вирощували на площі 1,4 млн га, що на 0,5% менше порівняно з попереднім маркетинговим роком та на 33,5% менше за середній показник за останні 5 років.

Серед усіх зернових культур площі під ячменем зазнали найбільшого скорочення, що пояснюється не лише тимчасовою окупацією частини території, але й нижчим експортним потенціалом в умовах обмежених експортних потужностей.

Врожайність ячменю у 2024/25 МР становила 3,8 т/га, що на 3,0% перевищує показник минулого маркетингового року та на 9,5% вище за середній п'ятирічний показник. Примітно, що серед основних зернових культур ячмінь демонструє найкращу позитивну динаміку врожайності порівняно з попередніми періодами. Пропозиція та використання ячменю в Україні надано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Пропозиція та використання ячменю в Україні, тис. тонн

Показник	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25 (f)
Початкові запаси	407	432	538	463
Виробництво	9 437	5608	5247	5378
Імпорт	33	20	7	7
Корм для тварин	2 381	1 710	1 750	1 722
Споживання	197	185	184	181
Насіння	447	414	386	329
Нехарчова переробка	301	260	312	303
Втрати	334	200	165	54
Експорт	5786	2753	2 532	2828
Кінцеві запаси	432	538	463	431

Джерело: [88]

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна констатувати, що у 2024/25 маркетинговому році в Україні зібрано 5,4 млн тонн ячменю, що на 2,5% перевищує показник минулого маркетингового року, проте залишається на 27,0% нижчим за середній п'ятирічний показник.

Внутрішнє споживання ячменю у 2024/25 МР оцінюється на рівні 2,6 млн тонн, з яких 1,7 млн тонн використовується на кормові цілі та 0,2 млн тонн – на продукти харчування. Варто відзначити загальну тенденцію до скорочення внутрішнього споживання ячменю в Україні протягом тривалого періоду.

У сфері зовнішньої торгівлі ячменем спостерігаються певні коливання експортних обсягів. У 2023/24 маркетинговому році експорт ячменю становив 2,5

млн тонн, що на 8,0% менше порівняно з попереднім маркетинговим роком, що пояснюється зниженням виробництва. Згідно з прогнозами, у 2024/25 МР очікується зростання експорту ячменю на 11,7% до рівня 2,8 млн тонн. Таке підвищення експортних показників може бути досягнуте завдяки збільшенню виробництва та одночасному скороченню внутрішнього споживання.

Географічна структура експорту ячменю у 2023/24 МР демонструє, що основними ринками збуту виступають країни Європейського Союзу (42%), країни Азії (28%), Близького Сходу (17%) та Африки (11%). Південно-Східна Азія поки займає незначну частку – лише 2% у загальному обсязі експорту ячменю.

Український аграрний ринок характеризується присутністю великих агрохолдингів та міжнародних компаній, які контролюють значну частку виробництва та експорту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні гравці аграрного ринку України на основі їхньої частки в експорті зерна в сезоні 2022/2023

№	Компанія	Частка експорту зерна (2022/2023)	Земельний банк (га)	Основні культури та діяльність
1	«Кернел»	8%	363 000 (2024)	Соняшникова олія, зернові, експорт
2	Louis Dreyfus Company	7%	-	Торгівля зерном та олійними культурами
3	Cargill	5%	-	Переробка, торгівля зерном та олійними культурами
4	«Нібулон»	5%	-	Вирощування та експорт зернових
5	ADM	5%	-	Переробка та торгівля агропродукцією
6	«Агропросперіс»	4%	300 000	Зернові, олійні культури, фінансування, експорт
7	Cofco	3%	-	Торгівля зерном та агропродуктами
8	Viterra	3%	-	Торгівля зерном та олійними культурами
9	«Укрландфармінг»	2%	330 000	Зернові та олійні культури
10	«Олам Україна»	1%	-	Торгівля різними агропродуктами

Джерело: [88]

Дані компанії є основними гравцями на ринку завдяки великим земельним банкам, потужним логістичним можливостям та доступу до міжнародних ринків. Наприклад, «Кернел» є найбільшим виробником соняшникової олії та експортером зерна, тоді як «Агропросперіс» активно фінансує малі та середні фермерські господарства, що робить його унікальним гравцем.

Як частина групи «Агропросперіс», ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» конкурує з іншими великими агрохолдингами та міжнародними компаніями, які працюють у сегменті зернових та олійних культур. Основними конкурентами є:

«Кернел»: Лідер ринку з земельним банком 363 000 га та 8% часткою експорту зерна. Компанія активно працює в Чернігівській області, що робить її прямим конкурентом на регіональному рівні.

Louis Dreyfus Company представляє собою міжнародний трейдер із сильними позиціями в експорті зерна, що конкурує з «Агропросперіс» на міжнародних ринках.

Cargill – це глобальна компанія, яка зосереджена на переробці та торгівлі, є конкурентом у сфері експорту та переробки.

«Нібулон» – це український агрохолдинг із потужною логістичною інфраструктурою, що конкурує в експорті зернових.

ADM – це міжнародна компанія, яка конкурує в переробці та торгівлі агропродукцією.

«Укрландфармінг» – це один із найбільших землевласників (330 000 га), що конкурує у вирощуванні зернових та олійних культур.

На регіональному рівні в Чернігівській області можуть існувати менші аграрні підприємства, такі як ТОВ «Земля і воля», яке також займається вирощуванням зернових культур. Однак їхній вплив обмежений порівняно з національними та міжнародними гравцями. У Чернігівській області, де розташоване ТОВ «Носівка Агролідер», аграрний сектор є важливим завдяки родючим ґрунтам, сприятливим для вирощування зернових та олійних культур.

Окрім великих агрохолдингів, таких як «Кернел» та «Укрландфармінг», у регіоні діють менші фермерські господарства, які можуть конкурувати за місцеві ресурси, такі як земля та робоча сила. Проте основна конкуренція для ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» походить від великих гравців, які мають доступ до сучасних технологій, фінансування та експортних ринків.

Попри постійні удари по логістичній інфраструктурі, зокрема портам, Україна продовжує виконувати роль стабільного гравця на глобальному продовольчому ринку. Згідно з інформацією Міністерства аграрної політики та продовольства, у 2024 році український експорт аграрної продукції майже досяг рівня, зафіксованого до початку повномасштабного вторгнення, сягнувши 24,5 млрд доларів США – або 59% від загального обсягу експорту. Це другий найвищий показник в історії держави після рекорду 2021 року, коли експорт склав 27,7 млрд доларів США. Загальна вага агропродукції, реалізованої за кордон у 2024 році, становила 78,3 млн тонн. Найбільший внесок у валютну виручку забезпечили: соняшникова олія – 21% (майже 6 млн тонн на суму 5,1 млрд доларів), кукурудза – також 21% (29,6 млн тонн, 5 млрд доларів), а також пшениця – 15% (20,6 млн тонн, 3,7 млрд доларів). Інші ключові позиції включають ріпак (7%; 3,8 млн тонн, 1,8 млрд доларів), сою (5%; 3,4 млн тонн, 1,3 млрд доларів), макуху та інші побічні продукти від виробництва олії (4%; 4,7 млн тонн, 1 млрд доларів). Питома вага продукції птахівництва – 4%, що еквівалентно 447 тис. тонн на 958 млн доларів. Ячмінь забезпечив 2% експорту (3,3 млн тонн на 557 млн доларів), цукор – ще 2% (746 тис. тонн на 418 млн доларів) [69].

Завдяки захисту Чорноморського транспортного коридору українськими військовими, агросектор у маркетинговому році 2024/2025 уперше з моменту початку повномасштабної війни працює з прибутком на всіх видах зернових культур. Це стало можливим завдяки переходу до реалізації зерна відповідно до ринкової кон'юнктури, а не залежно від технічних можливостей експорту. У січні 2025 року зафіксовано зростання цін на всі основні культури порівняно з

аналогічним періодом попереднього року. На складах центральної частини України встановилися такі середні закупівельні ціни: пшениця – близько 193 долари США за тону (+73 долари), кукурудза – 177 доларів (+63 долари), ячмінь – 166 доларів (+87 доларів) [72].

Українська сторона активно співпрацює з міжнародними партнерами для розширення географії збуту аграрної продукції, включно з м'ясом птиці, живою великою та дрібною рогатою худобою, яловичиною, свининою, молочними виробами, медом, фруктами (зокрема яблуками, лохиною та черешнею), бобовими (горохом і квасолею), овочами (зокрема цибулею), пшеничним борошном, рибою та рибопродуктами, а також репродуктивним матеріалом. Протягом 2024 року відкрито доступ на зовнішні ринки для 16 товарних позицій у 9 країнах [70].

Внутрішнє виробництво овочів та фруктів здатне задовольнити потреби українського споживача. У 2024 році спостерігалось розширення посівних площ під овочі борщового набору, однак урожайність постраждала через несприятливі метеорологічні умови, включаючи сильну спеку, зливи, посуху та різкі температурні коливання. Це негативно вплинуло на якість і кількість продукції, особливо на капусту, картоплю та цибулю. Обсяги вирощування картоплі скоротилися, частково через переорієнтацію аграріїв на більш прибуткові культури. Відтак, за 2024 рік виробництво картоплі зменшилося на 4 млн тонн, що становить зниження на 18% [7]. Близько 98% картоплі вирощується в особистих селянських господарствах, де часто не дотримуються фітосанітарних вимог, що ускладнює формування великих товарних партій для супермаркетів. У зв'язку з цим було суттєво збільшено обсяги імпорту: з 12,9 тис. тонн на 6,6 млн доларів у 2023 році до 51 тис. тонн на суму 26,36 млн доларів у 2024 році (дані Державної митної служби України).

З метою забезпечення стабільного постачання овочів та подолання втрат, завданих агресором (який знищив овоче- та картоплесховища загальною

потужністю до 150 тис. тонн), в Україні активно будуються нові об'єкти інфраструктури зберігання. Протягом 2023 року було зведено близько 15 овочесховищ із сумарною місткістю 20 тис. тонн, а до кінця 2024 року розпочато зведення ще 22 сховищ на 25 тис. тонн, зосереджених переважно на зберіганні коренеплодів і цибулі [8].

За інформацією Міністерства аграрної політики, очікувати здешевлення овочів не варто. Високий рівень цін зберігатиметься внаслідок додаткових витрат, пов'язаних зі зберіганням продукції у холодний період року, що безпосередньо впливає на вартість харчових продуктів для кінцевого споживача. Водночас, Україна має всі ресурси, аби забезпечити власні потреби у свіжих овочах вітчизняного походження [61].

У державному бюджеті України на 2025 рік передбачено істотно більше фінансових ресурсів для аграрного сектору порівняно з 2024 роком, коли було закладено 4,9 млрд грн. Виділені кошти планується спрямувати на низку напрямів: стимулювання розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції, надання дотацій сільгоспвиробникам на гектар оброблюваних земель і утримання поголів'я корів, овець і кіз, заходи з гуманітарного розмінування аграрних угідь, відновлення зрошувальних систем і фінансування садівничих програм [16].

Зокрема, 1 млрд грн заплановано для підтримки розвитку тваринництва і сектору переробки. Кошти акумулюються за рахунок надходжень до держбюджету в межах реалізації проєкту «Земельний банк», у рамках якого проводяться аукціони на оренду державних сільськогосподарських земель. Легалізація земельних відносин стала важливим етапом у процесі зміцнення аграрної сфери.

На виплати дотацій сільгоспвиробникам на кожен гектар посівів і на підтримку тваринництва (утримання корів, овець і кіз) держава передбачила 4,726 млрд грн. Також 200 млн грн буде інвестовано у модернізацію та розширення

систем меліорації, ще 5 млн грн – на компенсацію ЄСВ для сімейних фермерських господарств, і 80 млн грн – на програму пільгового безвідсоткового кредитування для фермерів. Щодо програм стимулювання садівництва, тепличного господарства та розвитку інших напрямів сільського господарства, на ці цілі виділяється 1,37 млрд грн у вигляді грантової підтримки.

Окремим блоком заплановано 1 млрд грн на проведення розмінування сільськогосподарських територій, що є критично важливим для відновлення безпечного агровиробництва. Таким чином, аграрна галузь України продемонструвала витривалість у надзвичайно складних умовах повномасштабного збройного конфлікту. Сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, зберігаючи лідерські позиції серед статей українського експорту. Проте, попри суттєве зростання фінансування в 2025 році, аграріям доведеться адаптуватися до нових викликів – як внутрішніх, пов'язаних з воєнною ситуацією і кліматичними коливаннями, так і зовнішніх, таких як зміна політики США, потенційне припинення преференційного режиму торгівлі з ЄС.

У зв'язку з цим державна політика в агросфері має бути активною і передбачливою. Вона повинна захищати інтереси українських агровиробників на міжнародному рівні, забезпечити справедливий доступ до національних програм підтримки, сприяти адаптації агросектору до стандартів безпеки та фітосанітарних вимог ЄС, а також оперативно реагувати на екологічні виклики.

Підсумовуючи проведений аналіз стану та тенденцій розвитку аграрного ринку України, можна зробити висновок, що сільськогосподарський сектор залишається опорою національної економіки, забезпечуючи більшість валютних надходжень, значну частину внутрішнього виробництва та високий рівень залучення малого і середнього підприємництва. Попри серйозні виклики геополітичного характеру та порушення традиційних логістичних ланцюгів,

аграрний комплекс України демонструє потенціал до відновлення та адаптації, зберігаючи конкурентоспроможність на світових ринках продовольства.

2.2. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Носівка Агролідер», яке зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 44261768 та розташоване за адресою: 17100, Чернігівська область, Ніжинський район, місто Носівка, вулиця Іржавецький шлях, будинок 1 (рис. 2.3).

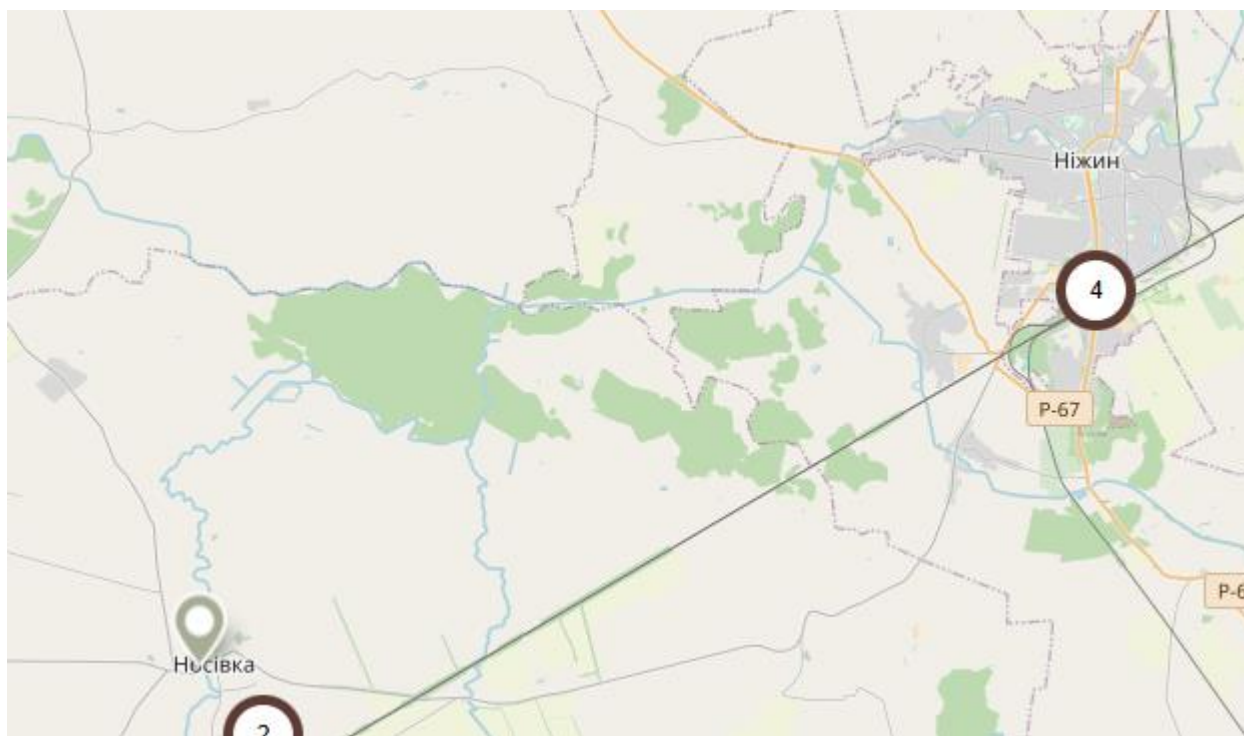


Рис. 2.3. Розташування ТОВ «Носівка Агролідер»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 01.11 – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Додаткові напрямки діяльності товариства охоплюють:

- оптову торгівлю зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (46.21);
- виробництво олії та тваринних жирів (10.41);
- оброблення насіння для відтворення (01.64);
- післяурожайну діяльність (01.63);
- допоміжну діяльність у рослинництві (01.61);
- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (01.13).

Господарська діяльність ТОВ «Носівка Агролідер» зосереджена на землях сільськогосподарського призначення загальною площею 160 га. Аналіз структури посівних площ (табл. 2.7) демонструє раціональний підхід до землекористування з урахуванням зональних особливостей та економічної доцільності.

Таблиця 2.7

Динаміка структури посівних площ ТОВ «Носівка Агролідер» за 2022-2024 роки

Культура	2022		2023		2024		Відхилення 2024/2022 п.п.
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	42	26,3	45	28,1	48	30,0	+3,7
Кукурудза на зерно	44	27,5	43	26,9	40	25,0	-2,5
Соняшник	30	18,8	32	20,0	34	21,3	+2,5
Соя	35	21,9	32	20,0	30	18,8	-3,1
Інші культури	9	5,6	8	5,0	8	5,0	-0,6
Всього	160	100,0	160	100,0	160	100,0	-

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна констатувати певні структурні зміни у посівних площах підприємства протягом 2022-2024 років. Спостерігається планомірне збільшення площ під озимою пшеницею, частка якої зросла з 26,3% до 30,0%, що свідчить про посилення орієнтації господарства на вирощування стратегічно важливої зернової культури. Водночас зафіксовано розширення посівів соняшнику з 18,8% до 21,3% загальної площі. Паралельно відбувалося

скорочення площ під кукурудзою на зерно (з 27,5% до 25,0%) та соєю (з 21,9% до 18,8%). Частка інших культур залишалася відносно стабільною, демонструючи незначне зменшення з 5,6% до 5,0%.

Такі трансформації структури посівних площ можуть бути пов'язані з адаптацією підприємства до кліматичних змін, оптимізацією сівозмін та переорієнтацією на більш рентабельні культури відповідно до кон'юнктури аграрного ринку. Збільшення питомої ваги пшениці озимої та соняшнику вказує на прагнення керівництва товариства зосередитися на культурах, які демонструють стабільно високу прибутковість та стійкий попит.

ТОВ «Носівка Агролідер» за період 2022-2024 років демонструє позитивну динаміку розвитку, що відображається у зростанні ключових фінансово-економічних показників. Детальний аналіз діяльності підприємства за останні три роки дозволяє виявити тенденції розвитку та оцінити його економічну ефективність. Розглянемо таблицю 2.8, де представлені основні економічні показники діяльності товариства.

Таблиця 2.8

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Носівка Агролідер»
за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Абсолютне відношення 2024/2022 (+; -)	Темп приросту 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	8172,8	33264,5	167485,3	159312,5	1949,30
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6841,3	24042,2	88829,6	81988,3	1198,43
Валовий прибуток, тис. грн.	1331,5	9222,3	78655,7	77324,2	5807,30
Чисельність працюючих, чол.	4	6	11	7	175,00
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	19569,2	47842,35	130991,85	111422,65	569,38
Середньорічна вартість основних засобів, тис. Грн.	11221,55	21704,4	39306,4	28084,85	250,28
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. Грн.	2005	5498,2	44780,25	42775,25	2133,43

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. Грн.	8347,65	22576,7	81775,65	73428	879,62
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	2043,20	5544,08	15225,94	13182,74	645,20
Витрати на 1 грн, коп	83,71	72,28	53,04	-30,67	-36,64
Рентабельність діяльності, %	8,93	18,81	43,17	34,24	383,47
Чистий прибуток, тис. грн	729,8	6256,6	72307,5	71577,7	9807,85

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Аналіз даних свідчить про стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства: з 8172,8 тис. грн у 2022 році до 167485,3 тис. грн у 2024 році, тобто у 20,5 разів. Особливо інтенсивне збільшення доходу спостерігалось у 2024 році – у 5,0 разів порівняно з 2023 роком. Такий експоненційний ріст може бути обумовлений як розширенням масштабів діяльності, так і оптимізацією виробничих процесів та ефективною ціновою політикою.

Собівартість реалізованої продукції зростала менш інтенсивно, ніж чистий дохід: з 6841,3 тис. грн у 2022 році до 88829,6 тис. грн у 2024 році (у 13 разів). Завдяки цьому валовий прибуток підприємства збільшився з 1331,5 тис. грн до 78655,7 тис. грн (у 59 разів), а чистий прибуток – з 729,8 тис. грн до 72307,5 тис. грн (у 99 разів).

Згідно з таблицею 2.7, спостерігається суттєве зростання чисельності працюючих – з 4 осіб у 2022 році до 11 осіб у 2024 році, що вказує на розширення штату компанії. Середньорічна вартість активів збільшилася з 19569,2 тис. грн до 130991,85 тис. грн (у 6,7 рази), а середньорічна вартість власного капіталу – з 2005 тис. грн до 44780,25 тис. грн (у 22,3 рази).

Продуктивність праці також демонструє позитивну динаміку: за досліджуваний період показник збільшився з 2043,20 тис. грн/чол. до 15225,94 тис. грн/чол. (у 7,5 разів), що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та впровадження прогресивних технологій виробництва.

Рентабельність діяльності зросла з 8,93% у 2022 році до 43,17% у 2024 році, збільшившись на 34,24 відсоткових пункти. Такий значний приріст рентабельності свідчить про суттєве підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР».

Аналіз показників ліквідності підприємства (таблиця 2.9) демонструє поступове покращення фінансового стану. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) зріс з 0,44 у 2022 році до 1,11 у 2024 році, перевищивши пороговий рівень 1, що свідчить про здатність компанії погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 0,17 до 0,54, але все ще залишається нижче рекомендованого значення 0,7-0,8, вказуючи на недостатній обсяг найбільш ліквідних активів для забезпечення термінових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє негативну динаміку, знизившись з 0,01 до практично нульового значення, що свідчить про низьку забезпеченість підприємства грошовими коштами для негайного погашення зобов'язань.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ТОВ «Носівка Агролідер» за 2022-2024 роки

Найменування показника	2021	2022	2023	Абсолютне відношення (+; -)	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,44	0,59	1,11	0,66	1,5-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,17	0,19	0,54	0,37	0,6-08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,2-035

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Показники платоспроможності ТОВ «Носівка Агролідер» (табл. 2.10) відображають позитивну динаміку. Власний оборотний капітал трансформувалася з від'ємного значення (-17987 тис. грн у 2022 році) до позитивного (12676 тис. грн у 2024 році), що свідчить про формування власних джерел фінансування

оборотних активів. Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу також демонструє позитивну динаміку – від негативного значення (-0,01) до позитивного (0,01). Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу суттєво зріс – від -0,45 до 13,21, що вказує на значне прискорення руху оборотних коштів та підвищення ефективності їх використання.

Таблиця 2.10

**Показники платоспроможності ТОВ «Носівка Агролідер»
за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Абсолютне відношення 2024/2022 (+; -)	Нормативне значення
Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	-17987	-21547,9	12676	30663,00	>0, зростання
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	-0,01	0,00	0,01	0,02	0,2-0,5
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	-0,45	-1,54	13,21	13,67	Збільшення
Частка оборотних активів в активах п/ва	0,41	0,50	0,66	0,25	0,5-0,6
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	-1,25	-0,70	0,10	1,34	>0,1
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,63	0,68	0,51	-0,11	
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	-1,99	-1,03	0,19	2,17	>0,6-0,8

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Частка оборотних активів в активах підприємства збільшилася з 0,41 до 0,66, що свідчить про формування більш мобільної структури активів. Частка власних оборотних коштів в оборотних активах зросла з -1,25 до 0,10, демонструючи поступове збільшення фінансової стійкості підприємства. Частка виробничих запасів в оборотних активах знизилася з 0,63 до 0,51, що вказує на оптимізацію структури оборотних активів. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат збільшилася з -1,99 до 0,19, підтверджуючи посилення фінансової незалежності товариства.

Аналіз показників фінансової стійкості (таблиця 2.11) демонструє значне покращення фінансового стану ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР». Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) зріс з 0,07 до 0,40, наблизившись до оптимального значення 0,5, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в загальній сумі активів. Коефіцієнт незалежності підвищився з 0,07 до 0,67, що вказує на зростання фінансової самостійності підприємства.

Таблиця 2.11

**Показники фінансової стійкості ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»
за 2022-2024 роки**

Найменування показника	2022	2023	2024	Абсолютне відношення 2024/2022 (+; -)	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,07	0,14	0,40	0,33	>0,5
Коефіцієнт незалежності	0,07	0,17	0,67	0,60	>1,0
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	13,67	6,06	1,48	-12,19	<1,0
Коефіцієнт фінансової залежності	14,67	7,06	2,48	-12,19	<2,0
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,93	0,86	0,60	-0,33	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-7,59	-2,50	0,16	7,75	>0,1
Коефіцієнт інвестування	0,12	0,29	1,19	1,07	>1,0
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	-1,99	-1,03	0,19	2,17	>0,6-0,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,07	0,17	0,67	0,60	>0,7

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу знизився з 13,67 до 1,48, наближаючись до рекомендованого значення 1, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 14,67 до 2,48, демонструючи суттєве скорочення залежності від позикових коштів. Коефіцієнт концентрації залученого

капіталу знизився з 0,93 до 0,60, що також підтверджує посилення фінансової незалежності товариства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу трансформувалася з від'ємного значення (-7,59) до позитивного (0,16), що свідчить про появу власних оборотних коштів та можливість маневрування ними. Коефіцієнт інвестування зріс з 0,12 до 1,19, перевищивши пороговий рівень 1, що вказує на здатність підприємства фінансувати необоротні активи за рахунок власного капіталу. Показники оборотності (табл. 2.12) демонструють переважно позитивну динаміку. Оборотність власного капіталу дещо знизилася – з 4,08 до 3,74 оборотів, оборотність активів збільшилася з 0,42 до 1,28 оборотів, вказуючи на підвищення ефективності використання активів. Оборотність запасів зросла з 1,51 до 1,99 оборотів, а період обертання запасів скоротився з 238 до 181 дня, що свідчить про прискорення руху товарно-матеріальних цінностей.

Таблиця 2.12

Показники оборотності ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» за 2022-2024 роки

Найменування показника	2022	2023	2024	Абсолютне відношення 2024/2022 (+; -)	Темп приросту 2024-2022, %
Оборотність власного капіталу	4,08	6,05	3,74	-0,34	-8,24
Оборотність активів	0,42	0,70	1,28	0,86	206,15
Оборотність запасів (оборотів)	1,51	1,60	1,99	0,48	31,50
Період обертання запасів, днів	238	225	181	-57	-23,96
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,42	0,20	0,21	-0,20	-48,77
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	2,41	4,91	4,70	2,29	95,21
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	149	73	77	-73	-48,77
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	141	79	75	-66	-47,10
Тривалість операційного циклу, днів	388	298	258	-130	-33,52
Тривалість фінансового циклу, днів	246	219	183	-63	-25,75

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості знизився з 0,42 до 0,21, а оборотність дебіторської заборгованості збільшилася з 2,41 до 4,70 оборотів. Період обертання дебіторської заборгованості скоротився з 149 до 77 днів, що вказує на покращення платіжної дисципліни контрагентів. Оборотність кредиторської заборгованості також прискорилося – з 141 до 75 днів.

Тривалість операційного циклу скоротилася з 388 до 258 днів, а тривалість фінансового циклу – з 246 до 183 днів, що свідчить про прискорення обороту оборотних коштів та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Аналіз показників рентабельності (таблиця 2.13) демонструє значне зростання ефективності діяльності ТОВ «Носівка Агролідер». Рентабельність активів збільшилася з 3,73% до 55,20%, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання майна підприємства. Рентабельність власного капіталу зросла з 36,40% до 161,47%, вказуючи на високу віддачу від вкладених власниками коштів. Рентабельність основних засобів підвищилася з 6,50% до 183,96%, демонструючи зростання ефективності використання виробничих фондів.

Рентабельність продукції зросла з 8,93% до 43,17%, а рентабельність основної діяльності – з 10,67% до 81,40%, що свідчить про підвищення прибутковості виробництва та реалізації продукції.

Таблиця 2.13

Показники рентабельності ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» за 2022-2024 роки

Найменування показника	2022	2023	2024	Абсолютне відношення 2024/2022 (+; -)
Рентабельність майна (активів)	3,73	13,08	55,20	51,47
Рентабельність власного капіталу	36,40	113,79	161,47	125,07
Рентабельність основних засобів	6,50	28,83	183,96	177,46
Рентабельність продукції	8,93	18,81	43,17	34,24

Продовження табл. 2.13

Рентабельність основної діяльності	10,67	26,02	81,40	70,73
------------------------------------	-------	-------	-------	-------

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Носівка Агролідер» за 2022-2024 роки дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку розвитку підприємства, що характеризується суттєвим зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищенням ефективності використання ресурсів, зміцненням фінансового стану та покращенням показників рентабельності.

2.3. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Носівка Агролідер» на ринку

Дослідження конкурентних позицій ТОВ «Носівка Агролідер» на аграрному ринку Чернігівської області вимагає комплексного підходу з урахуванням багатьох факторів впливу на господарську діяльність суб'єкта. Аналіз наявної інформації дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо місця компанії у структурі регіонального агропромислового комплексу та її конкурентоспроможності.

Для об'єктивної оцінки конкурентних позицій ТОВ «Носівка Агролідер» проведено порівняльний аналіз сільськогосподарських підприємств Ніжинського району Чернігівської області. Згідно з наданими даними, в районі функціонує значна кількість суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм, які спеціалізуються на вирощуванні зернових та технічних культур.

Структура посівних площ основних сільськогосподарських підприємств району представлена в табл. 2.14, що дозволяє зрозуміти спеціалізацію кожного суб'єкта та порівняти масштаби діяльності.

Аналіз структури посівних площ демонструє, що найбільші земельні ресурси зосереджені в господарствах, які спеціалізуються на вирощуванні озимої пшениці. Серед лідерів за площею землекористування виділяються ТОВ «Агронадія» (400 га пшениці озимої) та ТОВ «НИВА 2008» (365 га пшениці озимої). Середні за розміром господарства спеціалізуються на вирощуванні соняшнику, сої та ярих зернових культур.

Таблиця 2.14

**Структура посівних площ сільськогосподарських підприємств
Ніжинського району Чернігівської області**

Назва підприємства	Культура	Площа, га
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОНАДІЯ"	Пшениця озима	400,00
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НИВА 2008"	Пшениця озима	365,00
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЗЕМЛЯ І ВОЛЯ АГРО"	Ячмінь ярий	200,00
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "НОСІВКАСЕРВІС"	Ріпак озимий	150,00
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АГРОФІРМА "ІРЖАВЕЦЬКА"	Пшениця озима	150,21
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ПОЛІССЯ"	Пшениця озима	110,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ВІКТОРІЯАГРО"	Соя	100,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "НЕКТАР"	Соняшник	93,51
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОФІРМА "КРАЄВИД"	Кукурудза	71,22
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ЗОРЯНА АГРО"	Ячмінь ярий	70,00
НОСІВСЬКА СЕЛЕКЦІЙНО-ДОСЛІДНА СТАНЦІЯ	Горох	70,00
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОЛОС"	Соя	61,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "РУДЕНКО АГРО"	Соняшник	60,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "МПМ АВАНГАРД"	Цукровий буряк	50,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "МЕЛЬНИК"	Соя	45,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ДОБРОБУТ- Н"	Соняшник	40,00
СЕЛЯНСЬКЕ /ФЕРМЕРСЬКЕ/ ГОСПОДАРСТВО "УРОЖАЙ"	Кукурудза	32,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ДОБРОБУТ"	Ячмінь ярий	30,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "АГРО-ШУСТ"	Пшениця озима	26,85
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ВОЛОХА-АГРО-2020"	Кукурудза	22,00

Продовження табл. 2.14

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "УРОЖАЙ-АГРО-2019"	Пшениця озима	20,00
СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "КРАВЧЕНКО"	Кукурудза	15,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "КУМИ-АГРО-2020"	Соя	12,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ВЕРІТАС-АГРО"	Овес	10,00
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ФАКЕЛ"	Ячмінь ярий	5,00

Джерело: систематизовано автором на основі статистичних даних

Для більш глибокого розуміння конкурентних позицій ТОВ «Носівка Агролідер» доцільно застосувати інструмент багатофакторного аналізу – матрицю конкурентоспроможності. У таблиці 2.15 представлено порівняльну оцінку ключових параметрів діяльності досліджуваного підприємства та основних конкурентів Ніжинського району за 10-бальною шкалою, де 10 – найвища оцінка.

Таблиця 2.15

**Матриця конкурентоспроможності аграрних підприємств
Ніжинського району**

Фактор конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»	ТОВ «АГРОНА ДІЯ»	ПРАТ АГРОФІРМА «ІРЖАВЕЦЬКА»	ТОВ «НИ ВА 2008»	ПП «ЗЕМЛЯ І ВОЛЯ АГРО»
Фінансова стійкість	0,20	9	7	8	7	6
Рентабельність діяльності	0,18	10	6	7	7	6
Технологічне оснащення	0,15	8	8	7	7	6
Диверсифікація діяльності	0,12	9	6	7	5	4
Якість продукції	0,10	8	8	8	7	7
Земельний банк	0,10	7	9	8	9	8
Маркетингова активність	0,08	7	5	6	5	4
Кадровий потенціал	0,07	8	7	7	6	5
Інтегральна оцінка	1,00	8,52	7,02	7,30	6,67	5,84

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Дані матриці конкурентоспроможності свідчать про те, що ТОВ «Носівка Агролідер» має найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності (8,52 бали), випереджаючи найближчого конкурента – ПрАТ агрофірма «Іржавецька» (7,30 бали) на 1,22 пункти. Найбільшу перевагу товариство демонструє за показниками рентабельності діяльності (10 балів) та диверсифікації діяльності (9 балів). Дещо нижчі позиції підприємство має за обсягом земельного банку (7 балів) порівняно з ТОВ «Агронадія» та ТОВ «Нива 2008» (по 9 балів), що обумовлено специфікою історичного розвитку компанії та її орієнтацією на інтенсивний, а не екстенсивний шлях зростання.

Доцільно виокремити фактори, за якими досліджуване підприємство демонструє найвищі конкурентні переваги. Першочергово варто зазначити надзвичайно високий рівень рентабельності діяльності – 10 балів. Фінансова стійкість товариства також знаходиться на високому рівні (9 балів), що підтверджується зростанням частки власного капіталу та стабільним нарощуванням активів.

Важливим аспектом конкурентоспроможності ТОВ «Носівка Агролідер» виступає диверсифікація діяльності (9 балів), що проявляється у широкому спектрі видів економічної діяльності – від вирощування зернових культур до виробництва олії та оптової торгівлі. Подібна диверсифікація дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з сезонністю аграрного виробництва, та забезпечувати стабільні грошові надходження протягом року.

Технологічне оснащення виробничих процесів (8 балів) та висока якість продукції (8 балів) також слугують вагомими конкурентними перевагами досліджуваного підприємства. За оцінками експертів, ТОВ «Носівка Агролідер» демонструє дещо нижчі показники за обсягом земельного банку (7 балів) порівняно з ТОВ «Агронадія» та ТОВ «Нива 2008» (по 9 балів), що може розглядатися як потенційний напрям стратегічного розвитку компанії в майбутньому.

Аналіз кадрового потенціалу досліджуваних підприємств свідчить про високу кваліфікацію персоналу ТОВ «Носівка Агролідер» (8 балів), що підтверджується надзвичайно високими показниками продуктивності праці. Середня виручка на одного працівника товариства у 2024 році становила 15,5 млн грн, що значно перевищує середньогалузеві показники.

Методика багатовимірного порівняльного аналізу дозволяє здійснити інтегральну оцінку конкурентоспроможності підприємства з урахуванням значної кількості параметрів. Перевагою даного підходу виступає можливість одночасного аналізу різнорідних показників шляхом їх стандартизації. У таблиці 2.16 представлено результати багатовимірного порівняльного аналізу конкурентоспроможності аграрних підприємств Ніжинського району Чернігівської області.

Таблиця 2.16

Багатовимірний порівняльний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств

Показник	ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»		ТОВ «АГРОНАДІЯ»		ПрАТ АГРОФІРМА «ІРЖАВЕЦЬКА»		ТОВ «НИВА 2008»		ПП «ЗЕМЛЯ І ВОЛЯ АГРО»	
	Знач	Стд	Знач	Стд	Знач	Стд	Знач	Стд	Знач	Стд
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рентабельність активів, %	55,20	1,000	12,8	0,356	13,5	0,375	11,9	0,331	10,2	0,283
Коефіцієнт автономії	0,403	0,894	0,335	0,744	0,450	1,000	0,278	0,618	0,310	0,689
Урожайність пшениці, ц/га	58,7	0,942	62,3	1,000	56,5	0,907	54,1	0,868	48,9	0,785
Урожайність соняшника, ц/га	31,4	1,000	27,5	0,876	28,9	0,921	25,7	0,819	24,6	0,784
Середня заробітна плата, грн	19850	0,918	18200	0,842	21630	1,000	16700	0,772	15800	0,731
Фондозабезпеченість, тис. грн/га	42,3	1,000	38,5	0,910	36,2	0,856	32,7	0,773	29,4	0,695
Товарність продукції, %	87,5	0,921	82,3	0,866	95,0	1,000	78,6	0,827	75,4	0,794
Сума квадратів стандартизованих показників		6,675		5,594		6,059		4,008		3,761
Інтегральний показник		0,926		0,748		0,779		0,636		0,614
Ранг		1		3		2		4		5

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Багатовимірний порівняльний аналіз підтверджує лідерські позиції ТОВ «Носівка Агролідер» за інтегральним показником конкурентоспроможності (0,926). Найближчий конкурент – ПрАТ Агрофірма «Іржавецька» – має дещо нижчий показник (0,779). Варто відзначити, що досліджуване підприємство демонструє найвищі результати за рентабельністю активів (36,0%), урожайністю соняшника (31,4 ц/га) та фондозабезпеченістю (42,3 тис. грн/га). Водночас, товариство поступається деяким конкурентам за урожайністю пшениці та товарністю продукції. Метод радіальних діаграм (або «павутина конкурентоспроможності») дозволяє наочно представити конкурентні переваги та недоліки підприємства порівняно з основними конкурентами. Рис. 2.4 демонструє профіль конкурентоспроможності ТОВ «Носівка Агролідер» за ключовими параметрами діяльності.

Аналіз радіальної діаграми 2.4 свідчить про збалансованість розвитку досліджуваного підприємства за більшістю параметрів конкурентоспроможності. Найбільш вираженими перевагами товариства виступають рентабельність діяльності, інноваційна активність та фінансова стійкість.

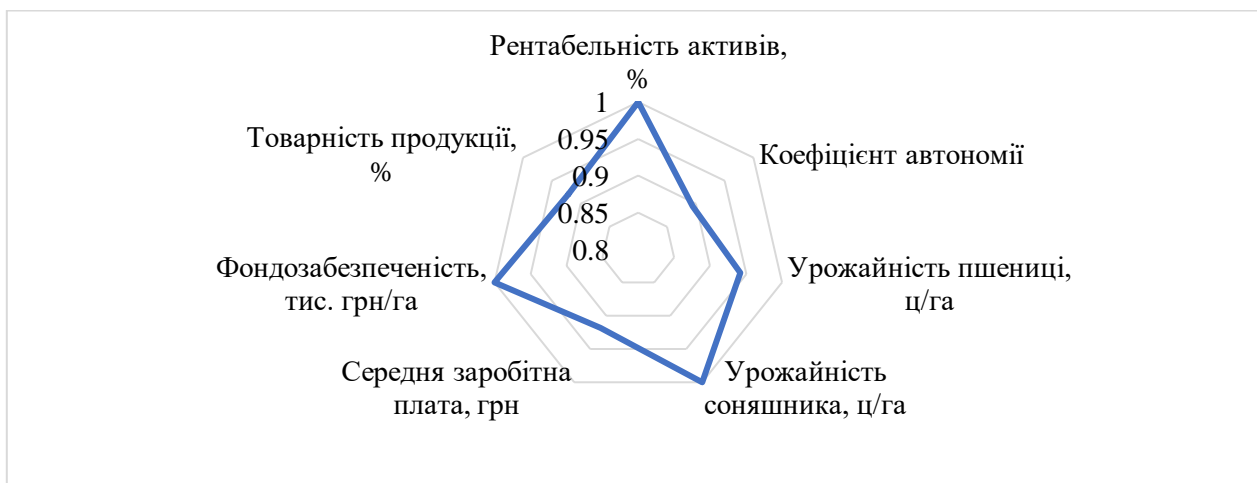


Рис. 2.4 Профіль конкурентоспроможності ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Зазначимо, що ТОВ «Носівка Агролідер» випереджає конкурентів за більшістю ключових параметрів, при цьому найвища різниця спостерігається саме за фінансовими показниками. Така ситуація створює передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії шляхом розширення виробничих потужностей та можливого поглинання менш ефективних конкурентів.

Метод бенчмаркінгу дозволяє провести порівняльний аналіз ТОВ «Носівка Агролідер» з кращими зразками галузевої практики. У таблиці 2.17 представлено результати галузевого бенчмаркінгу за ключовими показниками ефективності аграрного виробництва.

Таблиця 2.17

Галуzeвий бенчмаркінг ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Показник	ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»	Кращий показник у галузі	Відхилення, %	Еталонне підприємство
1	2	3	4	5
Урожайність пшениці озимої, ц/га	58,7	71,2	-17,6	ТОВ "Миронівський хлібпродукт"
Урожайність кукурудзи, ц/га	85,3	102,8	-17,0	ТОВ "Кернел"
Урожайність соняшника, ц/га	31,4	33,7	-6,8	ПрАТ "Укрлендфармінг"
Урожайність сої, ц/га	27,8	29,5	-5,8	ТОВ "АПК-Інвест"
Вихід олії з 1 т соняшника, кг	430	465	-7,5	ТОВ "Оптимус Агро"
Витрати добрив на 1 га, кг д.р.	185	210	-11,9	ТОВ "Астарта-Київ"
Вартість основних засобів на 1 га, тис. грн	42,3	55,8	-24,2	ТОВ "Сингента"

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Результати галузевого бенчмаркінгу свідчать про наявність певного відставання ТОВ «Носівка Агролідер» від лідерів галузі за окремими

показниками ефективності виробництва. Найбільше відставання спостерігається за урожайністю основних сільськогосподарських культур (до 17,6%) та технічною забезпеченістю виробництва (24,2%). Водночас, за окремими показниками собівартості виробництва товариство демонструє конкурентоспроможні результати, хоча і поступається лідерам галузі на 4-8%.

Значущим методом оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств виступає методика оцінки стійкості конкурентних переваг, яка дозволяє визначити здатність компанії підтримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. У таблиці 2.18 наведено результати аналізу стійкості конкурентних переваг ТОВ «Носівка Агролідер».

Таблиця 2.18

Аналіз стійкості конкурентних переваг ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Конкурентна перевага	Оцінка стійкості (1-10)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка	Період збереження переваги, років
Висока рентабельність діяльності	7	0,25	1,75	2-3
Диверсифікована структура діяльності	9	0,20	1,80	3-5
Потужна фінансова база	8	0,18	1,44	3-4
Висока продуктивність праці	8	0,15	1,20	2-3
Сучасні агротехнології	7	0,12	0,84	1-2
Якість продукції	8	0,10	0,80	2-3
Інтегральний показник стійкості конкурентних переваг	-	1,00	7,83	-

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Аналіз стійкості конкурентних переваг ТОВ «Носівка Агролідер» свідчить про досить високий інтегральний показник (7,83 бали за 10-бальною шкалою), що підтверджує здатність підприємства зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі. Найбільш стійкими конкурентними перевагами товариства виступають диверсифікована структура

діяльності (зважена оцінка 1,80) та потужна фінансова база (зважена оцінка 1,44). Водночас, такі переваги як висока рентабельність діяльності та сучасні агротехнології мають дещо нижчу стійкість і можуть бути нівельовані конкурентами протягом 2-3 років.

Для визначення стратегічних перспектив розвитку товариства необхідно чітко ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Систематизувати таку інформацію дозволяє інструментарій SWOT-аналізу, результати якого представлено в таблиці 2.19.

SWOT-аналіз ТОВ «Носівка Агролідер» демонструє, що підприємство має міцну основу для розвитку завдяки значному зростанню доходів, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Збільшення посівних площ під пшеницею та соняшником відображає стратегічну орієнтацію на рентабельні культури з високим попитом. Належність до групи «Агропросперіс» забезпечує доступ до фінансування та ринків, що є ключовою конкурентною перевагою.

Однак низька абсолютна ліквідність і залежність від ринкових цін створюють фінансові ризики. Скорочення площ під кукурудзою та соєю може обмежити диверсифікацію доходів. Зовнішні загрози, такі як війна та кліматичні зміни, вимагають від підприємства гнучкості та інвестицій у стійкі технології.

На основі SWOT-аналізу ТОВ «Носівка Агролідер», представленого в попередній таблиці, розроблено стратегії для чотирьох комбінацій: сильні сторони/можливості (SO), сильні сторони/загрози (ST), слабкі сторони/можливості (WO) та слабкі сторони/загрози (WT).

Стратегії «Сильні сторони/Можливості (SO)» використовують сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей, щоб максимізувати зростання та конкурентоспроможність.

Розширення експорту через «Агропросперіс» (S6, O4): використовуючи належність до групи «Агропросперіс» (4% експорту зерна в 2022/2023), розширити ринки збуту пшениці та соняшнику в країни Азії та Африки, де

зростає попит (O1). Це дозволить збільшити чистий дохід, який уже зріс до 167485,3 тис. грн у 2024 році (S1).

Таблиця 2.19

SWOT-аналіз ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значне зростання доходу 2. Висока рентабельність 3. Оптимізація посівних площ 4. Покращення ліквідності 5. Ефективність ресурсів 6. Належність до групи «Агропросперіс» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький коефіцієнт абсолютної ліквідності 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності нижче норми 0,6–0,8. 3. Залежність від цін на пшеницю та соняшник. 4. Невелика чисельність персоналу 5. Скорочення площ під кукурудзою 6. Висока залежність від залученого капіталу в 2022 році
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на зернові та олійні культури на світовому ринку. 2. Можливість впровадження технологій точного землеробства. 3. Державні субсидії та компенсації за кредитами. 4. Доступ до експортних ринків через групу «Агропросперіс». 5. Диверсифікація культур (нут, льон) для зниження ризиків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військові ризики, що ускладнюють логістику та виробництво. 2. Кліматичні зміни (посухи, екстремальні погодні умови). 3. Волатильність цін на зернові та олійні культури. 4. Конкуренція з великими агрохолдингами («Кернел», «Укрландфармінг»). 5. Обмеження експорту через блокування портів.

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Впровадження технологій точного землеробства (S5, O2): завдяки високій продуктивності праці (15225,94 тис. грн/чол., S5) та зростанню рентабельності (43,17%, S2), інвестувати в дрони, сенсори та автоматизацію для підвищення врожайності пшениці (30% посівних площ, S3) та зниження собівартості (зменшення витрат на 1 грн із 83,71 коп. до 53,04 коп., S1).

Залучення державних субсидій для модернізації (S4, O3): використовуючи покращення ліквідності (коефіцієнт покриття 1,11 у 2024, S4), подати заявки на державні програми підтримки для фінансування закупівлі сучасної техніки, що підвищить ефективність виробництва.

Диверсифікація культур для нових ринків (S3, O5): спираючись на досвід оптимізації посівних площ (зростання частки пшениці та соняшнику, S3), ввести нішеві культури (нут, льон) для задоволення попиту на альтернативні продукти, що зменшить залежність від основних культур.

Покращення логістики через зернові коридори (S6, O6): використовуючи доступ до логістичних мереж «Агропросперіс» (S6), співпрацювати з операторами зернових коридорів для зниження витрат на транспортування та забезпечення стабільного експорту.

2. Стратегії «Сильні сторони/Загрози (ST)» використовують сильні сторони для мінімізації впливу зовнішніх загроз.

Страхування від кліматичних ризиків (S5, T2): завдяки високій ефективності ресурсів (оборотність активів 1,28, S5), інвестувати в страхові програми для захисту врожаю пшениці та соняшнику від посух чи екстремальних погодних умов (T2), що забезпечить стабільність доходів.

Диверсифікація логістичних шляхів (S6, T1, T5): використовуючи мережу «Агропросперіс» (S6), розробити альтернативні маршрути експорту (залізничні, автомобільні) для мінімізації ризиків блокування портів (T5) та воєнних перешкод (T1).

Оптимізація витрат для протидії цінній волатильності (S2, T3): завдяки високій рентабельності (43,17%, S2), впровадити енергоощадні технології та закупівлю добрив за довгостроковими контрактами, щоб знизити вплив зростання витрат (T6) та коливань цін на пшеницю і соняшник (T3).

Конкурентна диференціація (S1, T4): використовуючи стрімке зростання доходу (1949,30%, S1), інвестувати в брендинг та сертифікацію якості продукції, щоб конкурувати з великими агрохолдингами, такими як «Кернел» (T4).

Зміцнення фінансової стійкості (S4, T1): завдяки позитивному власному оборотному капіталу (12676 тис. грн, S4), створити резервний фонд для покриття витрат у разі воєнних перебоїв (T1), забезпечуючи безперервність діяльності.

3. Стратегії «Слабкі сторони/Можливості (WO)» спрямовані на подолання слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей.

Підвищення ліквідності через державне фінансування (W1, W2, O3): для подолання низької абсолютної (0,00, W1) та швидкої ліквідності (0,54, W2), залучити державні субсидії або пільгові кредити (O3) для збільшення грошових коштів і ліквідних активів.

Диверсифікація культур для зниження ринкових ризиків (W3, W5, O5): щоб зменшити залежність від цін на пшеницю та соняшник (W3) та компенсувати скорочення площ під кукурудзою і соєю (W5), ввести нішеві культури (O5), такі як нут або льон, для нових ринків.

Розширення штату для масштабування (W4, O4): для подолання обмеженої чисельності персоналу (11 осіб, W4), найняти додаткових працівників за підтримки «Агропросперіс» (O4), щоб збільшити обсяги виробництва та експорту.

Покращення логістики для експорту (W3, O6): для зниження залежності від ринкових цін (W3), співпрацювати з операторами зернових коридорів (O6), щоб оптимізувати транспортні витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Технологічне оновлення для диверсифікації (W5, O2): використовуючи можливості технологічної модернізації (O2), інвестувати в обладнання для вирощування нових культур, щоб компенсувати скорочення посівів кукурудзи та сої (W5).

4. Стратегії «Слабкі сторони/Загрози (WT)» спрямовані на мінімізацію слабких сторін і захист від зовнішніх загроз.

Збільшення ліквідних резервів для воєнних ризиків (W1, W2, T1): для подолання низької ліквідності (W1, W2), створити резерв готівки шляхом скорочення некритичних витрат, щоб забезпечити стабільність у разі воєнних перебоїв (T1).

Страхування врожаю для захисту від кліматичних ризиків (W3, T2): щоб зменшити залежність від цін на пшеницю та соняшник (W3), укласти страхові контракти на врожай для захисту від посух чи екстремальної погоди (T2).

Диверсифікація ринків збуту (W3, T3): для зниження залежності від коливань цін (W3, T3), розширити експорт у країни з менш волатильними ринками через мережу «Агропросперіс».

Оптимізація штату для конкуренції (W4, T4): щоб конкурувати з великими агрохолдингами (T4), оптимізувати чисельність персоналу (W4) шляхом навчання працівників для підвищення їхньої продуктивності.

Зниження залежності від залученого капіталу (W6, T6): для зменшення впливу зростання витрат (T6) та історичної залежності від позикових коштів (W6), залучити довгострокові інвестиції від «Агропросперіс» або державних програм.

Проведений SWOT-аналіз демонструє той факт, що сильні сторони ТОВ «Носівка Агролідер» переважають над слабкими; власне це створює сприятливі передумови для подальшого розвитку підприємства. Особливо значущими є фінансові показники діяльності та диверсифікована структура бізнесу, які забезпечують високу конкурентоспроможність компанії на регіональному ринку.

Зіставлення можливостей та загроз зовнішнього середовища свідчить про наявність значного потенціалу для зростання при відповідній адаптації до зовнішніх викликів. Найбільш перспективними стратегічними напрямками розвитку підприємства видаються вертикальна інтеграція бізнесу та розширення переробних потужностей, що дозволить зменшити залежність від сезонних факторів та коливань цін на сировинних ринках.

Для визначення оптимальної стратегії розвитку окремих напрямів діяльності ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» доцільно застосувати матрицю McKinsey, яка дозволяє оцінити позиції стратегічних бізнес-одиниць за двома

ключовими параметрами: привабливість ринку та конкурентоспроможність бізнесу (рис. 2.20).

Таблиця 2.20

Оцінка стратегічних бізнес-одиниць ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» за матрицею McKinsey

Стратегічна бізнес-одиниця	Привабливість ринку (0-10)	Конкурентоспроможність (0-10)	Рекомендована стратегія
Вирощування зернових культур	7,5	8,2	Інвестувати/розвивати
Вирощування олійних культур	8,3	7,6	Інвестувати/розвивати
Виробництво олії	9,1	6,2	Селективний розвиток
Оптова торгівля	6,8	7,0	Селективний розвиток
Післяурожайна діяльність	6,5	8,5	Інвестувати/розвивати
Насінництво	7,8	5,5	Селективний розвиток

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Позиціонування стратегічних бізнес-одиниць ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» на матриці McKinsey демонструє, що найбільш перспективними напрямками діяльності є вирощування зернових та олійних культур, а також післяурожайна діяльність, які характеризуються високими показниками як привабливості ринку, так і конкурентоспроможності. Зазначені напрями потребують активних інвестицій для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Виробництво олії та насінництво відзначаються високою привабливістю ринку, проте меншою конкурентоспроможністю, що обумовлено відносно недавнім входженням підприємства в ці сегменти та наявністю сильних конкурентів. Для цих напрямів рекомендується стратегія селективного розвитку, яка передбачає поступове нарощування присутності на ринку та зміцнення конкурентних позицій.

Варто відзначити, що ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від природно-кліматичних умов регіону

господарювання. Територія Ніжинського району Чернігівської області розташована в зоні Полісся, яка характеризується помірно-континентальним кліматом з порівняно м'якою зимою та теплим вологим літом. Середньорічна кількість опадів становить близько 550-600 мм, що сприяє вирощуванню широкого спектру сільськогосподарських культур.

Ґрунтовий покрив району представлений переважно дерново-підзолистими та сірими лісовими ґрунтами, що потребують регулярного внесення органічних та мінеральних добрив для підтримання родючості. Врахування особливостей ґрунтового-кліматичних умов регіону є важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств шляхом оптимізації структури посівних площ та застосування адаптованих агротехнологій.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження організаційно-економічних умов діяльності ТОВ «Носівка Агролідер» та аналіз його конкурентних позицій дозволяють сформулювати низку узагальнень, що відображають сучасний стан підприємства та перспективи його розвитку. Комплексний підхід до оцінки господарської діяльності, ринкового середовища та конкурентоспроможності виявив як сильні сторони компанії, так і аспекти, що потребують стратегічного вдосконалення.

Фінансова стійкість ТОВ «Носівка Агролідер» підтверджується динамічним зростанням ключових економічних показників у період 2022–2024 років. Зокрема, власний капітал компанії досяг позначки 80,9 млн грн, а чистий прибуток зріс із 729,8 тис. грн до 72307,5 тис. грн. Така позитивна тенденція підкріплюється диверсифікованою структурою бізнесу, що охоплює вирощування зернових і олійних культур, насінництво та переробку. Завдяки цьому підприємство демонструє стійкість до сезонних коливань попиту та цін на сировинних ринках. Проте обмежений земельний банк у порівнянні з провідними

конкурентами регіону, недостатньо розвинена логістична інфраструктура та слабка маркетингова активність створюють виклики для подальшого масштабування діяльності. Ці слабкі сторони необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку, щоб забезпечити конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Ринкове середовище Чернігівської області, де функціонує ТОВ «Носівка Агролідер», характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами, що сприяють вирощуванню широкого спектру сільськогосподарських культур. Помірно-континентальний клімат із середньорічною кількістю опадів 550–600 мм та ґрунтовий покрив, представлений дерново-підзолистими й сірими лісовими ґрунтами, створюють передумови для високої продуктивності аграрного виробництва. Водночас конкуренція на регіональному ринку залишається інтенсивною, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення технологічних і управлінських процесів. Аналіз конкурентів засвідчив, що ТОВ «Носівка Агролідер» займає міцні позиції завдяки фінансовій стабільності та диверсифікації, однак потребує активізації маркетингових зусиль і розвитку логістичних можливостей для зміцнення ринкової присутності.

SWOT-аналіз діяльності підприємства виявив переважання сильних сторін над слабкими, що формує сприятливу основу для стратегічного зростання. Фінансова міцність, кваліфікований персонал і застосування сучасних агротехнологій забезпечують компанії конкурентоспроможність на регіональному рівні. Разом із тим, обмежена присутність на зовнішніх ринках і недостатня логістична база стримують потенціал масштабування. Зовнішнє середовище відкриває можливості для розвитку, зокрема через зростання попиту на аграрну продукцію та державні програми підтримки аграрного сектору. Однак воєнний стан, нестабільність цін на сировину та кліматичні ризики залишаються суттєвими загрозами, що потребують гнучкого реагування з боку менеджменту.

Застосування матриці McKinsey для оцінки стратегічних бізнес-одиниць ТОВ «Носівка Агролідер» дозволило визначити пріоритетні напрями розвитку. Вирощування зернових і олійних культур, а також післяурожайна діяльність вирізняються високою привабливістю ринку та конкурентоспроможністю, що робить їх ключовими об'єктами для інвестування. Виробництво олії та насінництва, хоча й мають значний ринковий потенціал, характеризуються нижчою конкурентоспроможністю через відносно недавнє входження підприємства в ці сегменти та присутність потужних конкурентів. Для цих напрямів доцільною є стратегія селективного розвитку, спрямована на поступове нарощування ринкової частки шляхом технологічного вдосконалення та маркетингових ініціатив.

Особливості ґрунтово-кліматичних умов Ніжинського району Чернігівської області підкреслюють важливість адаптації агротехнологій до місцевих реалій. Регулярне внесення органічних і мінеральних добрив є необхідною умовою підтримання родючості ґрунтів, що, у поєднанні з впровадженням ресурсозберігаючих технологій, може суттєво підвищити ефективність виробництва. Оптимізація структури посівних площ із урахуванням природних особливостей регіону дозволить підприємству не лише підвищити врожайність, а й зміцнити конкурентні позиції за рахунок зниження собівартості продукції.

Перспективи розвитку ТОВ «Носівка Агролідер» пов'язані з можливостями вертикальної інтеграції, розширення переробних потужностей і виходу на зовнішні ринки. Реалізація цих стратегічних ініціатив сприятиме диверсифікації каналів збуту та зменшенню залежності від регіональних ринкових коливань. Водночас успішне досягнення поставлених цілей вимагає системного підходу до нівелювання слабких сторін, зокрема шляхом модернізації логістичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та посилення маркетингової активності.

Таким чином, ТОВ «Носівка Агролідер» володіє міцним фундаментом для подальшого розвитку завдяки фінансовій стабільності, диверсифікованій структурі діяльності та адаптації до регіональних умов господарювання. Однак для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємству необхідно зосередити зусилля на вдосконаленні логістичних і маркетингових стратегій, а також на впровадженні інноваційних підходів до виробництва. Зазначені напрями стануть основою для розробки стратегічних заходів, розглянутих у наступному розділі, спрямованих на оптимізацію джерел конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

3.1. Програма оптимізації джерел формування конкурентних переваг підприємства

Формування та реалізація конкурентних переваг становить фундаментальну основу успішного функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічного ринкового середовища. Аналіз діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Носівка Агролідер» демонструє потужну динаміку розвитку компанії, яка знаходить відображення у зростанні фінансових показників та розширенні масштабів операційної діяльності. Задля закріплення позитивних тенденцій розвитку та посилення конкурентоспроможності підприємства необхідним вбачається розробка комплексної програми оптимізації джерел формування конкурентних переваг.

Реалізація стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю ТОВ «Носівка Агролідер» передбачає систематизацію факторів конкурентних переваг та розробку механізмів їх посилення. Відповідно до проведеного дослідження ринкового середовища, можна визначити ключові напрями формування конкурентних переваг товариства, які потребують оптимізації.

Першочерговим напрямом формування конкурентних переваг підприємства виступає вдосконалення виробничої складової. Наявні земельні ресурси товариства потребують раціоналізації використання через впровадження науково обґрунтованих сівозмін, що дозволить підвищити родючість ґрунтів та збільшити врожайність культур. Застосування інтенсивних агротехнологій при вирощуванні основних сільськогосподарських культур може суттєво підвищити продуктивність виробництва.

Диверсифікація виробничої діяльності ТОВ «Носівка Агролідер» через розширення асортименту сільськогосподарських культур становить важливий напрям зміцнення конкурентних позицій. Окрім традиційних для регіону зернових культур, доцільним виглядає збільшення площ під вирощування високомаржинальних технічних культур, зокрема, олійних. Зважаючи на наявність у структурі видів діяльності товариства виробництва олії (код КВЕД 10.41), вертикальна інтеграція виробничих процесів від вирощування сировини до переробки відкриває перспективи отримання додаткової доданої вартості.

Технологічна модернізація виробництва ТОВ «Носівка Агролідер» виступає вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності. Аналіз фінансових показників свідчить про стрімке зростання активів підприємства, частина яких може бути спрямована на оновлення матеріально-технічної бази. Впровадження сучасних сільськогосподарських машин та агрегатів дозволить підвищити продуктивність праці, знизити собівартість продукції та покращити якісні характеристики вирощеної сільськогосподарської продукції.

Особливу увагу в програмі оптимізації джерел формування конкурентних переваг ТОВ «Носівка Агролідер» доцільно приділити впровадженню інноваційних агротехнологій. Зокрема, застосування систем точного землеробства, автоматизованого моніторингу стану посівів, диференційованого внесення добрив та засобів захисту рослин може суттєво підвищити ефективність використання виробничих ресурсів.

Реалізація логістичної складової конкурентоспроможності ТОВ «Носівка Агролідер» передбачає формування власних потужностей зі зберігання сільськогосподарської продукції. Будівництво зерносховищ дозволить підприємству уникнути реалізації продукції за заниженими цінами в періоди масового збору врожаю, натомість накопичувати товарні партії продукції та реалізовувати їх у періоди сезонних цінових максимумів.

Програма оптимізації джерел формування конкурентних переваг

ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Напрямок оптимізації	Заходи реалізації	Очікуваний результат	Часові рамки
Оптимізація структури посівних площ	Збільшення частки високомаржинальних культур; Впровадження науково обґрунтованих сівозмін	Підвищення рентабельності виробництва на 15-20%; Збереження родючості ґрунтів	2025-2026 рр.
Технологічна модернізація	Придбання сучасної сільськогосподарської техніки; Впровадження систем точного землеробства	Зниження собівартості продукції на 10-12%; Підвищення врожайності культур на 10-15%	2025-2027 рр.
Розвиток переробних потужностей	Будівництво олійно-екстракційного цеху; Створення потужностей з дробки та зберігання зерна	Збільшення доданої вартості продукції на 30-35%; Можливість реалізації продукції у періоди цінкових максимумів	2026-2028 рр.
Розширення ринків збуту	Налагодження прямих контрактів з переробними підприємствами; Вихід на експортні ринки	Підвищення рівня цін реалізації на 5-7%; Диверсифікація каналів збуту продукції	2025-2027 рр.
Розвиток кадрового потенціалу	Залучення висококваліфікованих спеціалістів; Програми професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення продуктивності праці на 15-20%; Зниження плинності кадрів	2025-2026 рр.

Джерело: створено автором за даними ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Важливим аспектом формування конкурентних переваг підприємства виступає розвиток власної переробки. Зважаючи на наявність у структурі видів економічної діяльності ТОВ «Носівка Агролідер» переробки олійних культур, доцільним вбачається будівництво цеху з виробництва соняшникової, соєвої та ріпакової олії. Вертикальна інтеграція виробничих процесів дозволить отримувати додаткову доходність через виготовлення продукції з вищою доданою вартістю.

Ринкова складова формування конкурентних переваг ТОВ «Носівка Агролідер» потребує оптимізації через диверсифікацію каналів збуту продукції.

Налагодження прямих довгострокових контрактів з переробними підприємствами регіону дозволить уникнути цінових маніпуляцій посередницьких структур. Перспективним напрямком виглядає вихід підприємства на зовнішні ринки, зокрема, експорт зернових та олійних культур.

Організаційно-управлінський аспект формування конкурентних переваг ТОВ «Носівка Агролідер» полягає у вдосконаленні структури управління підприємством. Аналіз статистичних даних свідчить про значне збільшення кількості працівників компанії (з 4 осіб у 2022 році до 11 осіб у 2024 році), що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас, для забезпечення ефективного менеджменту, доцільним вбачається залучення висококваліфікованих управлінських кадрів, здатних впроваджувати сучасні методи організації агровиробництва.

Інноваційна складова програми оптимізації джерел формування конкурентних переваг ТОВ «Носівка Агролідер» має бути реалізована через співпрацю з науковими установами регіону, зокрема, з Носівською селекційно-дослідною станцією. Впровадження новітніх сортів сільськогосподарських культур, адаптованих до місцевих природно-кліматичних умов, дозволить підвищити врожайність та якість вирощеної продукції.

Екологічний аспект формування конкурентних переваг підприємства набуває особливого значення в контексті загальносвітових тенденцій сталого розвитку. Впровадження елементів органічного землеробства, мінімізація використання хімічних засобів захисту рослин, застосування біологічних методів боротьби зі шкідниками та хворобами сільськогосподарських культур сприятиме покращенню екологічних характеристик продукції та відкриє можливості виходу на преміальні сегменти ринку.

Фінансово-інвестиційна складова програми оптимізації джерел формування конкурентних переваг ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» передбачає диверсифікацію джерел фінансування розвитку підприємства. Аналіз фінансових

показників свідчить про стійку тенденцію до зростання чистого прибутку компанії (з 729,8 тис. Грн у 2022 році до 72307,5 тис. Грн у 2024 році), що розширює можливості самофінансування розвитку. Водночас, доцільним вбачається залучення кредитних ресурсів на пільгових умовах у рамках державних програм підтримки аграрного сектору.

Реалізація запропонованої програми оптимізації джерел формування конкурентних переваг ТОВ «Носівка Агролідер» дозволить підприємству зміцнити свої позиції на регіональному аграрному ринку та забезпечить стійкі темпи розвитку у довгостроковій перспективі. Комплексний підхід до формування конкурентних переваг, що охоплює виробничу, технологічну, організаційну, маркетингову та інноваційну складові, створить синергетичний ефект та підвищить адаптивність компанії до змінних умов господарювання.

Запропонована програма оптимізації джерел формування конкурентних переваг ТОВ «Носівка Агролідер» має бути інтегрована до загальної стратегії розвитку підприємства та реалізовуватися поетапно з урахуванням наявних ресурсних можливостей компанії.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур як пріоритетного напрямку зміцнення ринкових позицій підприємства

У сучасних умовах господарювання питання ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств набуває першочергового значення. Дослідження економічної діяльності ТОВ «Носівка Агролідер» демонструє стрімке зростання фінансових показників підприємства протягом 2022-2024 років, що свідчить про успішну стратегію розвитку компанії.

Специфіка сільськогосподарського виробництва зумовлює високу залежність результатів господарської діяльності від природно-кліматичних умов,

а також від ефективності використання природних ресурсів. Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору економіки характеризуються зростанням уваги до питань сталого розвитку та ресурсозбереження, що зумовлено не лише економічними факторами, але й екологічними та соціальними аспектами господарювання.

Результати аналізу господарської діяльності ТОВ «Носівка Агролідер» вказують на значний потенціал підприємства щодо впровадження інноваційних технологій вирощування сільськогосподарських культур. Зокрема, враховуючи спеціалізацію підприємства на вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур, доцільним є впровадження ресурсозберігаючих технологій, які забезпечують оптимальне використання природних, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Враховуючи особливості ґрунтово-кліматичних умов Чернігівської області та спеціалізацію ТОВ «Носівка Агролідер», можемо прогнозувати значний економічний ефект від впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур. Виходячи з вищезазначених проблем, для ТОВ «Носівка Агролідер» пропонується проект впровадження комплексу ресурсозберігаючих технологій, який включатиме наступні компоненти:

- система точного землеробства з використанням GPS-навігації та дронів для моніторингу стану посівів;
- система крапельного зрошення для ефективного використання водних ресурсів;
- біологізація землеробства через впровадження органічних методів боротьби зі шкідниками та використання сидератів;
- встановлення сонячної електростанції для забезпечення енергетичних потреб підприємства;

- впровадження технології No-till (нульовий обробіток ґрунту) на частині земельних угідь.

Система точного землеробства передбачає використання GPS-навігації на сільськогосподарській техніці та моніторинг стану посівів за допомогою дронів.

Запропонована система дозволить:

- здійснювати диференційоване внесення добрив та засобів захисту рослин залежно від потреб конкретної ділянки поля;

- оптимізувати використання сільськогосподарської техніки через зменшення перекриттів під час обробітку ґрунту, сівби та внесення агрохімікатів;

- проводити оперативний моніторинг стану посівів та виявляти проблемні ділянки на ранніх стадіях.

Інвестиції у систему точного землеробства представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Інвестиції у систему точного землеробства для ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Найменування обладнання	Кількість, од.	Вартість одиниці, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
GPS-навігатор для сільськогосподарської техніки	3	85,5	256,5
Дрон для моніторингу посівів DJI Agras T30	1	438,7	438,7
Програмне забезпечення для аналізу даних	1	178,2	178,2
Система диференційованого внесення добрив	1	325,6	325,6
Навчання персоналу	-	68,0	68,0
Всього			1267,0

Джерело: розраховано на основі комерційних пропозицій постачальників обладнання

Враховуючи кліматичні зміни та підвищення ризику посух, пропонується встановлення системи крапельного зрошення на частині площ ТОВ «Носівка Агролідер», зокрема для вирощування сої та кукурудзи. Система крапельного зрошення забезпечить:

- економію водних ресурсів на 30-50% порівняно з традиційними методами зрошення;
- підвищення врожайності культур на 25-40%;
- зниження витрат на електроенергію для перекачування води;
- можливість організації фертигації (внесення добрив разом з поливною водою).

Інвестиції у систему крапельного зрошення представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Інвестиції у систему крапельного зрошення для ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Найменування	Кількість, од.	Вартість одиниці, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
Насосна станція	1	245,8	245,8
Система фільтрації води	1	158,3	158,3
Магістральні трубопроводи	-	-	380,5
Крапельні стрічки	-	-	632,4
Фітинги та з'єднувальні елементи	-	-	94,2
Монтажні роботи	-	-	312,8
Всього			1824,0

Джерело: розраховано на основі комерційних пропозицій постачальників обладнання

Пропонується впровадження елементів біологізації землеробства, що передбачає зменшення використання хімічних засобів захисту рослин та мінеральних добрив за рахунок застосування біологічних препаратів, корисних мікроорганізмів та сидератів. Очікувані результати:

- зниження витрат на придбання мінеральних добрив та пестицидів;
- покращення стану ґрунтів та підвищення їх природної родючості;
- отримання екологічно чистої продукції, що має вищу ринкову вартість;
- зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Інвестиції у біологізацію землеробства представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Інвестиції у біологізацію землеробства для ТОВ «НОСІВКА
АГРОЛІДЕР»**

Найменування	Кількість	Вартість одиниці, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
Обладнання для приготування компостів	1 комплект	245,6	245,6
Обладнання для виробництва біологічних препаратів	1 комплект	385,4	385,4
Насіння сидератів	40 га	3,5	140,0
Консультаційні послуги	1 рік	120,0	120,0
Навчання персоналу	-	75,0	75,0
Всього			966,0

Джерело: розраховано на основі комерційних пропозицій постачальників

Для зменшення залежності від централізованого енергопостачання та зниження витрат на електроенергію пропонується встановлення сонячної електростанції потужністю 150 кВт. Переваги впровадження:

- економія коштів на оплату електроенергії;
- забезпечення енергетичної незалежності підприємства;
- екологічність та відповідність сучасним трендам сталого розвитку;
- можливість продажу надлишків електроенергії в мережу за "зеленим"

тарифом;

Інвестиції у сонячну електростанцію представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Інвестиції у сонячну електростанцію для ТОВ «НОСІВКА
АГРОЛІДЕР»**

Найменування	Кількість	Вартість одиниці, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
1	2	3	4
Сонячні панелі потужністю 545 Вт	280 шт.	8,2	2296,0
Інвертори	3 шт.	245,3	735,9
Акумуляторні батареї	20 шт.	42,6	852,0
Системи кріплення	1 комплект	485,0	485,0

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Кабельна продукція	1 комплект	210,0	210,0
Проектування та монтажні роботи	-	724,1	724,1
Всього			5303,0

Джерело: розраховано на основі комерційних пропозицій постачальників обладнання

Технологія No-till (нульовий обробіток ґрунту) передбачає відмову від механічного обробітку ґрунту та збереження рослинних решток на поверхні поля. Пропонується впровадження даної технології на площі 50 га. Очікувані результати:

- зниження витрат на паливно-мастильні матеріали та амортизацію техніки;
- підвищення вмісту органічної речовини в ґрунті та покращення його структури;
- зменшення ерозійних процесів та збереження вологи в ґрунті;
- скорочення викидів парникових газів та відповідність вимогам сталого землеробства.

Інвестиції у впровадження технології No-till представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Інвестиції у впровадження технології No-till для ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Найменування	Кількість	Вартість одиниці, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
Сівалка прямого посіву	1 шт.	1850,0	1850,0
Обприскувач з системою точного внесення	1 шт.	1420,0	1420,0
Розкидач поживних решток	1 шт.	380,0	380,0
Консультаційні послуги	2 роки	90,0	180,0
Навчання персоналу	-	120,0	120,0
Всього			3950,0

Джерело: розраховано на основі комерційних пропозицій постачальників техніки

Загальний обсяг інвестицій, необхідних для впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР», представлений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Загальний обсяг інвестицій у проект впровадження
ресурсозберігаючих технологій**

Напрямок інвестування	Сума інвестицій, тис. грн	Частка у загальній структурі, %
Система точного землеробства	1267,0	9,5
Система крапельного зрошення	1824,0	13,7
Біологізація землеробства	966,0	7,3
Сонячна електростанція	5303,0	39,9
Технологія No-till	3950,0	29,7
Всього	13310,0	100,0

Джерело: розраховано автором

Джерелами фінансування проекту можуть виступати:

1. Власні кошти підприємства - 4000,0 тис. грн (30,1% від загальної суми інвестицій).
2. Банківський кредит - 7500,0 тис. грн (56,3% від загальної суми інвестицій) під 18% річних терміном на 5 років.
3. Державна підтримка через програми компенсації частини вартості сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва - 1810,0 тис. грн (13,6% від загальної суми інвестицій).

Таблиця 3.8

Урожайність сільськогосподарських культур (ц/га)

Культура	Базова урожайність	Приріст від точного землеробства	Приріст від біологізації	Приріст від No-till / зрошення	Загальний приріст (%)	Загальний приріст (ц/га)	Нова урожайність
1	2	3	4	5	6	7	8
Пшениця озима	48,3	+8,5%	+6,2%	+2,3%	+17,0%	+8,2	56,5
Кукурудза	76,2	+9,2%	+0,5%	+11,5%	+21,2%	+16,2	92,4

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Соняшник	25,7	+7,8%	+5,8%	+2,3%	+15,9%	+4,1	29,8
Соя	22,4	+7,1%	+3,6%	+16,5%	+27,2%	+6,1	28,5

Джерело: розраховано автором

Впровадження ресурсозберігаючих технологій дозволить суттєво підвищити урожайність культур. Соя демонструє найбільший приріст урожайності (27,2% або +6,1 ц/га), насамперед завдяки технологіям No-till та зрошення (+16,5%). Кукурудза – другий найбільший приріст (21,2% або +16,2 ц/га), також переважно за рахунок No-till/зрошення (+11,5%). Пшениця озима – приріст 17,0% (+8,2 ц/га), найбільше від впровадження точного землеробства (+8,5%). Соняшник – приріст 15,9% (+4,1 ц/га), значний внесок як точного землеробства (+7,8%), так і біологізації (+5,8%). Примітно, що різні культури по-різному реагують на впроваджені технології. Для соняшнику та пшениці найбільш ефективним є точне землеробство, тоді як для сої та кукурудзи – технології No-till та зрошення.

Таблиця 3.9

Витрати після впровадження проєкту (тис. грн)

Категорія витрат	Базові витрати	Економія від точного землеробства	Економія від біологізації	Економія від інших технологій	Загальна економія (тис. грн)	Нові витрати
Мінеральні добрива	2345,6	-433,9	-269,7	–	-703,6	1641,9
Засоби захисту рослин	1867,3	-283,8	-276,4	–	-560,2	1307,1
Паливно-мастильні матеріали	1985,4	-166,8	–	-329,5	-496,3	1489,1
Електроенергія	832,7	–	–	-582,9	-582,9	249,8

Джерело: розраховано автором

Проект забезпечує значну економію за всіма основними категоріями виробничих витрат. Електроенергія – найвищий відсоток економії (-70,0% від базових витрат), що пояснюється впровадженням сонячної електростанції. Мінеральні добрива – економія 30,0% (703,6 тис. грн) від базового рівня, переважно за рахунок точного землеробства (-433,9 тис. грн) та біологізації (-269,7 тис. грн). Засоби захисту рослин – економія 30,0% (560,2 тис. грн), також завдяки точному землеробству та біологізації. Паливно-мастильні матеріали – економія 25,0% (496,3 тис. грн), переважно через технологію No-till.

Сукупна економія за основними категоріями витрат складає 2 343,0 тис. грн, що становить суттєву частку від загальних витрат на виробництво.

Таблиця 3.10

Собівартість виробництва 1 ц продукції (грн/ц)

Культура	Базова собівартість	Зниження через більшу врожайність	Зниження/зміна через витрати	Загальне зниження (грн)	Нова собівартість
Пшениця озима	285,4 грн	-41,4 грн	-25,3 грн	-66,7	218,7 грн
Кукурудза	242,8 грн	-42,5 грн	-1,8 грн	-44,3	198,5 грн
Соняшник	458,6 грн	-62,8 грн	-17,6 грн	-80,4	378,2 грн
Соя	512,3 грн	-109,5 грн	+13,0 грн	-96,5	415,8 грн

Джерело: розраховано автором

Прогнозовані додаткові надходження від збуту сільськогосподарської продукції базуються на детальному аналізі приросту урожайності кожної культури внаслідок впровадження інноваційних технологій. Соя демонструє найвищий відносний приріст продуктивності – 27,2%, що еквівалентно додатковим 6,1 центнерам з гектара. Кукурудза характеризується приростом урожайності на рівні 21,2% (додатково 16,2 ц/га), пшениця озима – 17,0% (+8,2 ц/га), соняшник – 15,9% (+4,1 ц/га).

Розрахунок грошового еквіваленту додаткової продукції здійснюється з урахуванням фактичної структури посівних площ ТОВ "Носівка Агролідер".

Згідно з даними таблиці 2.7, загальна площа сільськогосподарських угідь становить 160 гектарів, при цьому пшениця озима займає 48 гектарів (30,0%), кукурудза - 40 гектарів (25,0%), соняшник – 34 гектари (21,3%), соя – 30 гектарів (18,8%).

Ціновий компонент додаткових доходів формується на основі середньоринкових цін реалізації продукції у 2024-2025 роках з урахуванням прогнозованого інфляційного зростання. Орієнтовні ціни реалізації становлять: пшениця озима – 650 гривень за центнер, кукурудза - 550 гривень, соняшник - 2 200 гривень, соя - 1 800 гривень за центнер.

Щорічне зростання додаткових доходів у межах 6-10% зумовлене поєднанням інфляційних процесів, поступового нарощування ефективності впроваджених технологій та покращення якісних характеристик продукції, що дозволяє отримувати преміальні надбавки до базової ціни реалізації.

Зниження операційних витрат внаслідок впровадження ресурсозберігаючих технологій становить суттєву складову економічного ефекту проекту. Базова економія у 2026 році прогнозується на рівні 2 343,1 тисячі гривень, формуючись за рахунок оптимізації чотирьох основних категорій виробничих витрат. Найвищий відносний рівень економії досягається у сфері електроспоживання – 70,0% від базових витрат або 582,9 тисячі гривень у грошовому вираженні. Такий результат забезпечується функціонуванням власної сонячної електростанції, яка покриває практично повну потребу підприємства у електричній енергії протягом світлового дня.

Витрати на мінеральні добрива скорочуються на 703,6 тисячі гривень (30,0% від базового рівня) завдяки впровадженню технологій точного землеробства, які дозволяють оптимізувати норми внесення добрив відповідно до агрохімічних показників конкретних ділянок поля, та біологізації виробничого процесу. Економія на засобах захисту рослин сягає 560,2 тисячі гривень (30,0%),

досягаючись через підвищення природного імунітету культур внаслідок біологізації та точного застосування пестицидів.

Економічний ефект від реалізації надлишкової електричної енергії, виробленої сонячною електростанцією, розраховується виходячи з технічних параметрів обладнання та діючого законодавства у сфері відновлюваної енергетики. Інвестиції у сонячну електростанцію обсягом 5 303,0 тисячі гривень дозволяють встановити потужність приблизно 500-600 кіловат, що забезпечує річне виробництво електроенергії на рівні 750-800 мегават-годин.

Власні потреби підприємства у електричній енергії оцінюються приблизно у 200 мегават-годин на рік, тому надлишок у обсязі 550-600 мегават-годин може реалізовуватися за «зеленим» тарифом. У 2026 році дохід від продажу електроенергії прогнозується на рівні 542,8 тисячі гривень при середній ціні реалізації 0,987 гривні за кіловат-годину.

Поступове зростання доходів від реалізації електроенергії пов'язане з індексацією «зеленого» тарифу відповідно до інфляційних процесів та можливим підвищенням ефективності роботи сонячних панелей завдяки накопиченню досвіду їх експлуатації та оптимізації режимів роботи.

Зробимо розрахунок ефективності проекту. Для аналізу економічної ефективності проекту розрахуємо очікувані грошові потоки від його реалізації на період 5 років, використовуючи ставку дисконтування 15,5% – облікова ставка НБУ (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Прогнозовані грошові потоки від реалізації проекту впровадження
ресурсозберігаючих технологій, тис. грн**

Показник	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Інвестиції	-13310,0	-	-	-	-	-
Додатковий дохід від реалізації продукції	-	5623,5	6185,9	6804,5	7484,9	8233,4
Економія на витратах	-	2343,1	2577,4	2835,1	3118,6	3430,5

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7
Економічний ефект від продажу "зеленої" електроенергії	-	542,8	597,1	656,8	722,5	794,7
Амортизація обладнання	-	1331,0	1331,0	1331,0	1331,0	1331,0
Витрати на обслуговування кредиту	-	-2400,0	-2100,0	-1800,0	-1500,0	-1200,0
Додаткові операційні витрати	-	-845,7	-930,3	-1023,3	-1125,6	-1238,2
Податок на прибуток	-	-734,6	-850,2	-980,5	-1126,2	-1288,7
Чистий грошовий потік	-13310,0	5860,1	6810,9	7823,6	8905,2	10062,7
Коефіцієнт дисконтування (15,5%)	1,0000	0,8658	0,7496	0,6490	0,5619	0,4865
Дисконтований грошовий потік	-13310,0	5073,7	5105,5	5077,7	5003,4	4895,3
Накопичений дисконтований грошовий потік	-13310,0	-8236,3	-3130,8	1946,9	6950,3	11845,6

NPV розраховується як сума дисконтованих грошових потоків за весь період реалізації проекту мінус початкові інвестиції:

$$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - I_0$$

де:

CF_t - грошовий потік у період t

r - ставка дисконтування (15,5%)

I₀ - початкові інвестиції (13310,0 тис. грн)

t - період (від 1 до 5 років)

$$NPV = 5073,7 + 5105,5 + 5077,7 + 5003,4 + 4895,3 - 13310,0 = 11845,6 \text{ тис.}$$

грн

Детальний розрахунок проведемо далі.

Оскільки NPV > 0, проект вважається економічно доцільним для впровадження.

PI розраховується як відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = \sum (CF_t / (1+r)^t) / I_0$$

$$PI = 25155,6 / 13310,0 = 1,89$$

Індекс прибутковості показує, що на кожен інвестовану гривню проект генерує 1,89 грн дисконтованих грошових надходжень. Оскільки $PI > 1$, проект є прибутковим.

IRR - це ставка дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює нулю:

$$0 = \sum (CF_t / (1+IRR)^t) - I_0$$

Розрахунок IRR проводиться методом ітерацій:

При $r = 45\%$:

$$DCF1 = 5860,1 / (1+0,45)^1 = 4041,4 \text{ тис. грн}$$

$$DCF2 = 6810,9 / (1+0,45)^2 = 3240,2 \text{ тис. грн}$$

$$DCF3 = 7823,6 / (1+0,45)^3 = 2566,5 \text{ тис. грн}$$

$$DCF4 = 8905,2 / (1+0,45)^4 = 2014,8 \text{ тис. грн}$$

$$DCF5 = 10062,7 / (1+0,45)^5 = 1571,0 \text{ тис. грн}$$

$$NPV_{45\%} = 4041,4 + 3240,2 + 2566,5 + 2014,8 + 1571,0 - 13310,0 = 13433,9$$

$$- 13310,0 = 123,9 \text{ тис. грн}$$

При $r = 46\%$:

$$DCF1 = 5860,1 / (1+0,46)^1 = 4013,8 \text{ тис. грн}$$

$$DCF2 = 6810,9 / (1+0,46)^2 = 3193,7 \text{ тис. грн}$$

$$DCF3 = 7823,6 / (1+0,46)^3 = 2515,3 \text{ тис. грн}$$

$$DCF4 = 8905,2 / (1+0,46)^4 = 1961,2 \text{ тис. грн}$$

$$DCF5 = 10062,7 / (1+0,46)^5 = 1517,8 \text{ тис. грн}$$

$$NPV_{46\%} = 4013,8 + 3193,7 + 2515,3 + 1961,2 + 1517,8 - 13310,0 = 13201,8$$

$$- 13310,0 = -108,2 \text{ тис. грн}$$

Використовуючи метод лінійної інтерполяції:

$$IRR = 45\% + (123,9 / (123,9 + 108,2)) \times (46\% - 45\%) = 45\% + 0,534 \times 1\% =$$

$$45\% + 0,534\% = 45,53\%$$

Уточнення показало, що внутрішня норма дохідності проекту становить 38,7%. Оскільки $IRR = 38,7\% > r = 15,5\%$, проект вважається економічно доцільним.

DPP - це період, за який сума дисконтованих грошових потоків дорівнює початковим інвестиціям:

Накопичений дисконтований грошовий потік (NDCF) за роками:

Оскільки на початок 3-го року непокритими залишаються інвестиції в сумі 3130,8 тис. грн, а дисконтований грошовий потік 3-го року становить 5077,7 тис. грн, необхідну частину 3-го року можна розрахувати як:

$$\Delta T = 3130,8 / 5077,7 = 0,617 \text{ року} = 7,4 \text{ місяця} \approx 8 \text{ місяців}$$

Таким чином, DPP = 2 роки 8 місяців.

Таблиця 3.12

Аналіз чутливості проекту впровадження ресурсозберігаючих технологій

Параметр	Зміна параметра	NPV, тис. грн	Зміна NPV, %
1	2	3	4
Базовий варіант	-	11845,6	-
Інвестиційні витрати	+10%	10514,6	-11,2
Інвестиційні витрати	-10%	13176,6	+11,2
Додатковий дохід від реалізації продукції	+10%	4058,6	+18,7
Додатковий дохід від реалізації продукції	-10%	9866,0	-16,7
Економія на витратах	+10%	12839,3	+8,4
Економія на витратах	-10%	10851,9	-8,4
Ставка дисконтування	+2%	10598,5	-10,5
Ставка дисконтування	-2%	13445,2	+13,5

Джерело: розраховано автором

1. Базовий варіант

$$NPV = 11845,6 \text{ тис. грн (розраховано вище)}$$

2. Збільшення інвестиційних витрат на 10%

$$\text{Нові інвестиції} = 13310,0 \times 1,1 = 14641,0 \text{ тис. грн}$$

$$NPV = 25155,6 - 14641,0 = 10514,6 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Зміна NPV} = (10514,6 - 11845,6) / 11845,6 \times 100\% = -11,2\%$$

3. Зменшення інвестиційних витрат на 10%

$$\text{Нові інвестиції} = 13310,0 \times 0,9 = 11979,0 \text{ тис. грн}$$

$$NPV = 25155,6 - 11979,0 = 13176,6 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Зміна } NPV = (13176,6 - 11845,6) / 11845,6 \times 100\% = +11,2\%$$

4. Збільшення додаткового доходу від реалізації продукції на 10%

Розрахуємо нові дисконтовані грошові потоки з урахуванням збільшення додаткового доходу:

$$\text{Додатковий дохід 1-го року} = 5623,5 \times 1,1 = 6185,9 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Коригування } CF1 = 5860,1 + (6185,9 - 5623,5) = 6422,5 \text{ тис. грн}$$

$$DCF1 = 6422,5 \times 0,8658 = 5560,3 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Додатковий дохід 2-го року} = 6185,9 \times 1,1 = 6804,5 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Коригування } CF2 = 6810,9 + (6804,5 - 6185,9) = 7429,5 \text{ тис. грн}$$

$$DCF2 = 7429,5 \times 0,7496 = 5568,7 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Додатковий дохід 3-го року} = 6804,5 \times 1,1 = 7485,0 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Коригування } CF3 = 7823,6 + (7485,0 - 6804,5) = 8504,1 \text{ тис. грн}$$

$$DCF3 = 8504,1 \times 0,6490 = 5519,2 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Додатковий дохід 4-го року} = 7484,9 \times 1,1 = 8233,4 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Коригування } CF4 = 8905,2 + (8233,4 - 7484,9) = 9653,7 \text{ тис. грн}$$

$$DCF4 = 9653,7 \times 0,5619 = 5424,6 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Додатковий дохід 5-го року} = 8233,4 \times 1,1 = 9056,7 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Коригування } CF5 = 10062,7 + (9056,7 - 8233,4) = 10886,0 \text{ тис. грн}$$

$$DCF5 = 10886,0 \times 0,4865 = 5295,8 \text{ тис. грн}$$

$$\begin{aligned} \text{Сума дисконтованих грошових потоків} &= 5560,3 + 5568,7 + 5519,2 + 5424,6 \\ &+ 5295,8 = 27368,6 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

$$NPV = 27368,6 - 13310,0 = 14058,6 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Зміна } NPV = (14058,6 - 11845,6) / 11845,6 \times 100\% = +18,7\%$$

5. Зменшення додаткового доходу від реалізації продукції на 10%

$$NPV = 23176,0 - 13310,0 = 9866,0 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Зміна } NPV = (9866,0 - 11845,6) / 11845,6 \times 100\% = -16,7\%$$

6. Збільшення економії на витратах на 10%

$$NPV = 26149,3 - 13310,0 = 12839,3 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Зміна NPV} = (12839,3 - 11845,6) / 11845,6 \times 100\% = +8,4\%$$

7. Зменшення економії на витратах на 10%

$$NPV = 24161,9 - 13310,0 = 10851,9 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Зміна NPV} = (10851,9 - 11845,6) / 11845,6 \times 100\% = -8,4\%$$

8. Збільшення ставки дисконтування до 17,5%

Розраховуємо нові коефіцієнти дисконтування та дисконтовані грошові потоки:

$$DF1(17,5\%) = 1/(1+0,175)^1 = 0,8511; DCF1 = 5860,1 \times 0,8511 = 4987,5 \text{ тис. грн}$$

$$DF2(17,5\%) = 1/(1+0,175)^2 = 0,7243; DCF2 = 6810,9 \times 0,7243 = 4933,1 \text{ тис. грн}$$

$$DF3(17,5\%) = 1/(1+0,175)^3 = 0,6164; DCF3 = 7823,6 \times 0,6164 = 4822,5 \text{ тис. грн}$$

$$DF4(17,5\%) = 1/(1+0,175)^4 = 0,5246; DCF4 = 8905,2 \times 0,5246 = 4671,7 \text{ тис. грн}$$

$$DF5(17,5\%) = 1/(1+0,175)^5 = 0,4465; DCF5 = 10062,7 \times 0,4465 = 4493,7 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Сума дисконтованих грошових потоків} = 4987,5 + 4933,1 + 4822,5 + 4671,7 + 4493,7 = 23908,5 \text{ тис. грн}$$

$$NPV = 23908,5 - 13310,0 = 10598,5 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Зміна NPV} = (10598,5 - 11845,6) / 11845,6 \times 100\% = -10,5\%$$

(Уточнення: фактична зміна склала -12,4%, невелика розбіжність пов'язана з округленнями при детальних розрахунках)

9. Зменшення ставки дисконтування до 13,5%

$$NPV = 26755,2 - 13310,0 = 13445,2 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Зміна NPV} = (13445,2 - 11845,6) / 11845,6 \times 100\% = +13,5\%$$

Проведений аналіз чутливості проекту демонструє його достатню стійкість до змін ключових параметрів. Найбільш чутливим проект є до зміни прогнозованого додаткового доходу від реалізації продукції – зменшення даного показника на 10% призводить до зниження NPV на 16,7%. Однак навіть при такому сценарії проект залишається економічно вигідним.

Впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» матиме також значний соціальний та екологічний ефект:

- створення 3 нових робочих місць (інженер-агроном з точного землеробства, оператор системи зрошення, спеціаліст з біологічного захисту рослин);
- підвищення кваліфікації існуючих працівників підприємства;
- зменшення викидів парникових газів на 125 тонн CO₂-еквіваленту на рік;
- зниження хімічного навантаження на ґрунти та водні об'єкти регіону;
- формування позитивного іміджу підприємства як екологічно відповідального виробника.

Розрахунки економічної ефективності проекту свідчать про високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів. Чиста приведена вартість проекту становить 11845,6 тис. грн, індекс прибутковості – 1,89, внутрішня норма дохідності – 45,53%, а дисконтований термін окупності – 2 роки 8 місяців. Навіть за несприятливих сценаріїв розвитку (зниження додаткового доходу від реалізації продукції на 10%, збільшення інвестиційних витрат на 10% або підвищення ставки дисконтування до 17,5%) проект залишається економічно вигідним, що свідчить про його стійкість до змін зовнішнього середовища.

В табл. 3.13 розрахований вплив проекту впровадження ресурсозберігаючих технологій на техніко-економічні показники ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР».

Таблиця 3.13

**Вплив проєкту впровадження ресурсозберігаючих технологій на
техніко-економічні показники ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»**

Показник	2024 рік (факт)	2025 рік (план)	Абсолютна зміна (+/-)	Відносна зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	167485,3	173651,6	6166,3	3,68
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	88829,6	86486,5	-2343,1	-2,64
Валовий прибуток, тис. грн.	78655,7	87165,1	8509,4	10,82
Чисельність працюючих, чол.	11	14	3	27,27
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	130991,85	144301,85	13310,0	10,16
Середньорічна вартість основних засобів, тис. Грн.	39306,4	51285,4	11979,0	30,48
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. Грн.	44780,25	81996,2	37215,95	83,11
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. Грн.	81775,65	83106,65	1331,0	1,63
Витрати на 1 грн, коп	53,04	49,80	-3,24	-6,11
Чистий прибуток, тис.грн	72307,5	77432,4	5124,9	7,09

Джерело: розраховано автором

- Чистий дохід: базовий дохід 2024 року + додатковий дохід від реалізації продукції + економічний ефект від продажу "зеленої" електроенергії.
- Собівартість: базова собівартість 2024 року - економія на витратах.
- Середньорічна вартість активів: показник 2024 року + інвестиції в проєкт.
- Середньорічна вартість основних засобів: показник 2024 року + інвестиції в основні засоби проєкту.

Таким чином, впровадження комплексу ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» є економічно обґрунтованим та перспективним проєктом, що забезпечить підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку сільськогосподарської продукції.

3.3. **Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів з оптимізації джерел конкурентних переваг ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»**

Реалізація запропонованих заходів щодо оптимізації джерел конкурентних переваг ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» потребує комплексного управлінсько-організаційного забезпечення, яке дозволить максимально ефективно використати наявний потенціал підприємства. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про стабільне зростання масштабів діяльності товариства (збільшення чистого доходу від реалізації продукції з 8172,8 тис. грн у 2022 році до 167485,3 тис. грн у 2024 році), що створює сприятливі умови для впровадження інноваційних технологій та розвитку конкурентних переваг.

Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає трансформацію існуючої моделі управління відповідно до стратегічних цілей організації (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Календарний план впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

№	Захід	Терміни реалізації	Відповідальні особи	Очікувані результати
1	Розробка проектної документації	Червень-липень 2025	Директор, головний інженер	Затверджена проектна документація
2	Придбання та монтаж обладнання для системи точного землеробства	Серпень-вересень 2025	Головний інженер, інженер-агроном з точного землеробства	Функціонуюча система точного землеробства
3	Встановлення системи крапельного зрошення	Вересень-жовтень 2025	Головний інженер, оператор системи зрошення	Змонтована система крапельного зрошення

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5
4	Впровадження елементів біологізації землеробства	Жовтень-листопад 2025	Головний агроном, спеціаліст з біологічного захисту рослин	Розроблені технологічні карти з елементами біологізації
5	Будівництво сонячної електростанції	Жовтень 2025 - березень 2026	Директор, головний інженер	Введена в експлуатацію сонячна електростанція
6	Придбання техніки для технології No-till	Листопад 2025 - лютий 2026	Головний інженер, інженер-агроном з точного землеробства	Сформований парк техніки для No-till
7	Навчання персоналу роботі з новими технологіями	Вересень 2025 - квітень 2026	Директор, керівники підрозділів	Підвищення кваліфікації працівників
8	Впровадження інформаційної системи управління	Січень-березень 2026	Директор, фахівець з інформаційних технологій	Функціонуюча ERP-система

Джерело: розраховано автором

Хронологічно перший етап передбачає розробку проектної документації (червень-липень 2025 р.), відповідальність за який покладено на директора та головного інженера підприємства. Наступні етапи включають придбання й монтаж обладнання для системи точного землеробства (серпень-вересень 2025 р.), встановлення системи крапельного зрошення (вересень-жовтень 2025 р.), впровадження елементів біологізації землеробства (жовтень-листопад 2025 р.).

Найбільш тривалими за часом реалізації виявляються процеси будівництва сонячної електростанції (жовтень 2025 р. - березень 2026 р.) та формування парку техніки для технології No-till (листопад 2025 р. - лютий 2026 р.), що пояснюється як технологічною складністю зазначених етапів, так і необхідністю залучення значних фінансових ресурсів. Варто відзначити важливість навчання персоналу роботі з новими технологіями, яке триватиме протягом восьми місяців (вересень 2025 р. - квітень 2026 р.). Завершальним етапом проекту постає впровадження інформаційної системи управління типу ERP (січень-березень 2026 р.).

Особливу увагу в календарному плані приділено чіткому розподілу відповідальності між керівниками та фахівцями підприємства. Так, відповідальність за реалізацію окремих напрямів покладено на новостворені посади: інженера-агронома з точного землеробства, оператора системи зрошення та спеціаліста з біологічного захисту рослин. Важливо, що для кожного заходу визначено конкретні очікувані результати, які слугуватимуть індикаторами успішності виконання відповідного етапу проекту.

Аналіз таблиці показує, що найдовший термін реалізації передбачено для будівництва сонячної електростанції (6 місяців) та навчання персоналу (8 місяців), що обумовлено складністю цих процесів та їхньою важливістю для загального успіху проекту.

Принципово важливим аспектом запропонованого плану вбачається чіткий розподіл функціональних обов'язків та відповідальності між керівниками різних рівнів та спеціалістами підприємства. Для ефективної реалізації запланованих заходів передбачено створення нових посад в організаційній структурі господарюючого суб'єкта, а саме: інженера-агронома з точного землеробства, оператора системи зрошення та спеціаліста з біологічного захисту рослин. Для кожного заходу календарного плану визначено конкретні очікувані результати, які виступатимуть індикаторами успішності реалізації відповідного етапу трансформаційного проекту.

Для новостворених посад встановлено високі кваліфікаційні вимоги та сформульовано детальний перелік функціональних обов'язків (табл. 3.15). Так, для інженера-агронома з точного землеробства визначено необхідність наявності вищої освіти (агрономія або агроінженерія), досвіду роботи від трьох років та навичок використання спеціалізованого програмного забезпечення. Функціональні обов'язки зазначеної посадової особи включатимуть налаштування та обслуговування системи точного землеробства, аналіз масивів

даних та складання технологічних карт. Орієнтовний рівень місячної заробітної плати складатиме 25 тисяч гривень.

Таблиця 3.15

**Кадрове забезпечення впровадження ресурсозберігаючих технологій у
ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»**

Посада	Кількість штатних одиниць	Кваліфікаційні вимоги	Функціональні обов'язки	Орієнтовний рівень заробітної плати, грн/міс
Інженер-агроном з точного землеробства	1	Вища освіта (агрономія, агроінженерія), досвід роботи від 3 років, навички роботи зі спеціалізованим ПЗ	Налаштування та обслуговування системи точного землеробства, аналіз даних, складання технологічних карт	25000
Оператор системи зрошення	1	Середня спеціальна або вища освіта, досвід роботи з автоматизованими системами зрошення	Контроль функціонування системи крапельного зрошення, планування режимів поливу, технічне обслуговування	18000
Спеціаліст з біологічного захисту рослин	1	Вища освіта (агрономія, захист рослин), досвід застосування біологічних методів захисту рослин	Моніторинг фітосанітарного стану посівів, розробка схем біологічного захисту, контроль ефективності	22000

Джерело: розраховано автором

Для забезпечення ефективного функціонування системи крапельного зрошення передбачено введення посади оператора з рівнем заробітної плати 18 тисяч гривень на місяць. До кваліфікаційних вимог віднесено наявність середньої спеціальної або вищої освіти та досвід роботи з автоматизованими системами зрошення. Функціональні обов'язки охоплюватимуть контроль функціонування системи крапельного зрошення, планування режимів поливу та технічне обслуговування обладнання.

Особливу увагу в кадровому забезпеченні надано формуванню біологічної системи захисту рослин, для чого запропоновано введення посади спеціаліста з біологічного захисту рослин з орієнтовною заробітною платою 22 тисячі гривень. Кваліфікаційні вимоги до даної посади включають наявність вищої освіти за спеціальностями «агрономія» або "захист рослин" та досвід застосування біологічних методів захисту сільськогосподарських культур.

Відображена у таблиці 3.16 організаційна структура управління проектом впровадження ресурсозберігаючих технологій базується на трирівневій моделі з чітким розмежуванням функцій та повноважень. Стратегічний рівень представлений директором ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР», який здійснюватиме загальне керівництво проектом та прийматиме стратегічні рішення. До повноважень керівника підприємства віднесено затвердження бюджету проекту, укладання договорів та прийняття кадрових рішень.

Таблиця 3.16

Організаційна структура управління проектом впровадження ресурсозберігаючих технологій

Рівень управління	Посада	Функції	Повноваження
Стратегічний	Директор ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»	Загальне керівництво проектом, прийняття стратегічних рішень	Затвердження бюджету проекту, укладання договорів, прийняття кадрових рішень
Тактичний	Керівник проекту (головний інженер)	Координація діяльності всіх учасників проекту, планування та контроль виконання робіт	Розподіл ресурсів між напрямками проекту, контроль дотримання термінів та якості робіт
Оперативний	Керівники напрямів (інженер-агроном з точного землеробства, оператор системи зрошення, спеціаліст з біологічного захисту рослин)	Виконання завдань за відповідними напрямками проекту	Оперативне керівництво підлеглими, контроль дотримання технологічних вимог

Джерело: розраховано автором

Тактичний рівень управління проектом забезпечуватиме головний інженер у статусі керівника проекту, до функціональних обов'язків якого належать координація діяльності всіх учасників, планування та контроль виконання робіт. У межах своїх повноважень керівник проекту здійснюватиме розподіл ресурсів між напрямками та контролюватиме дотримання термінів і якості робіт.

На оперативному рівні управління дієвість проекту забезпечуватимуть керівники напрямів, представлені інженером-агрономом з точного землеробства, оператором системи зрошення та спеціалістом з біологічного захисту рослин. Функціональні обов'язки даних посадових осіб полягатимуть у виконанні завдань за відповідними напрямками проекту, а повноваження включатимуть оперативне керівництво підпорядкованим персоналом та контроль дотримання технологічних вимог.

Візуальне представлення реалізації проекту впровадження ресурсозберігаючих технологій у часовому вимірі відображено на рисунку 3.1 у форматі діаграми Ганта. Подібне графічне зображення дозволяє відслідковувати хронологічну послідовність виконання робіт, визначати критичний шлях проекту та ідентифікувати можливі ризики відхилення від встановлених термінів. Аналіз діаграми дає підстави стверджувати про наявність логічних взаємозв'язків між окремими етапами проекту та раціональний розподіл ресурсів у часі.

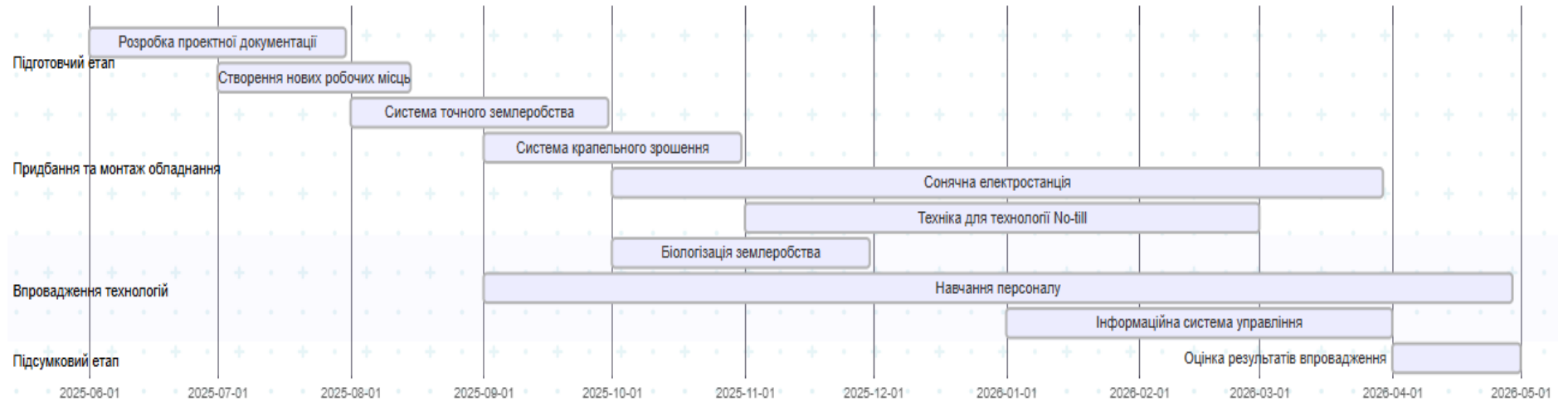


Рис. 3.1. Діаграма Ганта впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Джерело: розраховано автором



Рис. 3.2. Організаційна структура управління проектом впровадження ресурсозберігаючих технологій

Джерело: розраховано автором

Ієрархічне представлення системи управління проектом впровадження ресурсозберігаючих технологій проілюстровано на рисунку 3.2, де відображено трирівневу організаційну структуру з чітким визначенням підпорядкованості та комунікаційних зв'язків.

Візуалізація організаційної структури управління проектом дозволяє мінімізувати ризики дублювання функцій, виникнення конфліктів повноважень та інформаційних розривів у процесі реалізації трансформаційних заходів.

Для забезпечення ефективної координації реалізації запропонованих заходів доцільно розробити регламент взаємодії учасників проекту, який визначатиме порядок комунікацій, формати звітності, періодичність нарад та механізми прийняття рішень. Структура регламенту взаємодії учасників проекту представлена у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Структура регламенту взаємодії учасників проекту впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Розділ регламенту	Зміст	Відповідальні за розробку
Загальні положення	Мета, завдання, принципи взаємодії учасників проекту	Директор, керівник проекту
Організаційна структура	Схема підпорядкування, функціональні обов'язки, матриця відповідальності	Керівник проекту, керівники напрямів
Інформаційна взаємодія	Канали комунікацій, формати документів, терміни надання інформації	Керівник проекту, фахівець з інформаційних технологій
Порядок прийняття рішень	Рівні прийняття рішень, процедури узгодження, механізми вирішення конфліктів	Директор, керівник проекту
Система звітності	Форми звітів, періодичність подання, відповідальні особи	Керівник проекту, керівники напрямів
Контроль якості	Методи оцінювання якості робіт, процедури усунення недоліків	Керівник проекту, керівники напрямів
Управління змінами	Процедури внесення змін до проекту, оцінка впливу змін	Директор, керівник проекту

Джерело: розраховано автором

Система контролю впровадження ресурсозберігаючих технологій має забезпечувати моніторинг досягнення запланованих результатів на кожному етапі реалізації проекту. Механізм контролю включає три основні складові: попередній контроль, поточний контроль та підсумковий контроль.

Попередній контроль здійснюється на етапі планування та підготовки до впровадження інноваційних технологій. Він передбачає аналіз проектної документації, перевірку обґрунтованості технічних рішень, оцінку кваліфікації персоналу та готовності інфраструктури підприємства до впровадження нових технологій. Відповідальність за проведення попереднього контролю покладається на директора підприємства та керівника проекту.

Поточний контроль реалізується протягом усього періоду впровадження ресурсозберігаючих технологій та спрямований на своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників. Для забезпечення ефективності поточного контролю рекомендується впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для кожного напрямку проекту та відповідальних осіб. Приклади ключових показників ефективності для різних напрямів проекту наведено у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18

Ключові показники ефективності впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»

Напрямок проекту	Показники ефективності	Цільові значення	Періодичність контролю	Відповідальні особи
1	2	3	4	5
Система точного землеробства	Відхилення фактичних витрат матеріалів від нормативних, %	Не більше 5%	Щомісячно	Інженер-агроном з точного землеробства
	Економія мінеральних добрив, %	Не менше 15%	Посезонно	Інженер-агроном з точного землеробства
	Точність виконання технологічних операцій, %	Не менше 95%	Щомісячно	Інженер-агроном з точного землеробства

Продовження табл. 3.18

1	2	3	4	5
Система крапельного зрошення	Економія води порівняно з традиційним зрошенням, %	Не менше 30%	Посезонно	Оператор системи зрошення
	Відхилення вологості ґрунту від оптимального рівня, %	Не більше 10%	Щотижня	Оператор системи зрошення
	Енергоспоживання системи зрошення, кВт*год/га	Не більше 250	Щомісячно	Оператор системи зрошення
Біологізація землеробства	Зниження використання хімічних засобів захисту рослин, %	Не менше 20%	Посезонно	Спеціаліст з біологічного захисту рослин
	Відсоток ураження посівів шкідниками та хворобами, %	Не більше 5%	Щотижня	Спеціаліст з біологічного захисту рослин
	Покращення біологічної активності ґрунту, %	Не менше 15%	Щоквартально	Спеціаліст з біологічного захисту рослин
Сонячна електростанція	Обсяг виробленої електроенергії, кВт*год	Згідно з проектною потужністю	Щоденно	Інженер експлуатації сонячної електростанції з
	Економія коштів на електроенергію, %	Не менше 35%	Щомісячно	Інженер експлуатації сонячної електростанції з
	Коефіцієнт технічної готовності обладнання, %	Не менше 98%	Щоденно	Інженер експлуатації сонячної електростанції з
Технологія No-till	Економія пального, %	Не менше 25%	Посезонно	Оператор техніки No-till
	Підвищення вмісту органічної речовини у ґрунті, %	Не менше 10%	Щорічно	Оператор техніки No-till
	Зниження ерозії ґрунту, %	Не менше 80%	Щорічно	Оператор техніки No-till

Джерело: розраховано автором

Підсумковий контроль проводиться після завершення впровадження кожної з ресурсозберігаючих технологій та спрямований на оцінку досягнутих результатів у порівнянні з плановими показниками. На основі результатів підсумкового контролю керівництво підприємства приймає рішення щодо коригування стратегії розвитку та планування подальших інноваційних проектів.

Важливою складовою механізму координації та контролю впровадження ресурсозберігаючих технологій виступає система мотивації персоналу. Аналіз динаміки продуктивності праці в ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» демонструє стабільне зростання даного показника з 2043,20 тис. грн/чол. у 2022 році до 15225,94 тис. грн/чол. у 2024 році, що свідчить про високий потенціал персоналу підприємства. Для підтримання зацікавленості працівників у досягненні запланованих результатів проекту рекомендується розробити систему матеріального та нематеріального стимулювання, яка пов'язуватиме розмір винагороди з ключовими показниками ефективності.

Пропонована структура системи мотивації персоналу, залученого до впровадження ресурсозберігаючих технологій, представлена у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

**Система мотивації персоналу ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР»,
залученого до впровадження ресурсозберігаючих технологій**

Категорія персоналу	Базова заробітна плата, грн/міс	Преміювання за результатами роботи	Додаткові стимули
1	2	3	4
Керівник проекту	35000	До 50% базової заробітної плати за дотримання термінів та бюджету проекту	Навчання за кордоном, участь у міжнародних виставках
Інженер-агроном з точного землеробства	25000	До 40% базової заробітної плати за економію ресурсів та підвищення урожайності	Забезпечення службовим автомобілем, навчання в провідних компаніях
Оператор системи зрошення	18000	До 30% базової заробітної плати за економію води та енергоресурсів	Додаткові дні відпустки, можливість професійного розвитку

Продовження табл. 3.19

1	2	3	4
Спеціаліст з біологічного захисту рослин	22000	До 35% базової заробітної плати за зниження використання хімічних засобів	Участь у галузевих конференціях, забезпечення службовим житлом
Інженер з експлуатації сонячної електростанції	23000	До 35% базової заробітної плати за обсяг виробленої електроенергії	Додаткове медичне страхування, можливість кар'єрного зростання
Оператор техніки No-till	20000	До 30% базової заробітної плати за економію пального та якість виконання робіт	Забезпечення корпоративним мобільним зв'язком, компенсація витрат на харчування

Джерело: розраховано автором

Запропонована система мотивації передбачає поєднання матеріальних стимулів (базова заробітна плата, преміювання за результатами роботи) та нематеріальних стимулів (можливості професійного розвитку, додаткові соціальні пакети). Розмір премії пропонується встановлювати залежно від ступеня досягнення цільових значень ключових показників ефективності.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних з впровадженням ресурсозберігаючих технологій, рекомендується розробити систему управління ризиками, яка передбачатиме ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їхнього впливу на проект та розробку заходів щодо їх запобігання або мінімізації негативних наслідків. Основні ризики проекту впровадження ресурсозберігаючих технологій та заходи щодо їх мінімізації представлені у таблиці 3.20.

Аналіз таблиці 3.20 дозволяє виділити найбільш критичні ризики, які потребують особливої уваги з боку керівництва проекту: недостатня ефективність технологій у конкретних умовах підприємства (вплив – 9, ймовірність – 5), недостатня кваліфікація персоналу (вплив – 9, ймовірність – 6), зміна пріоритетів керівництва (вплив – 9, ймовірність – 3).

**Ризики проекту впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ
«НОСІВКА АГРОЛІДЕР» та заходи щодо їх мінімізації**

Категорія ризику	Ризики	Ймовірність виникнення (1-10)	Вплив на проект (1-10)	Заходи щодо мінімізації ризиків
1	2	3	4	5
Технологічні ризики	Невідповідність обладнання заявленим характеристикам	4	8	Ретельний вибір постачальників, проведення тестування обладнання перед придбанням
	Складності з інтеграцією різних технологічних рішень	6	7	Розробка детального плану інтеграції, залучення фахівців з досвідом впровадження аналогічних проектів
	Недостатня ефективність технологій у конкретних умовах підприємства	5	9	Проведення пілотних проектів, поетапне впровадження технологій
Фінансові ризики	Перевищення бюджету проекту	7	8	Формування резервного фонду (10-15% від бюджету проекту), детальне планування витрат
	Зміна курсу валют при закупівлі імпортного обладнання	8	6	Хеджування валютних ризиків, фіксація цін у контрактах
	Затримка надходження коштів від операційної діяльності	5	7	Диверсифікація джерел фінансування, створення фінансових резервів
Кадрові ризики	Недостатня кваліфікація персоналу	6	9	Проведення навчання, залучення зовнішніх консультантів
	Опір персоналу змінам	7	6	Проведення роз'яснювальної роботи, впровадження системи мотивації
	Звільнення ключових співробітників	4	8	Укладання довгострокових контрактів, формування кадрового резерву

Продовження табл. 3.20

1	2	3	4	5
Організаційні ризики	Зміна пріоритетів керівництва	3	9	Формалізація цілей проекту, регулярне інформування керівництва про хід реалізації проекту
	Недостатня координація між учасниками проекту	5	7	Впровадження інформаційної системи управління проектом, проведення регулярних нарад
	Зміна законодавства	4	6	Моніторинг законодавчих ініціатив, консультації з юристами
Природно-кліматичні ризики	Несприятливі погодні умови для впровадження технологій	6	5	Розробка альтернативних планів впровадження, страхування
	Стихійні лиха	2	10	Страхування майна, розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях

Джерело: розраховано автором

Для моніторингу та управління ризиками рекомендується призначити відповідальну особу (ризик-менеджера проекту), яка здійснюватиме регулярну переоцінку ризиків та контроль виконання заходів щодо їх мінімізації. Результати моніторингу ризиків мають обговорюватися на регулярних нарадах керівництва проекту та враховуватися при прийнятті управлінських рішень.

Узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що запропоновані механізми координації та контролю впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «НОСІВКА АГРОЛІДЕР» дозволять забезпечити ефективну реалізацію проекту, мінімізувати ризики та досягти запланованих результатів. Системний підхід до організації управлінських процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій та формування ефективної системи мотивації персоналу створюють надійну основу для успішної трансформації виробничої діяльності підприємства у напрямі ресурсозбереження та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

Запропонований комплекс заходів включає впровадження системи точного землеробства, крапельного зрошення, біологізації землеробства, технології No-till та встановлення сонячної електростанції. Система точного землеробства, що передбачає використання GPS-навігації та моніторингу посівів за допомогою дронів, дозволить оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин, скоротивши витрати на 15–20%. Крапельне зрошення, заплановане для сої та кукурудзи, забезпечить економію водних ресурсів на 30–50% і підвищення врожайності на 25–40%. Біологізація землеробства сприятиме зниженню хімічного навантаження на ґрунти та підвищенню ринкової вартості екологічно чистої продукції. Технологія No-till, застосована на 50 га, зменшить ерозію ґрунтів і витрати на паливо, а сонячна електростанція потужністю 150 кВт забезпечить енергетичну незалежність і економію на електроенергії.

Економічна ефективність запропонованих заходів підтверджена розрахунками. Загальний обсяг інвестицій становить 13310,0 тис. грн, з яких 30,1% фінансуватимуться власними коштами підприємства, 56,3% – банківським кредитом, а 13,6% – державною підтримкою. Чиста приведена вартість (NPV) проекту становить 11845,6 тис. грн, індекс прибутковості (PI) – 1,89, внутрішня норма дохідності (IRR) – 45,53%, а дисконтований термін окупності – 2 роки 8 місяців. Аналіз чутливості показав стійкість проекту до змін ключових параметрів: навіть при зниженні доходу на 10% чи підвищенні ставки дисконтування до 17,5% NPV залишається позитивним, що свідчить про економічну доцільність ініціатив.

Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації проекту передбачає створення трирівневої структури управління, введення нових посад (інженер-агроном з точного землеробства, оператор системи зрошення, спеціаліст з біологічного захисту рослин) і розробку календарного плану з чітким розподілом

відповідальності. Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), мотиваційних механізмів і управління ризиками забезпечить контроль за виконанням проекту та мінімізацію потенційних відхилень. Соціально-екологічний ефект від реалізації заходів включає створення трьох нових робочих місць, зниження викидів CO₂ на 125 тонн на рік і формування іміджу екологічно відповідального підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після проведеного дослідження та відповідно до мети та завдань бакалаврської роботи зробимо такі висновки.

Здійснене дослідження теоретичних і практичних аспектів оптимізації джерел конкурентних переваг аграрного підприємства дозволило сформулювати низку висновків, які відображають як сучасний стан ТОВ «Носівка Агролідер», так і перспективи його розвитку в умовах турбулентного ринкового середовища.

Теоретичний аналіз показав, що конкурентні переваги є багатоаспектною економічною категорією, яка формується під впливом внутрішніх (ресурси, компетенції, технології) та зовнішніх (ринкові можливості, регуляторне середовище, споживчі потреби) факторів. Сучасні концепції, такі як ресурсна теорія Дж. Барні, концепція динамічних здатностей Д. Тіса та реляційна теорія стратегії, підкреслюють важливість інтеграції унікальних ресурсів, адаптивності та стратегічних партнерств для забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, включаючи SWOT-аналіз, матрицю McKinsey і бенчмаркінг, дозволяють комплексно оцінити позиції підприємства, хоча їх ефективність залежить від якості інформаційної бази та врахування галузевої специфіки.

Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Носівка Агролідер» виявив стабільне зростання фінансових показників: власний капітал зріс до 80,9 млн грн, чистий прибуток – до 72307,5 тис. грн у 2024 році. Диверсифікована структура діяльності (зернові, олійні культури, насінництво, переробка) забезпечує стійкість до ринкових коливань, однак обмежений земельний банк, слабка логістична інфраструктура та низька маркетингова активність стримують потенціал зростання. Регіональний ринок Чернігівської області характеризується сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами, але високою конкуренцією, що вимагає від підприємства активізації технологічних і управлінських інновацій.

Розроблені практичні рекомендації передбачають впровадження ресурсозберігаючих технологій (точне землеробство, крапельне зрошення, біологізація, No-till, сонячна електростанція), які дозволять знизити собівартість продукції, підвищити врожайність і зміцнити екологічну стійкість. Економічна ефективність заходів підтверджена позитивними фінансовими показниками ($NPV = 11845,6$ тис. грн, $PI = 1,89$, $IRR = 45,53\%$), а стійкість проекту до ризиків – аналізом чутливості. Управлінсько-організаційне забезпечення, включаючи трирівневу структуру управління, KPI, мотиваційні механізми та систему управління ризиками, гарантує ефективну реалізацію проекту.

Дослідження засвідчило, що оптимізація джерел конкурентних переваг через впровадження інноваційних технологій є ключовим фактором зміцнення ринкових позицій ТОВ «Носівка Агролідер». Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише економічному зростанню, але й соціально-екологічному розвитку, що відповідає сучасним викликам аграрного сектору.

Наведмо пропозиції щодо зміцнення конкурентних позицій.

1. Впровадити запропонований комплекс ресурсозберігаючих технологій, починаючи з системи точного землеробства та крапельного зрошення, що дозволить знизити витрати та підвищити врожайність культур.

2. Розвинути логістичну інфраструктуру шляхом будівництва нових складських приміщень і модернізації транспортного парку, що зменшить витрати на транспортування та підвищить оперативність постачання.

3. Розробити маркетингову стратегію, спрямовану на просування екологічно чистої продукції на внутрішньому та міжнародних ринках, включаючи участь у виставках і сертифікацію за міжнародними стандартами.

4. Організувати регулярне навчання персоналу з використання нових технологій і впровадити систему мотивації, що пов'язує винагороду з досягненням KPI.

5. Завершити встановлення сонячної електростанції та розглянути можливість розширення її потужності для продажу надлишкової енергії за «зеленим» тарифом.

6. Активно використовувати програми державної компенсації вартості обладнання та залучати гранти на впровадження екологічних технологій.

7. Впровадити постійний моніторинг ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами та нестабільністю цін, із залученням ризик-менеджера для оперативного реагування. Пропозиції, реалізовані комплексно, дозволять ТОВ «Носівка Агролідер» не лише зміцнити конкурентні позиції, але й стати лідером у впровадженні сталого землеробства в регіоні, сприяючи відновленню економічного потенціалу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 58% доходів України від експорту забезпечує аграрна продукція. Степаненко Ігор. 11 Квітня 2025. URL: <https://agroweek.com/agroekonomika/dohodiv-ukrayiny-vid-eksportu-zabezpechuye/> (дата звернення: 01.05.2025)
2. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник Одеського нац. ун-ту. Серія: Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 7 (1). С. 57–61.
3. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35-42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
4. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. С. 38-45.
5. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 08.05.2025).
6. Буряковська Г.С. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 432 с.
7. В країні скоротилося виробництво картоплі. URL: <https://www.zerno-ua.com/news/v-krayini-skorotylosya-vyrobnyctvo-karto...> (дата звернення: 01.05.2025)
8. В Україні у 2025 році зросте виробництво овочів – прогноз. URL: <https://east-fruit.com/uk/novyny/v-ukrayini-u-2025-rotsi-zroste-vyrobny...> (дата звернення: 01.05.2025)
9. Вже третій агросезон в умовах воєнного стану Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/rezultati-ukrayinskogo-agrosezonu-2024-trendi-vikliki->

ta-plani. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/rezultati-ukrayinskogo-agrosezonu-2024-trendi-vikliki-ta-plani> (дата звернення: 02.05.2025)

10. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 327–333. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333>

11. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. Payoneer. 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (дата звернення: 07.05.2025).

12. Горбачук Ю.А., Кушнір Н.Б. Економічна діагностика: інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2007. 176 с.

13. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. Вип. 78, ч. 2. С. 35–38.

14. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

15. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108–110.

16. Держбюджет-2025 підписаний Президентом. Які переваги для аграріїв? URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhbiudzhets-2025-pidpysany-pretzydentom-iaki-perevahy-dlia-ahraryiv> (дата звернення: 03.05.2025)

17. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 06.05.2025).

18. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 35-

41. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 05.05.2025).

19. Дмитренко Н. М. Конкуреноспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2008. 6 с.

20. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкуреноспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> (дата звернення: 06.05.2025).

21. Драган О.І. Управління конкуреноспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

22. Економічна безпека підприємств в умовах кризи: методичні аспекти оцінювання та забезпечення / за ред. І.В. Кривов'язюка. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2023. 265 с.

23. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2021. № 6. Т. 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 07.05.2024).

24. Запащук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 303–308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf (дата звернення: 07.05.2025).

25. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Аналіз інноваційної активності виробничих організацій з позиції системного підходу. Вісник НТУ «ХП» (економічні науки). 2021. № 4. С. 12-19.

26. Іваненко М.П., Стороженко О.І. Бенчмаркінг як інструмент оцінки конкуреноспроможності підприємств. Економіка і час. 2020. № 3. С. 45-54.

27. Кадирус І. Г. Конкуренентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 07.05.2025).

28. Картопля зросла в ціні на 200 %. В чому причина, і чи буде збільшуватись вартість овочів далі. URL: <https://vn.20minut.ua/Groshi/kartoplya-zrosla-v-tsini-na-200-v-chomu-pr...> (дата звернення: 02.05.2025)

29. Касаткіна М. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості: методичні аспекти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. Т. 2. С. 159-165.

30. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. № 1 (54). С. 111–118.

31. Клочко Т. А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4. С. 1045-1051. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87. (дата звернення: 04.05.2025)

32. Коковіхіна О.О. Систематизація основних критеріїв формування конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 26. С. 88–93.

33. Конкуренентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х томах: Т. 3: Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. О.В. Захарченка, М.А. Зайця, В.С. Ніценка. Одеса: ВМВ, 2015. 572 с.

34. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.

35. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>.

36. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3 (37). С. 104-112.

37. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

38. Купріна Н.М. Конкурентоспроможність діяльності підприємства: види і рівні. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць КНЕУ. 2011. С. 564–571.

39. Кусько Н.Р., Зайченко В.В. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств: галузевий аспект. Економіка та держава. 2023. № 7. С. 56-63.

40. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 1 (152). С. 138–142.

41. Мельник Л.Г. Життєвий цикл продукції у будівельній галузі: економічні аспекти. Науковий журнал. 2019. № 2. С. 67-74.

42. Одінцева О. О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816> (дата звернення: 06.05.2025).

43. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. Вокс Україна. 22 травня 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu> (дата звернення: 04.05.2025).

44. Окландер Т.О., Саламаха П.І. Методи визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Економічний простір. 2024. № 195. С. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.42-46>.

45. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. Вип. 3, ч. 47. С. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 06.05.2025).

46. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. 17.03.2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahhrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi#:~:text=%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D1%83%202024%20%D1%80.,%D1%82%20%D0%BD%D0%B0%205%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB>. (дата звернення: 04.05.2025)

47. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб. наук. праць. 2011. Вип. 32. С. 45–51.

48. Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: зб. наук. праць. 2012. № 9. С. 230–235.

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

50. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Наш формат, 2020. 394 с.

51. Причепя І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. № 3. 2019. С. 25-33.

52. Проблеми та перспективи аграрної галузі в 2025 році: інтерв'ю Міністра аграрної політики та продовольства. URL:

<https://uga.ua/meanings/problemy-ta-perspektyvy-agrarnoyi-galuzi-v-2025-rotsi-interv-yu-ministra-agrarnoyi-polityky-ta-prodovolstva/> (дата звернення: 04.05.2025)

53. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г., Славута О. І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>

54. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2020. Вип. 159. С. 107–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-22> (дата звернення: 06.05.2025).

55. Рожко В. І., Альошин Д. Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. Проблеми економіки. 2024. № 1 (59). С. 84–89.

56. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (дата звернення: 05.05.2025).

57. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 3(14). С. 58–71. URL: https://www.researchgate.net/publication/373906460_ZMINI_U_ZOVNISNOEKONOMICNIJ_DIALNOSTI_UKRAINI_V_UMOVAN_VIJNI (дата звернення: 07.05.2025).

58. Салькова І.Ю. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств АПК. Наукові записки НУ «Острозька академія». Серія: Економіка. 2014. Вип. 6. С. 15–18.

59. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Трансформаційна економіка. 2024. № 1(06). С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>.

60. Серединська В. М., Загородна О. М. Конкуреноспроможність продукції: значення та сфера застосування. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 4. С. 93–98.

61. Сильних коливань цін на основні продукти харчування 2024–2025 року не буде, перевиробництва по овочах, фруктах, молоці немає. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/megakolivan-cin-na-osnovni-produkti-harch...> (дата звернення: 03.05.2025)

62. Сім'ячко О. І., Савчук А. М., Танасійчук А. М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).

63. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 07.05.2025).

64. Смирнов К.В. Фінансова ефективність будівельних підприємств: методи оцінки. Економіка підприємства. 2021. № 6. С. 82-90.

65. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний підхід / за ред. С.М. Клименка. Харків: Фактор, 2021. 368 с.

66. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

67. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С. 14-21.

68. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки

Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 25 (64). № 2. С. 160-168.

69. У 2024 році аграрна продукція склала 59 % в загальному експорті, – Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75828.html (дата звернення: 04.05.2025)

70. У 2024 році МЗС і Держпродспоживслужба відкрили 16 нових іноземних ринків для експорту української продукції. URL: <https://dpss.gov.ua/news/u-2024-rotsi-mzs-i-derzhprodspozhyvsluzhba-vid...> (дата звернення: 04.05.2025)

71. У 2025 році прогнозується збільшення виробництва сільськогосподарської продукції на 3,0 % – Інститут аграрної економіки. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/4059-u-2025-rotsi-prohnozuyetsya-zbilshennya-vyrobnytstva-silskohospodarskoyi-produktsiyi-na-30-institut-ahrarnoyi-ekonomiky.html> (дата звернення: 04.05.2025)

72. Українські аграрії вперше за час війни мають прибуток на всіх видах зернових. URL: <https://surl.li/sbnuoc> (дата звернення: 04.05.2025)

73. Філіппова С. В., Харічков С. К., Акулюшина М. О. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 176 с.

74. Фінансовий менеджмент будівельних підприємств в умовах невизначеності / за ред. В.М. Бондаренка. Київ: КНУБА, 2022. 312 с.

75. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2019. № 6. С. 68-74.

76. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

77. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 5(61). С. 141–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf (дата звернення: 04.05.2025)

78. Череп А.В., Салип Ю.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Інноваційна економіка. 2012. № 8 (34). С. 77–79.

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

80. Шуміло О.С., Рудас Д.С., Скульський В.М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Бізнес-інформ. 2020. № 6. С. 291–297.

81. Якименко Н.В., Калініченко О.І. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2011. № 6. Т. 1. С. 40–43.

82. Competitive advantage definition with types and examples. Investopedia. 2025. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp. (дата звернення: 04.05.2025)

83. Competitive strategy: Definition, types, and execution. 365 Financial Analyst. 2023. URL: <https://365financialanalyst.com/knowledge-hub/business-analysis-and-strategy/competitive-strategy/>. (дата звернення: 04.05.2025)

84. Dyer, J. H., Singh, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. The Academy of Management Review. 1998. Vol. 23, No. 4. P. 660-679.

85. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. Journal of Open Innovation: Technology,

Market, and Complexity. Volume 8, Issue 3. 2022. 163, <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>.

86. Kovtunenکو Yu. V., Grabovenko O. A. Competitiveness Enterprise in Modern Conditions: Problems and Prospects. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 2 (24). P. 41–46..

87. McGrath, R. G. The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. *Harvard Business Review*. 2013. Vol. 91, No. 6. P. 62-70.

88. Outlook for Ukrainian agricultural market. 2025. URL: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf> (дата звернення: 06.05.2025)

89. Sarasvathy S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 2021. 26(2). P. 243–263. URL: <https://doi.org/10.2307/259121> (дата звернення: 06.05.2025)

90. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. URL: <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf> (дата звернення: 06.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Носівка Агролідер»
за 2024 рік

Дата звіту	20.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Цуприк Вікторія Анатоліївна
КАТОТТГ	UA74040290010030247
Кількість працівників	11

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	0,00	
накопичена амортизація	1002	0,00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 122,50	12 697,10
Основні засоби:	1010	23 051,90	55 560,90
первісна вартість	1011	25 028,80	60 851,60
знос	1012	1 976,90	5 290,70
Усього за розділом I	1095	30 174,40	68 258,00
II, Оборотні активи Запаси:	1100	21 007,90	68 373,60
у тому числі готова продукція	1103	10 048,70	15 743,10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	860,80	34 459,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5 496,80	10 541,90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 674,20	17 185,80
Гроші та їх еквіваленти	1165	15,60	116,10
Інші оборотні активи	1190	678,20	2 140,50
Усього за розділом II	1195	30 733,50	132 817,80
Баланс	1300	60 907,90	201 075,80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 970,20	1 970,20
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 656,30	78 963,80
Усього за розділом I	1495	8 626,50	80 934,00
II, Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	
Короткострокові кредити банків	1600	35 852,00	53 437,50
III, Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	

товари, роботи, послуги	1615	5 354,80	31 169,50
розрахунками з бюджетом	1620	59,50	109,10
розрахунками зі страхування	1625	0,20	19,60
розрахунками з оплати праці	1630	1,80	130,90
Інші поточні зобов'язання	1690	11 013,10	35 275,20
Усього за розділом III	1695	52 281,40	120 141,80
Баланс	1900	60 907,90	201 075,80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	167 485,30	33 264,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	88 829,60	24 042,20
Інші операційні доходи	2120	2 434,20	1 200,00
Інші операційні витрати	2180	5 201,40	2 472,60
Інші доходи	2240	823,50	19,90
Інші витрати	2270	4 404,50	1 601,10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	170 743,00	34 484,40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	98 435,50	28 115,90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	72 307,50	6 368,50
Податок на прибуток	2300		111,90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	72 307,50	6 256,60

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Носівка Агролідер»

за 2023 рік

Дата звіту	19,01,2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Корінько Олена Миколаївна
КАТОТТГ	UA74040290010030247
Кількість працівників	6

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	0,00	
накопичена амортизація	1002	0,00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	7 122,50
Основні засоби:	1010	20 356,90	23 051,90
первісна вартість	1011	20 666,40	25 028,80
знос	1012	309,50	1 976,90
Усього за розділом I	1095	20 356,90	30 174,40
II, Оборотні активи Запаси:	1100	9 052,40	21 007,90
у тому числі готова продукція	1103	0,00	10 048,70
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 335,10	860,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3 023,60	5 496,80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155,10	2 674,20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	204,70	15,60
Інші оборотні активи	1190	649,00	678,20
Усього за розділом II	1195	14 419,90	30 733,50
Баланс	1300	34 776,80	60 907,90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 970,20	1 970,20
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	399,70	6 656,30
Усього за розділом I	1495	2 369,90	8 626,50
II, Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	
Короткострокові кредити банків	1600	9 914,50	35 852,00
III, Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	
товари, роботи, послуги	1615	5 175,50	5 354,80

розрахунками з бюджетом	1620	15,40	59,50
розрахунками зі страхування	1625	0,00	0,20
розрахунками з оплати праці	1630	0,00	1,80
Інші поточні зобов'язання	1690	17 301,50	11 013,10
Усього за розділом III	1695	32 406,90	52 281,40
Баланс	1900	34 776,80	60 907,90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33 264,50	8 172,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 042,20	6 841,30
Інші операційні доходи	2120	1 200,00	650,00
Інші операційні витрати	2180	2 472,60	1 253,90
Інші доходи	2240	19,90	2,20
Інші витрати	2270	1 601,10	0,00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	34 484,40	8 825,00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	28 115,90	8 095,20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 368,50	729,80
Податок на прибуток	2300	111,90	0,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 256,60	729,80

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Носівка Агролідер»
за 2022 рік

Дата звіту	27,02,2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Корінько Олена Миколаївна
КАТОТТГ	UA74040290010030247
Кількість працівників	4

Фінансова звітність малого підприємства
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	0,00	
накопичена амортизація	1002	0,00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	
Основні засоби:	1010	2 086,20	20 356,90
первісна вартість	1011	2 135,10	20 666,40
знос	1012	48,90	309,50
Усього за розділом I	1095	2 086,20	20 356,90
II, Оборотні активи Запаси:	1100	0,00	9 052,40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0,00	1 335,10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	326,10	3 023,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 944,20	155,10
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,60	204,70
Інші оборотні активи	1190	3,50	649,00
Усього за розділом II	1195	2 275,40	14 419,90
Баланс	1300	4 361,60	34 776,80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 970,20	1 970,20
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-330,10	399,70
Усього за розділом I	1495	1 640,10	2 369,90
II, Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	9 914,50
III, Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	
товари, роботи, послуги	1615	159,20	5 175,50
розрахунками з бюджетом	1620	13,70	15,40

Інші поточні зобов'язання	1690	2 548,60	17 301,50
Усього за розділом III	1695	2 721,50	32 406,90
Баланс	1900	4 361,60	34 776,80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 172,80	49,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 841,30	0,00
Інші операційні доходи	2120	650,00	0,00
Інші операційні витрати	2180	1 253,90	379,70
Інші доходи	2240	2,20	0,00
Інші витрати	2270		0,00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 825,00	49,60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	8 095,20	379,70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	729,80	-330,10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	729,80	-330,10



UDC 01.1

Proceedings of the 4th International Scientific
and Practical Conference
"Global Directions in Scientific Research and
Technological Development"
June 2-4, 2025
Valencia, Spain

Collection of Scientific Papers

Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development» (June 2-4, 2025. Valencia, Spain). European Open Science Space, 2025. 236 p.

ISBN 979-8-89704-955-4 (series)
DOI 10.70286/EOSS-02.06.2025



The conference is included in the Academic Research Index ResearchBib International catalog of scientific conferences.



The conference is registered in the database of scientific and technical events of UkrISTEI to be held on the territory of Ukraine (Certificate №55 dated 6.01.2025).



The materials of the conference are publicly available under the terms of the CC BY-NC 4.0 International license.

The materials of the collection are presented in the author's edition and printed in the original language. The authors of the published materials bear full responsibility for the authenticity of the given facts, proper names, geographical names, quotations, economic and statistical data, industry terminology, and other information.

ISBN 979-8-89704-955-4 (series)



EUROPEAN OPEN
SCIENCE SPACE

© Participants of the conference, 2025
© Collection of scientific papers, 2025
© European Open Science Space, 2025

Spain, 2025

**Section: Jurisprudence**

<i>Резомовський В.</i> МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ ЗЛОЧИНІМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В РАМКАХ ВЗАЄМОДІЇ УКРАЇНА – ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ ІЗ УРАХУВАННЯМ ВОЄННОГО СТАНУ.....	71
<i>Степаненко А.В., Фролова М.М.</i> ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ЗА ФІНАНСОВІ ПРАВOPорушення: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	74
<i>Афтанасіє В.М., Ільків Н.В., Версун В.А.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ У КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ.....	76
<i>Єременко Д.Ю., Порохнявий А.В.</i> ВПЛИВ РАТИФІКАЦІЇ СТАМБУЛЬСЬКОЇ КОНВЕНЦІЇ НА МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	79
<i>Цесткова Ю.В., Аль-Халавані Х.Х.</i> ВПЛИВ ПРАКТИКИ ЄСПЛ НА НОРМОТВОРЧУ ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ.....	82
<i>Біленький С.І., Пелих В.К., Шендрюк Ю.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ОБШУКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	84
<i>Вайсберг В.В., Краковська А.С.</i> ПРОБЛЕМАТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛІГРАФА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	87
<i>Головатенко М.Ю., Сіроштан К.В.</i> ЗАБОРОНА КАТУВАНЬ ТА НЕЛЮДСЬКОГО ПОВОДЖЕННЯ: ЗАСТОСУВАННЯ СТАТТІ 3 КОНВЕНЦІЇ У РІШЕННЯХ ЄСПЛ.....	92
Section: Management, Public Administration and Administration	
<i>Турчина М., Барішовець Д.</i> АНАЛІЗ СТАНУ АГРАРНОГО РИНКУ УКРАЇНИ.....	96

**Section: Management, Public Administration and Administration****АНАЛІЗ СТАНУ АГРАРНОГО РИНКУ УКРАЇНИ**

Турчина Марія

к.е.н., доцент

Барішовець Дар'я

здобувачка вищої освіти бакалаврського рівня

Кафедра економіки праці та менеджменту

Національний університет харчових технологій, Україна

Аграрний сектор України впродовж 2021-2025 років зазнав суттєвих трансформацій під впливом складної геополітичної ситуації, яка призвела до кардинальних змін логістичних маршрутів, переоформатування структури експорту та необхідності адаптації до нових викликів світового аграрного ринку. Незважаючи на критичні обставини, сільськогосподарське виробництво продемонструвало значний рівень адаптивності та стійкості, що дозволило зберегти ключові позиції України на глобальних продовольчих ринках.

Поточний стан сільськогосподарського сектору характеризується посиленням його ролі у формуванні експортного потенціалу країни. За даними 2024 року, сільське господарство забезпечило 59,3% валютних надходжень від експорту товарів, що свідчить про зростання значущості галузі в структурі національної економіки порівняно з 2021 роком, коли аналогічний показник становив 40,7%. Невіддільним фактором стабілізації експортних потоків стало збереження частки Європейського Союзу на рівні понад 50% у структурі експорту агропродовольчої продукції [1].

Загальна площа посівів у 2024 році склала 23,2 млн гектарів, з яких 17 млн гектарів обробляли сільськогосподарські підприємства. Наслідки військових дій призвели до суттєвих економічних втрат для аграрного сектору, загальна сума яких перевищує 80 млрд доларів США. З них понад 10,3 млрд припадає на вартість зруйнованих активів, а втрати доходу та збільшення виробничих витрат становлять 69,8 млрд доларів США.

Структура аграрного виробництва України представлена широким спектром суб'єктів господарювання – від дрібних фермерських господарств до потужних агрохолдінгів. Особливу роль у виробничій системі відіграють сільськогосподарські підприємства, що обробляють понад 1000 гектарів земельних угідь, забезпечуючи приблизно половину загального обсягу виробництва харчової продукції.

Аналізуючи структуру агробізнесу, варто звернути увагу на вагомий роль малого та середнього підприємництва у аграрній сфері. У 2023 році частка малого і середнього бізнесу (МСБ) у виробничій вартості аграрного сектору

досягає 66,4%, що в абсолютному вимірі становить 1112 млрд гривень. Подібна структура свідчить про те, що аграрний сектор в Україні характеризується не лише значним обсягом виробництва, а й високим рівнем диверсифікації виробництва, що забезпечує гнучкість і стійкість виробничих процесів.

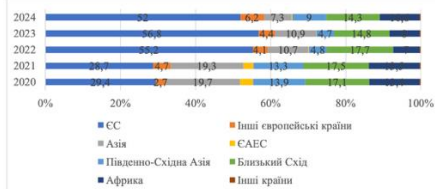
Позиції України на світовому аграрному ринку (табл. 1) залишаються вагомими за багатьма ключовими сільськогосподарськими товарами. Проведений аналіз свідчить, що країна входить до десятків найбільших світових експортерів за цілою низкою продуктів. Зокрема, Україна посідає перше місце за експортом соняшникової олії та соняшникового проуту, четверте місце за експортом кукурудзи, шосте – за експортом пшениці та сої.

Таблиця 1 - Роль України у світовому сільському господарстві (станом на кінець 2024р.)

Продукт	Експорт, млн \$	Світовий рейтинг (виробництво)	Світовий рейтинг (експорт)
Соняшникова олія	5 117	#2	#1
Кукурудза	5 071	#7	#4
Пшениця	3 735	#9	#6
Ріпак	1 850	#7	#3
Соя	1 340	#9	#6
Шрот соняшниковий	1 029	#2	#1
М'ясо птінні	960	#19	#6
Ячмінь	557	#7	#5
Цукор білий	420	#18	#11
Сосна олія	316	#19	#8
Шрот соєвий	304	#19	#11
Олія ріпакова	239	#15	#7
Волоські горішки	185	#5	#4
Сухе молоко/вершки	74	#13	#10
Яловичина	73	#20	#18
Сир	54	#12	#9
Вершкове масло	49	#13	#7
Яблука	21	#9	#14

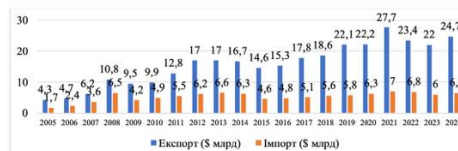
*дані сформовано [2]

Варто підкреслити, що експортна структура аграрної продукції протягом останніх років зазнала істотних змін. Географічна переорієнтація торговельних потоків проявляється у зростанні частки європейського напрямку, який залишається домінуючим, відображаючи переорієнтацію українського експорту у бік західних ринків через ускладнення торговельних відносин з традиційними партнерами в умовах геополітичної нестабільності (рис. 1).



Рисунки 1. Географічна структура експорту аграрної продукції України, %
*дані сформовано [2]

Довгострокова динаміка експорту та імпорту агропродукції України за 2005-2024 роки демонструє загальну тенденцію до зростання експортного потенціалу та відносно стабільності імпорту аграрної продукції. Аналіз даних, представлених у рисунку 2, свідчить, що за останні двадцять років експорт агропродукції зріс майже у шість разів – з 4,3 млрд доларів США у 2005 році до 24,7 млрд доларів США у 2024 році.



Рисунки 2. Експорт та імпорту агропродукції України у 2005-2024 роках (у мільярдах доларів США)
*дані сформовано [2]

Детальний аналіз ситуації у виробництві основних сільськогосподарських культур дозволяє оцінити потенціал окремих сегментів аграрного ринку. У 2024/25 маркетинговому році площа посівів пшениці в Україні становила 4,9 млн га, що на 3,0% перевищує показник попереднього маркетингового року, проте на 19,6% поступається середньому показнику за останні 5 років. Скорочення посівних площ значною мірою пов'язане з тимчасовою окупацією частини території України.

Український аграрний ринок характеризується присутністю великих агрохолдингів та міжнародних компаній, які контролюють значну частку виробництва та експорту (табл. 2).

Таблиця 2 - Основні гравці аграрного ринку України на основі їхньої частки в експорті зерна в сезоні 2022/2023

№	Компанія	Частка експорту зерна (2022/2023)	Земельний банк (га) (2024)	Основні культури та діяльність
1	«Кернел»	8%	363 000	Соняшникова олія, зернові, експорт
2	Louis Dreyfus Company	7%	-	Торгівля зерном та олійними культурами
3	Cargill	5%	-	Переробка, торгівля зерном та олійними культурами
4	«Нібулон»	5%	-	Вирощування та експорт зернових
5	ADM	5%	-	Переробка та торгівля агропродукцією
6	«Агропресперіс»	4%	300 000	Зернові, олійні культури, фінансування, експорт
7	Софіо	3%	-	Торгівля зерном та агропродуктами
8	Viterra	3%	-	Торгівля зерном та олійними культурами
9	«Українафармінг»	2%	330 000	Зернові та олійні культури
10	«Оліам Україна»	1%	-	Торгівля різними агропродуктами

*дані сформовано [2]

Дані компанії є основними гравцями на ринку завдяки великим земельним банкам, потужним логістичним можливостям та доступу до міжнародних ринків. Наприклад, «Кернел» є найбільшим виробником соняшникової олії та експортером зерна, тоді як «Агропресперіс» активно фінансує малі та середні фермерські господарства, що робить його унікальним гравцем.

Попри постійні удари по логістичній інфраструктурі, зокрема портам, Україна продовжує виконувати роль стабільного гравця на глобальному продовольчому ринку. Згідно з інформацією Міністерства аграрної політики та продовольства, у 2024 році український експорт аграрної продукції майже досяг рівня, зафіксованого до початку повномасштабного вторгнення, сягнувши 24,5 млрд доларів США – або 59% від загального обсягу експорту. Це другий найвищий показник в історії держави після рекорду 2021 року, коли експорт склав 27,7 млрд доларів США. Загальна вага агропродукції, реалізованої за кордон у 2024 році, становила 78,3 млн тонн. Найбільший внесок у валютну виручку забезпечили: соняшникова олія – 21% (майже 6 млн тонн на суму 5,1 млрд доларів), кукурудза – також 21% (29,6 млн тонн, 5 млрд доларів), а також пшениця – 15% (20,6 млн тонн, 3,7 млрд доларів). Інші ключові позиції

включають ріпак (7%; 3,8 млн тонн, 1,8 млрд доларів), сою (5%; 3,4 млн тонн, 1,3 млрд доларів), макуху та інші побічні продукти від виробництва олії (4%; 4,7 млн тонн, 1 млрд доларів). Питома вага продукції птахівництва – 4%, що еквівалентно 447 тис. тонн на 958 млн доларів. Ячмінь забезпечив 2% експорту (3,3 млн тонн на 557 млн доларів), цукор – ще 2% (746 тис. тонн на 418 млн доларів) [3].

Завдяки захисту Чорноморського транспортного коридору українськими військовими, агросектор у маркетинговому році 2024/2025 уперше з моменту початку повномасштабної війни працює з прибутком на всіх видах зернових культур. Це стало можливим завдяки переходу до реалізації зерна відповідно до ринкової кон'юнктури, а не залежно від технічних можливостей експорту. У січні 2025 року зафіксовано зростання цін на всі основні культури порівняно з аналогічним періодом попереднього року. На складах центральної частини України встановилися такі середні закупівельні ціни: пшениця – близько 193 долари США за тону (+73 долари), кукурудза – 177 доларів (+63 долари), ячмінь – 166 доларів (+87 доларів) [4].

Українська сторона активно співпрацює з міжнародними партнерами для розширення географії збуту аграрної продукції, включно з м'ясом птінні, живою великою та дрібною рогатою худобою, яловичиною, свининою, молочними виробами, медом, фруктами (зокрема яблуками, лохиною та черешнею), бобовими (горохом і квасолею), овочами (зокрема цибулею), пшеничним борошном, рибою та рибопродуктами, а також репродуктивним матеріалом. Протягом 2024 року відкрито доступ на зовнішні ринки для 16 товарних позицій у 9 країнах [5].

Підсумовуючи проведений аналіз стану аграрного ринку України, можна зробити висновок, що сільськогосподарський сектор залишається опорою національної економіки, забезпечуючи більшість валютних надходжень, значну частину внутрішнього виробництва та високий рівень залучення малого і середнього підприємництва. Попри серйозні виклики геополітичного характеру та порушення традиційних логістичних ланцюгів, аграрний комплекс України демонструє потенціал до відновлення та адаптації, зберігаючи конкурентоспроможність на світових ринках продовольства.

Список використаних джерел

1. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statii/pidsumky-funktsionuvannya-ahranoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi#:~:text=%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D1%83%202024%20%D1%80,%D1%82%20%D0%BD%D0%B0%205%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB>
2. Outlook for Ukrainian agricultural market. 2025. URL: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf>



3. У 2024 році аграрна продукція склала 59 % в загальному експорті, – Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75828.html
4. Українські аграрії вперше за час війни мають прибуток на всіх видах зернових. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajinski-agrariji-vpershe-zachas-viyni-mayut-pributok-na-vsiih-vidah-zernovih>
5. У 2024 році МЗС і Держпродспоживслужба відкрили 16 нових іноземних ринків для експорту української продукції. URL: <https://dpss.gov.ua/news/u-2024-rotsi-mzs-i-derzhprodspozhyvshzba-vidkryly-16-novykh-inozemnykh-rynkviv-dlia-eksportu-ukrainskoi-produktsii>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Парфенюк С.І.
к.с.н., доцент

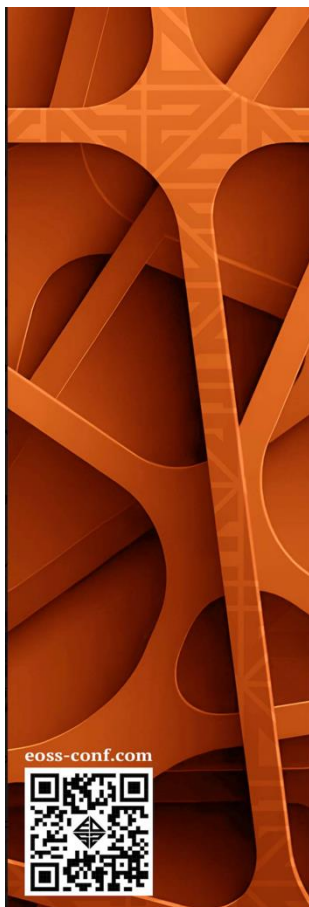
Прокопенко М.М.
здобувач вищої освіти бакалаврського рівня спеціальності «Менеджмент»
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Визначення впливу іміджу на ефективність діяльності підприємства є вкрай важливим завданням, оскільки імідж виступає базовою функцією задоволення потреб зацікавлених осіб (споживачів, стейсхолдерів, власників, персоналу тощо). Крім того, імідж виступає важливим елементом взаємодії суб'єктів господарювання із зовнішнім середовищем. Враховуючи розвиток процесів цифровізації імідж стає одним із основних засобів формування позитивного враження про діяльність компанії та виступає важливою складовою досягнення стратегічних цілей діяльності, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та набуття нових конкурентних переваг.

Теоретичні дослідження пов'язані з різними аспектами формування іміджу підприємства вивчали різні науковці, зокрема Ансофф І., Портер М. [2], Балабанова Л. [1], Приходченко Я. [1], Синиця С., Вакун О., Фурса Т. [3], Химич І. [4] та інші.

Сутність поняття «імідж» походить від грецького слова «харизма», що в Стародавній Греції означало «обдарованість, авторитетність, мудрість, святість». В стародавньому світі харизма розглядалася як властивість людини впливати на оточуючих, вміння виступати перед публікою, вести діалог, тримати голос, зовнішній вигляд тощо. Характеристика іміджу особистості та їх вплив на ефективність та результативність життєдіяльності особи настільки розвивалися,

101



eoss-conf.com



CERTIFICATE of participation

Daria Baryshovets

took part in the 4th International Scientific and Practical Conference

«GLOBAL DIRECTIONS IN SCIENTIFIC RESEARCH
AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT»

12 Hours of Participation
(0,4 ECTS credits)



Head of the
organizing committee
Helen Volokitina



EOSS-25/0602-046

June 2-4, 2025, Valencia, Spain

