

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних
технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління конкурентними перевагами сучасного аграрного підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Гуржій А. О.
Керівник: Вараксіна О. В.
Рецензент: Юнак О.Ю.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій

Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Гуржія Артема Олександровича

1. Тема роботи «Управління конкурентними перевагами сучасного аграрного підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Вараксіна О. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

звітність організації за 2023-2025 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства на засадах розвитку його конкурентних переваг.

Розділ 2. Аналіз системи управління конкурентними перевагами аграрного підприємства та оцінка його конкурентоспроможності.

Розділ 3. Напрями підвищення управління конкурентними перевагами сучасного аграрного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Артем ГУРЖІЙ

Керівник роботи

(підпис)

Олена БАРАКСІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та формування його стійких конкурентних переваг	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ СУЧАСНОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор є однією з фундаментальних складових національної економіки, оскільки він забезпечує населення продовольством, формує значну частину експортних надходжень країни та впливає на загальну економічну стабільність. Водночас, сучасні сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах значної невизначеності, спричиненої воєнними діями, інфляційними процесами, зміною ринкової кон'юнктури, коливанням цін на ресурси, посиленням міжнародної конкуренції та зростаючими вимогами до якості й екологічності продукції. З огляду на це, виникає потреба у створенні ефективної системи управління конкурентоспроможністю, що забезпечить адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприятиме його стратегічному розвитку.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.).

Мета та завдання. Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю сучасного аграрного підприємства, а також розробка стратегічних напрямів її підвищення на основі формування та капіталізації його конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**: дослідити теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства; проаналізувати організаційно-економічну діяльність аграрного підприємства; здійснити оцінку конкурентоспроможності аграрного

підприємства; обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності сучасного аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю сучасного аграрного підприємства.

Методи досліджень. У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економічний аналіз, SWOT-аналіз, графічний та статистичний методи дослідження.

Інформаційна база. Інформаційну основу дослідження становлять фінансова та статистична звітність аграрного підприємства, нормативно-правові акти України, результати моніторингу ринку зернових та олійних культур, а також дані внутрішніх систем обліку

Практична значущість. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інноваційних підходів та забезпечення стійких конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях: X Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», 23 квітня 2026 р., м. Полтава, III-й Міжнародній науково-практичній конференції «актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів», 28-29 квітня 2026 р. м. Івано-Франківськ.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 42 сторінку основного тексту, містить 16 таблиць, 8 рисунків, 38 літературних джерела, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища конкурентоспроможність аграрного підприємства перетворюється на ключовий фактор забезпечення його стабільного функціонування та стратегічного розвитку. Для аграрного сектору проблема конкурентоспроможності є особливо актуальною через високу залежність від зовнішніх чинників, зокрема коливань світових цін, змін логістичних маршрутів, кліматичних ризиків, нестабільності валютного ринку та військово-політичних викликів. У таких умовах управління конкурентоспроможністю вже не обмежується лише забезпеченням економічної ефективності виробництва, а охоплює систему стратегічного управління ресурсами, інноваціями, збутом, фінансовою стійкістю та адаптивністю підприємства до змін ринкового середовища [1, с. 5-7].

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається як здатність суб'єкта господарювання формувати та реалізовувати конкурентні переваги, забезпечуючи стійкі позиції на ринку в довгостроковій перспективі. М. Портер визначав конкурентоспроможність через систему конкурентних переваг, що формуються внаслідок ефективного використання ресурсів, інновацій та управлінських рішень [2]. Сучасні українські дослідники акцентують увагу на тому, що конкурентоспроможність аграрних підприємств повинна розглядатися як комплексна категорія, яка охоплює виробничі, економічні, технологічні, організаційні та маркетингові складові [3, с. 297 -300].

Аналіз наукових підходів свідчить про еволюцію трактування конкурентоспроможності від ресурсного до динамічного підходу. Якщо класичні концепції ґрунтувалися переважно на ефективності використання

матеріальних ресурсів, то сучасні дослідження дедалі більше орієнтуються на динамічні здібності підприємства: швидкість адаптації, інноваційність, цифрову трансформацію та здатність реагувати на ризики. У праці В. Воздвиженського та М. Тітової наголошується, що сучасна конкурентоспроможність формується не лише за рахунок виробничого потенціалу, а й через розвиток людського капіталу, технологічної модернізації та інтелектуальних активів [4, с. 59 - 63]. Сучасний розвиток аграрного сектору характеризується глибокими технологічними та управлінськими трансформаціями. Це потребує візуалізації ключових трендів, що визначають конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі (рис. 1.1).

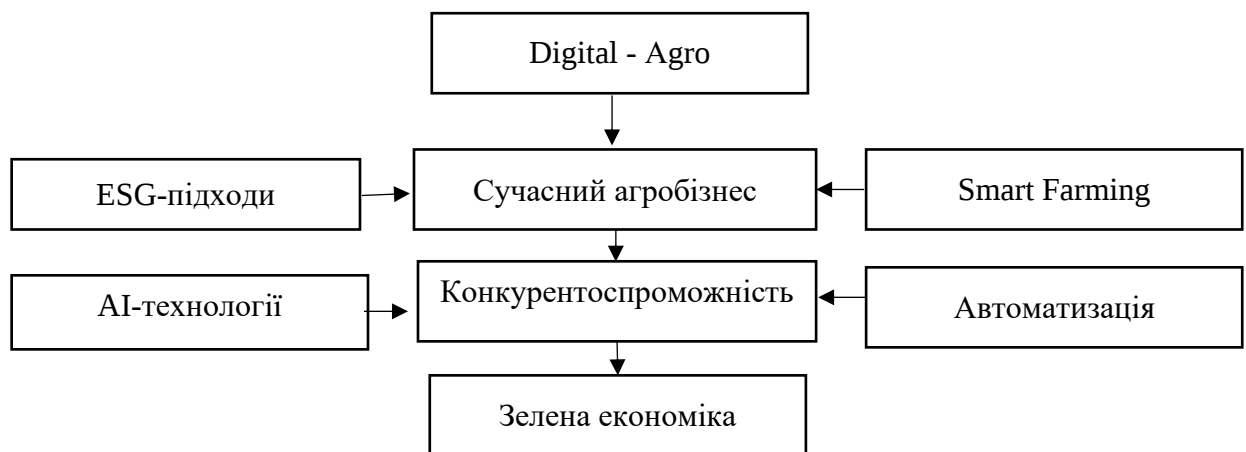


Рис. 1.1. Сучасні тренди розвитку аграрного бізнесу

Джерело: [5 - 7]

Для аграрних підприємств конкурентоспроможність має специфічні особливості, що зумовлені характером аграрного виробництва (табл. 1.1). На відміну від промислових підприємств, аграрний бізнес функціонує в умовах високої сезонності, тривалого виробничого циклу та значної залежності від природно-кліматичних умов. Саме галузева специфіка формує відмінності у підходах до управління ресурсами, ризиками, інноваціями та ринковою адаптацією. Врахування таких особливостей дозволяє більш обґрунтовано визначити напрями формування конкурентних переваг у сучасному агробізнесі. Це формує потребу у створенні адаптивної системи управління,

здатної мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність діяльності. Дослідники Н. Строченко та О. Ковальова підкреслюють, що конкурентоспроможність аграрного підприємства безпосередньо залежить від рівня його адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективності використання внутрішнього потенціалу [8, с. 118 -120].

Таблиця 1.1

Особливості конкурентоспроможності аграрних підприємств [9-12]

Критерій порівняння	Аграрне підприємство	Промислове підприємство	Вплив на систему конкурентоспроможності
Залежність від природно-кліматичних умов	Висока	Низька	Підвищення виробничих ризиків та нестабільності результатів
Сезонність виробництва	Значна	Помірна або відсутня	Необхідність формування резервів та адаптивного планування
Тривалість виробничого циклу	Тривалий	Коротший	Уповільнення оборотності капіталу
Біологічний характер виробництва	Наявний	Відсутній	Підвищена складність прогнозування результатів
Рівень ризикованості діяльності	Високий	Середній	Необхідність диверсифікації та страхування
Чутливість до змін ринкової кон'юнктури	Висока	Середня	Залежність від світових цін та логістики
Потреба у земельних ресурсах	Критична	Обмежена	Формування довгострокових конкурентних переваг через землю
Рівень технологічної модернізації	Активно зростає	Традиційно високий	Посилення ролі цифровізації та smart-технологій
Значення логістики	Високе	Високе	Вплив на собівартість та експортний потенціал
Вплив державної підтримки	Суттєвий	Помірний	Залежність від аграрної політики та дотацій
Орієнтація на експорт	Значна	Вибіркова	Формування валютних ризиків та міжнародної конкуренції
Значення екологічного фактору	Дуже високе	Середнє	Посилення ролі ESG-підходів та органічного виробництва

Конкурентоспроможність аграрних підприємств формується під впливом значно ширшого спектра ризиків і зовнішніх чинників порівняно з підприємствами інших галузей. Висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонність, тривалий виробничий цикл та логістична вразливість обумовлюють необхідність формування адаптивної системи управління.

Розвиток аграрного сектору свідчить про зміну структури факторів конкурентоспроможності, раніше домінуючим фактором залишалася собівартість продукції, то сьогодні вагомим значення набувають якість продукції, екологічність виробництва, інноваційність технологій, цифровізація управління та ефективність логістики.

Одним із ключових трендів сучасного агробізнесу є цифровізація. Концепція Agriculture 4.0 передбачає інтеграцію цифрових технологій у систему управління аграрним виробництвом. Використання GPS-моніторингу, систем точного землеробства, автоматизованого контролю ресурсів, дронів, аналітичних платформ та штучного інтелекту дозволяє підприємствам суттєво підвищити продуктивність і знизити витрати [13]. Водночас цифровізація формує новий тип конкурентних переваг, де основним ресурсом стають дані та швидкість їх обробки [14, с. 46-48]. Важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності є інноваційний розвиток підприємства. У сучасних дослідженнях інновації розглядаються не лише як технологічне оновлення виробництва, а як комплексна система змін, що охоплює управління, маркетинг, логістику та організаційну структуру підприємства. Високий рівень інноваційної активності сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, оскільки дозволяє швидше адаптуватися до ринкових змін та ефективніше використовувати ресурси [15].

Аналіз літературних джерел дозволяє виділити основні групи факторів, що впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємства: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать виробничий потенціал, рівень технологічного забезпечення, фінансові ресурси, кадровий потенціал, система управління та маркетингова політика. Зовнішні фактори охоплюють державне регулювання, податкову політику, ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції, міжнародні стандарти та логістичну інфраструктуру [16, с. 33-35].

Оскільки конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних чинників, виникає необхідність їх систематизації (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Система факторів впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства [17 - 20]

Група факторів	Реальний фактор	Характер впливу	Основні наслідки для підприємства	Рівень керованості
Внутрішні	Фінансовий потенціал	Прямий	Забезпечення інвестиційної та операційної стабільності	Високий
	Технологічний рівень виробництва	Прямий	Зростання продуктивності та зниження витрат	Високий
	Кваліфікація персоналу	Прямий	Підвищення ефективності управління та інноваційності	Високий
	Якість продукції	Прямий	Формування ринкових переваг та лояльності споживачів	Високий
	Система менеджменту	Прямий	Швидкість прийняття управлінських рішень	Високий
	Маркетингова стратегія	Прямий	Розширення ринків збуту та брендингу	Середній
	Інноваційна активність	Прямий	Формування довгострокових конкурентних переваг	Високий
Зовнішні	Кон'юнктура аграрного ринку	Прямий	Коливання доходів та рентабельності	Низький
	Рівень конкуренції	Прямий	Посилення боротьби за ринки збуту	Низький
	Кліматичні зміни	Прямий	Підвищення виробничих ризиків	Низький
	Державна аграрна політика	Опосередкований	Зміна умов підтримки та оподаткування	Низький
	Логістична інфраструктура	Прямий	Вплив на експортний потенціал	Середній
	Валютні коливання	Опосередкований	Зміна вартості ресурсів та експортної виручки	Низький
	Міжнародні стандарти якості	Прямий	Необхідність сертифікації продукції	Середній
	Геополітичні ризики	Прямий	Порушення логістики та ринкової стабільності	Низький

При цьому внутрішні фактори формують основу стратегічного потенціалу підприємства, тоді як зовнішні чинники визначають рівень ризикованості та адаптивності господарської діяльності. У сучасних умовах найбільшого значення набувають технологічний розвиток, інноваційність, якість управління та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни

ринкового середовища. Трансформація глобального аграрного ринку супроводжується появою нових підходів до ведення агробізнесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні тренди управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств [21 - 27]

Тренд	Характеристика	Інструменти реалізації	Вплив на конкурентоспроможність	Потенційні ризики
Digital-agro	Цифровізація виробничих процесів	ERP-системи, GPS-моніторинг, Big Data	Зниження витрат та підвищення ефективності	Висока вартість впровадження
Precision farming	Точне землеробство	Дрони, сенсори, автоматизоване внесення ресурсів	Підвищення урожайності	Потреба у висококваліфікованому персоналі
ESG-орієнтація	Екологічне та соціально відповідальне управління	ESG-звітність, ресурсозбереження	Підвищення інвестиційної привабливості	Витрати на екологічну модернізацію
Органічне виробництво	Виробництво екологічної продукції	Сертифікація, біотехнології	Вихід на преміальні ринки	Тривалий період окупності
Автоматизація виробництва	Мінімізація ручної праці	Роботизовані системи	Зростання продуктивності праці	Високі капітальні вкладення
Smart logistics	Інтелектуальна логістика	Digital tracking, аналітика поставок	Оптимізація каналів збуту	Залежність від ІТ-інфраструктури
AI-технології	Використання штучного інтелекту	Прогнозування врожайності, аналітика ризиків	Підвищення точності управлінських рішень	Технологічна залежність
Green economy	Ресурсозбереження та декарбонізація	Відновлювана енергетика, енергоефективність	Формування міжнародних конкурентних переваг	Значні інвестиційні витрати
Agri-branding	Формування бренду аграрного підприємства	Digital-маркетинг, репутаційний менеджмент	Підвищення впізнаваності продукції	Висока конкуренція на ринку

Окремого значення набуває проблема фінансової стійкості аграрних підприємств. У період військових ризиків, інфляції та нестабільності логістичних каналів фінансова стійкість перетворюється на базову умову збереження ринкових позицій. Саме тому сучасні моделі управління

конкурентоспроможністю включають оцінювання ліквідності, платоспроможності, інвестиційної активності та ризикостійкості підприємства [28]. Аграрний ринок характеризується високим рівнем конкуренції та швидкою зміною каналів збуту. Науковці наголошують, що конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою визначається здатністю диверсифікувати ринки збуту, оптимізувати логістичні процеси та формувати ефективну маркетингову політику [29].

Світовий ринок дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, екологічної безпеки та раціонального використання ресурсів. Екологічна складова стає не лише інструментом підвищення репутації підприємства, а й джерелом конкурентних переваг, особливо на міжнародних ринках [30].

Наукові підходи розглядають управління конкурентоспроможністю як безперервний процес формування, підтримки та розвитку конкурентних переваг. Така система повинна базуватися на стратегічному мисленні, аналітичному забезпеченні та швидкому прийнятті управлінських рішень. Перевагу отримують підприємства, здатні оперативно адаптуватися до змін ринку та використовувати кризові явища як джерело нових можливостей [31, с. 345-347].

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність має людський капітал. В умовах цифрової трансформації аграрного сектору підвищуються вимоги до професійної компетентності персоналу, рівня управлінської культури та здатності працювати з інноваційними технологіями [32]. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує не лише визначення факторів впливу та сучасних трендів розвитку, а й використання ефективних методів її оцінювання (табл. 1.4). Для сучасних аграрних підприємств найбільш ефективним є поєднання фінансово-економічного аналізу, стратегічних методів оцінювання та цифрових аналітичних інструментів [38].

Таблиця 1.4

Основні методи оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства [33 - 36]

Метод оцінювання	Сутність методу	Основні показники	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін	Сильні та слабкі сторони, можливості, загрози	Простота та універсальність	Суб'єктивність оцінок
Benchmarking	Порівняння з підприємствами-лідерами	Продуктивність, витрати, рентабельність	Виявлення кращих практик	Складність доступу до інформації
Інтегральний метод	Комплексна оцінка показників	Фінансові, виробничі, маркетингові показники	Комплексність результатів	Складність розрахунків
Експертний метод	Оцінка на основі думок експертів	Якість управління, репутація	Можливість оцінки нематеріальних факторів	Суб'єктивність
Матричний метод	Побудова конкурентних матриць	Частка ринку, темпи розвитку	Візуалізація позицій підприємства	Обмеженість показників
Фінансово-економічний аналіз	Аналіз економічних результатів	Рентабельність, ліквідність, оборотність	Висока точність	Орієнтація на минулі результати
Рейтингова оцінка	Формування системи рейтингу	Сукупність інтегрованих показників	Можливість порівняння підприємств	Потребує великої бази даних
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища	Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори	Виявлення зовнішніх ризиків	Не враховує внутрішні резерви

Таким чином, конкурентоспроможність сучасного аграрного підприємства є багатофакторною та динамічною категорією, що формується під впливом економічних, технологічних, організаційних та соціальних чинників. Аналіз наукових джерел показує, що сучасна модель управління конкурентоспроможністю повинна ґрунтуватися на поєднанні інноваційного розвитку, цифровізації, фінансової стійкості, екологічної орієнтації та ефективного стратегічного управління. Саме комплексність підходу забезпечує здатність аграрного підприємства формувати довгострокові конкурентні переваги та адаптуватися до сучасних викликів агробізнесу.

Результати досліджень опубліковані у таких працях автора [37-38].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю це сучасне агропромислове підприємство Полтавської області, що базується у Миргородському районі. Маючи статутний капітал у розмірі 37500,00 грн, компанія за два десятиліття роботи перетворилася на потужний господарський комплекс із багатoproфільним виробництвом. Основний вектор діяльності зосереджений на рослинництві: вирощуванні зернових, бобових та олійних культур (КВЕД 01.11). Водночас підприємство реалізує стратегію диверсифікації, активно розвиваючи молочне тваринництво (розведення ВРХ) та свинарство. Це дозволяє формувати замкнений цикл виробництва та мінімізувати ринкові ризики. Ключовим пріоритетом підприємства є випуск високоякісної сільськогосподарської сировини, здатної конкурувати як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. Діяльність підприємства виходить за рамки лише вирощування: вона охоплює глибоку післяурожайну обробку, складську логістику та оптову торгівлю. Окремий акцент зроблено на впровадженні інновацій (зокрема у тваринницькому секторі), що забезпечує сталий розвиток і високу продуктивність. Функціонування підприємства базується на принципах корпоративної прозорості та суворого дотримання законодавства. Окрім основної статутної діяльності, товариство з обмеженою відповідальністю гнучко використовує цивільно-правові інструменти для управління активами, майном та логістичними процесами. Така адаптивність дозволяє підприємству успішно інтегруватися в мінливе економічне середовище, зберігаючи фінансову стійкість та інвестиційну привабливість регіону (рис. 2.1).

Підприємство фокусує свою торговельну активність на ключових аграрних та промислових вузлах України: Полтавській, Київській та Харківській областях. Така локалізація дозволяє оптимізувати логістичні витрати та оперативно реагувати на попит у центральному та східному регіонах.



Рис.2.1. Ринкове позиціонування та стратегічні орієнтири підприємства, 2023 - 2025 рр.

У боротьбі за частку ринку підприємство вступає в здорову конкуренцію як з масштабними вертикально-інтегрованими агрохолдингами, так і з локальними фермерськими господарствами, роблячи ставку на якість продукції та управлінську гнучкість. Таким чином, можна зазначити, що успіх підприємства базується на цілісній системі стратегічного планування, де центральне місце займають місія та декомпоновані цілі розвитку.

Одним із фундаментальних етапів оцінки фінансової спроможності суб'єкта господарювання є розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності (табл. 2.1). Даний показник слугує індикатором фінансової

стійкості, відображаючи ступінь забезпеченості короткострокових боргів підприємства його оборотним капіталом.

Таблиця 2.1

**Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності
підприємства за 2023 – 2025 рр.
[побудовано на основі додатків А, Б, В]**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+, -)
Оборотні активи, тис. грн	52966,0	68458,0	56517,0	+3551,0
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	44019,0	50691,0	54637,0	+10618,0
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,203	1,350	1,034	-0,169
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, в.п.	0,045	0,052	0,000	-0,045
Чистий робочий капітал, тис. грн	8947,0	17767,0	1880,0	+7067,0
Коефіцієнт покриття боргів оборотними активами	0,830	0,740	0,970	+0,140

Динаміка коефіцієнтів загальної ліквідності за період 2023–2025 рр. свідчить про суттєве нарощення боргового навантаження, оскільки поточні зобов'язання зросли на 10618 тис. грн, що значно перевищує темпи поповнення оборотних активів (+3551 тис. грн). Через такий дисбаланс коефіцієнт загальної ліквідності скоротився на 0,169 пункту, досягнувши граничного значення 1,034, що вказує на критичне зниження фінансового запасу міцності. Найбільш загрозливою є динаміка абсолютної ліквідності, яка знизилася на 0,045 порівняно з базовим періодом, зафіксувавши фактичну відсутність вільних грошових коштів на кінець 2025 року. Сукупність цих змін призвела до формування касового розриву, коли майже всі оборотні ресурси підприємства іммобілізовані у виробничих запасах, а здатність до миттєвих розрахунків практично втрачена.

Ефективність функціонування суб'єкта господарювання безпосередньо корелює з обсягами генерованого прибутку та рівнем рентабельності, що слугують індикаторами раціональності використання наявних ресурсів (табл. 2.2). Ключовим чинником формування позитивного

фінансового результату є не лише масштабування збуту основної агропродукції, а й диверсифікація доходів за рахунок оренди, фінансового інвестування та інших операційних надходжень. Розширення структури дохідних статей створює надійний фундамент для забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2023-2025рр.

[побудовано на основі додатків А, Б, В]

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	112199,0	93188,0	119969,0	+7770,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	94000,0	75195,0	99848,0	+5848,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5400,0	9546,0	-10073,0	-15473,0
Рентабельність, %	4,84	10,24	-8,39	-13,2
Рентабельність витрат, %	5,74	12,69	-10,09	-15,83
Витратомісткість доходу, грн	0,84	0,81	0,83	-0,01

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2023–2025 роки свідчить про глибоку дестабілізацію економічного стану підприємства, що виражається у переході від прибутковості до значних збитків у розмірі 10073 тис. грн. Попри зростання чистого доходу до 119969 тис. грн у 2025 році, стрімке збільшення собівартості реалізації призвело до падіння показника рентабельності діяльності на 13,2 відсоткові пункти порівняно з базовим періодом. Від’ємне значення рентабельності витрат (-10,09%) підтверджує неефективність поточної структури видатків, оскільки кожна гривня вкладених ресурсів генерує збиток, а не додану вартість. Зниження витратомісткості доходу лише на 0,005 грн не змогло компенсувати загальне фінансове падіння, що вказує на відсутність адекватного контролю над операційною собівартістю на тлі масштабування обсягів продажів. Сукупність цих чинників демонструє руйнування запасу фінансової міцності підприємства, вимагаючи негайного впровадження антикризової стратегії

управління витратами та перегляду ринкової політики збуту. Аналіз основних фінансових результатів підприємства за 2023–2025 роки демонструє критичне погіршення ефективності діяльності, яке завершилося отриманням чистого збитку в розмірі 10073 тис. грн у 2025 році (рис. 2.2).

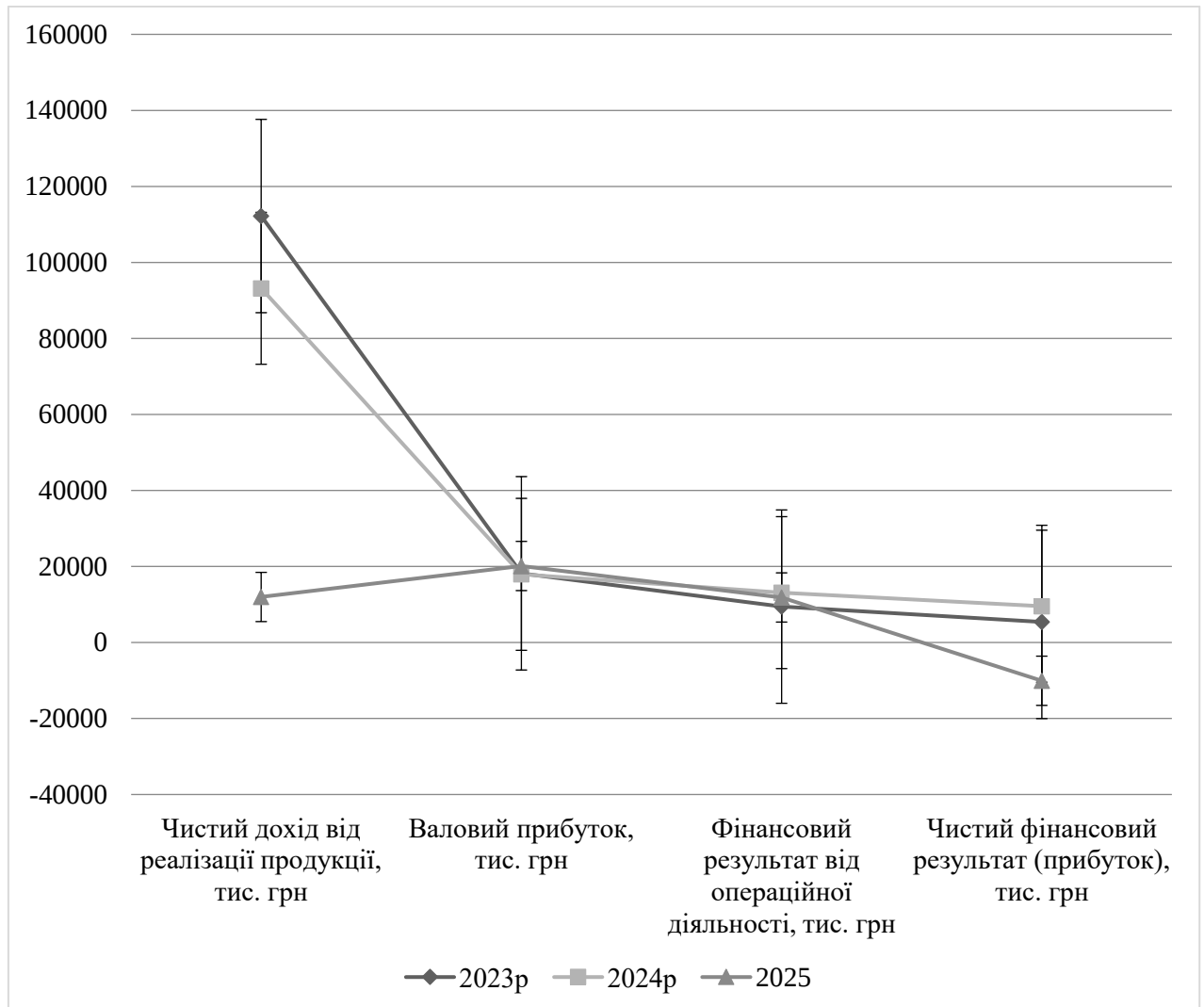


Рис.2.2. Динаміка прибутку підприємства за 2023 – 2025 рр.

Попри те, що валовий прибуток продемонстрував позитивну динаміку і зріс до 20121 тис. грн, цей результат був повністю нівельований зростанням позареалізаційних витрат або збитків від інших видів діяльності. Різкий розрив між операційним прибутком (11850 тис. грн) та від'ємним чистим фінансовим результатом свідчить про наявність значних фінансових витрат або втрат, які не пов'язані безпосередньо з виробничим процесом. Спостерігається парадоксальна ситуація, коли при найнижчому обсязі чистого доходу у 2025

році (11969 тис. грн) підприємство отримало найбільший валовий прибуток, що може вказувати на суттєву зміну облікової політики або структури реалізації. Загалом, динаміка показників свідчить про втрату фінансової стійкості та перехід підприємства у зону високого ризику, що потребує негайного перегляду стратегії управління чистим прибутком. Ключовим індикатором ефективності функціонування підприємства є його фінансова стійкість, яка відображає здатність суб'єкта господарювання зберігати платоспроможність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування в умовах ринкової нестабільності (табл. 2.3). Цей показник інтегрує в собі структуру капіталу, рівень забезпеченості власними обіговими коштами та загальну збалансованість фінансових потоків компанії.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства за 2023 – 2025 рр.
[побудовано на основі додатків А, Б, В]**

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення (+,-)
Операційний дохід	112314,0	93303,0	119969,0	+7655,0
Операційні витрати	102877,0	80104,0	108833,0	+5956,0
змінні витрати	94774,0	61848,0	71760,0	-23014,0
постійні витрати	8103,0	18256,0	37073,0	+28970,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	5400,0	9546,0	11850,0	+6450,0
Маржинальний дохід, тис. грн	17540,0	31455,0	48209,0	+30669
Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході	0,156	0,337	0,402	+0,246
Поріг рентабельності, тис. грн	51942,0	54172,0	99221,0	+47279,0
Частка порогу рентабельності в операційному доході, %	46,25	58,06	76,87	+30,62
Зона фінансової стійкості, тис. грн	57372,0	39131,0	20748,0	-36624,0
Запас фінансової стійкості, %	51,08	41,94	17,29	-33,79

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства за період 2023– 2025 років свідчить про суперечливі тенденції, де на фоні зростання операційного прибутку до 11850 тис. грн спостерігається стрімке нарощення ризиків. Ключовим дестабілізуючим фактором стало зростання постійних

витрат на 28970 тис. грн, що призвело до майже дворазового збільшення порогу рентабельності, який у 2025 році досяг 99221 тис. грн. Через таку динаміку частка критичного обсягу виручки в загальному доході зросла до 76,87%, суттєво звужуючи простір для маневру підприємства у разі погіршення ринкової кон'юнктури. Як наслідок, зона фінансової стійкості скоротилася на 36624 тис. грн, а її відносний запас впав з безпечних 51,08% у 2023 році до критичних 17,29% у 2025 році. Така втрата фінансового імунітету вказує на високу чутливість підприємства до будь-яких коливань доходу та вимагає негайної оптимізації структури витрат для запобігання переходу діяльності у збиткову зону. Таким чином, проведений аналіз діяльності підприємства за 2023–2025 роки вказує на формування глибокої кризи ліквідності, яка супроводжується повною втратою грошових резервів на кінець досліджуваного періоду. Попри стабільні обсяги операційного доходу та позитивний показник валового прибутку, підприємство зіткнулося з катастрофічним падінням чистого фінансового результату до від'ємних значень. Основним дестабілізуючим фактором стало стрімке зростання постійних витрат, що призвело до критичного звуження зони фінансової стійкості та підвищення порогу рентабельності до 76,87% від виручки. Структурний дисбаланс між зростаючими боргами та іммобілізованими у запасах активами спровокував касовий розрив, позбавляючи компанію можливості проводити миттєві розрахунки.

Різке зниження рентабельності витрат до рівня -10,09% свідчить про неефективність поточної операційної моделі, де кожна гривня інвестицій призводить до збитковості. Наявність операційного прибутку на фоні чистого збитку підкреслює руйнівний вплив фінансових витрат або інших позареалізаційних втрат на загальний стан суб'єкта. Подальше ігнорування негативних трендів ліквідності загрожує підприємству втратою господарської автономії та повною зупинкою операційних процесів.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та формування його стійких конкурентних переваг

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є фундаментальною умовою виживання аграрного підприємства, оскільки саме вона визначає здатність суб'єкта утримувати ринкові позиції та ефективно адаптуватися до динамічних економічних змін. Виявлені в ході аналізу деструктивні тенденції щодо фінансової стійкості та прибутковості досліджуваного підприємства вимагають негайного прийняття результативних управлінських рішень, спрямованих на реструктуризацію внутрішніх бізнес-процесів. Конкурентоспроможність аграрного підприємства безпосередньо залежить від його фінансового імунітету (рис. 2.3). Лише комплексне посилення конкурентних переваг дозволить компанії подолати поточну кризу ліквідності та відновити потенціал для довгострокового економічного зростання.

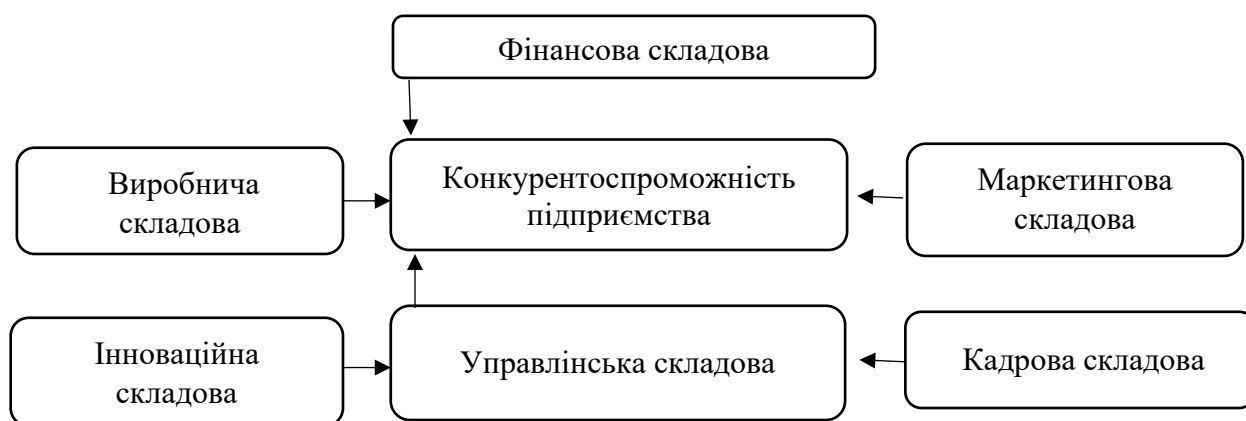


Рис. 2.3. Структура конкурентоспроможності підприємства, 2023- 2025 рр.

Проведене дослідження дозволило сформувати цілісну модель структури конкурентоспроможності підприємства. Вона базується на інтеграції шести ключових компонентів: фінансової, виробничої,

інноваційної, маркетингової, кадрової та управлінської складових. Фінансова складова виступає стабілізаційним ядром, яке, попри виявлені кризові явища 2025 року, має забезпечувати ресурсну підтримку для виробничого та інноваційного оновлення підприємства. Маркетингова та кадрова складові визначені як інструменти зовнішньої адаптації та внутрішньої продуктивності. Лише за умови синхронізованого розвитку всіх зазначених елементів можливе відновлення фінансового імунітету підприємства та досягнення ним високого рівня ринкової конкурентоспроможності. Проведений розрахунок питомих витрат демонструє, що стратегічно найбільш стійкою позицією в портфелі підприємства є насіння соняшнику, яке на кінець досліджуваного періоду поєднує помірну собівартість (25,68 грн/т) із відносно високим рівнем комерціалізації (87,9%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка виробничої складової конкурентоспроможності за 2023 – 2025 рр.

[побудовано на основі додатків А, Б, В]

Показники	2023 р.			2024 р.			2025 р.		
	зернові та зернобобові	боби сої	насіння соняшнику	зернові та зернобобові	боби сої	насіння соняшнику	зернові та зернобобові	боби сої	насіння соняшнику
Виробнича собівартість, тис. грн	30218,0	11588,0	17397,0	18968,0	26509,0	28592,0	55368,1	21170,4	51562,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	41503,0	6176,0	20781,0	17487,0	37199,0	20509,0	39677,0	12524,0	45330,0
Обсяг отриманої продукції, тис. ц	60087,0	19408,0	23079	8132,0	17190,0	26982,0	11870,0	10373,0	20080,0
Витрати на 1 т продукції, грн	5,03	5,97	7,54	23,33	15,42	10,60	46,65	20,41	25,68
Коефіцієнт реалізації, в.п.	1,37	0,53	1,19	0,92	1,40	0,72	0,72	0,59	0,8
Статус конкурентоспроможності	високий	низький	середній	середній	високий	низький	низький	низький	середній

Порівняно з іншими культурами, соняшник у 2025 році зберіг стабільний статус конкурентоспроможності, маючи найменший рівень іммобілізації коштів у запасах, що свідчить про стабільну затребуваність цієї продукції та вищу адаптивність до ринкових коливань.

Ситуація із зерновими та зернобобовими культурами є найбільш загрозливою для загальної конкурентоспроможності, оскільки стрімке зростання питомих витрат (з 5,03 грн/т до 46,65 грн/т) призвело до падіння статусу з «Високого» до «Низького». Показники бобів сої у 2025 році також вказують на слабкі ринкові позиції: низька швидкість збуту (реалізовано лише 59,2% продукції) у поєднанні з витратами на рівні 20,41 грн/т створює надлишковий тиск на складську логістику та заморожує обіговий капітал. Низький коефіцієнт реалізації сої (0,59) на фоні зростання витрат свідчить про неефективність обраної стратегії збуту або технології вирощування, що нівелює успіхи попереднього 2024 року, коли культура мала високий статус.

Таким чином, підтримка технологічної переваги у виробництві олійних культур (соняшнику) є пріоритетним завданням для забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах прогресуючого зростання виробничих витрат.

Аналіз маркетингової та управлінської активності підприємства за досліджуваний період демонструє суперечливі тенденції, що безпосередньо впливають на його загальну конкурентоспроможність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка маркетингової та управлінської складової
конкурентоспроможності підприємства за 2023 -2025 рр.
[побудовано на основі додатків А, Б, В]**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	112199,0	93188,0	119969,0	+7770,0
Адміністративні витрати, грн	4208,0	4461,0	8301,0	+4093,0
Ефективність управлінських витрат, грн	26,66	20,89	14,45	-12,21
Частка адміністративних витрат у доході, %	3,75	4,79	6,92	+3,17
Коефіцієнт оперативності управління, в.п.	1,05	0,95	0,85	-0,20
Коефіцієнт прямого збуту, в.п.	0,20	0,75	0,78	+0,58
Індекс лояльності контрагентів, %	78,00	80,00	82,00	+4,00

Розрахунок ефективності управлінських витрат виявив негативну динаміку: якщо у 2023 році кожна гривня, витрачена на адміністрування, приносила 26,66 грн доходу, то у 2025 році цей показник впав до 14,45 грн, що зумовлено різким зростанням адміністративних витрат на тлі помірного збільшення доходу. Водночас маркетингова активність характеризується позитивним трендом зростання коефіцієнта прямого збуту до 0,78, що свідчить про успішну стратегію мінімізації посередників та зміцнення впізнаваності бренду серед прямих контрагентів. Ситуація із впровадженням управлінських рішень залишається напруженою, про що сигналізує зниження коефіцієнта оперативності до 0,85 у 2025 році, ймовірно, через ускладнення внутрішніх процесів у період зростання витрат. Попри це, стабільно високий рівень індексу лояльності (82%) підтверджує позитивну репутацію підприємства, що є ключовим нематеріальним активом для утримання конкурентних переваг.

Аналіз кадрової складової свідчить про інтенсифікацію використання людського ресурсу, що безпосередньо впливає на ринкову стійкість підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка кадрової складової конкурентоспроможності підприємства
за 2023-2025 рр.**

[побудовано на основі додатків А, Б, В]

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+,-)
Кількість працівників, осіб	69,0	63,0	65,0	-4,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	11635,0	9121,0	12775,0	+1140,0
Кредиторська заборгованість з оплати праці, тис. грн	175,0	223,0	496,0	+321,0
Прямі витрати на оплату праці в рослинництві, тис. грн	8541,0	9121,0	12775,0	+4234,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1626,1	1479,2	1845,7	+219,6
Коефіцієнт заборгованості з оплати праці, в. п.	0,015	0,024	0,039	+0,024
Частка витрат на оплату праці в рослинництві, %	73,41	100,00	100,00	+25,69
Середньомісячна заробітна плата, грн	14052,0	12065,0	16378,0	+2326,0

Проведений розрахунок продуктивності праці демонструє позитивну динаміку у 2025 році (зростання до 1845,68 тис. грн на особу), що свідчить про підвищення віддачі персоналу та зміцнення конкурентних переваг за рахунок ефективного менеджменту робочого часу. Порівняно з попередніми періодами, спостерігається повна концентрація людського капіталу в рослинництві, що вказує на вузьку спеціалізацію та відсутність диверсифікації трудових витрат на інші напрямки діяльності. Ситуація із кредиторською заборгованістю з оплати праці є тривожним сигналом для конкурентоспроможності, оскільки її зростання у 2,8 рази за три роки свідчить про дефіцит обігових коштів та ризики зниження лояльності ключових фахівців. Висока питома вага витрат на оплату праці в рослинництві на фоні зростання середньої зарплати до 16378 грн свідчить про намагання підприємства утримувати кваліфіковані кадри в умовах кадрового голоду, проте накопичення заборгованості може нівелювати цей ефект. Таким чином, для зміцнення кадрової стійкості підприємству необхідно забезпечити ритмічність виплат та стабілізувати фінансову дисципліну, оскільки лояльність персоналу є фундаментом для впровадження інновацій та утримання технологічної переваги.

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє систематизувати результати фінансово-економічного аналізу та визначити вектор розвитку підприємства (табл. 2.7).

Загальний висновок SWOT-аналізу вказує на те, що підприємство перебуває у стані «внутрішньої перебудови». Маючи міцні зовнішні позиції та лояльний ринок, воно стикається з кризою внутрішньої ефективності.

Стратегічний успіх залежатиме від здатності менеджменту конвертувати високу продуктивність праці у фінансову стабільність, подолавши бюрократизацію та відновивши платіжну дисципліну. Пріоритетом має стати перехід від екстенсивного зростання витрат до технологічної інтенсифікації, що дозволить утримувати статус конкурентоспроможного гравця в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз аграрного підприємства за 2023-2025 рр.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висока впізнаваність та лояльність: показник NPS на рівні 82% свідчить про міцну репутацію серед партнерів. 2. Ефективні канали збуту: зростання частки прямих контрактів до 78% підвищує маржинальність та ринкову незалежність. 3. Продуктивність праці: зростання доходу на одного працівника до 1,8 млн грн у 2025 р. свідчить про високу віддачу персоналу. 4. Кадрова стабільність: висока спеціалізація та концентрація досвідчених кадрів у ключовій галузі (рослинництво).	1. Зниження управлінської ефективності: різке зростання адмінвитрат при зниженні віддачі на 1 грн витрат (з 26,66 до 14,45). 2. Фінансова дисципліна: зростання кредиторської заборгованості з оплати праці у 2,8 раза створює ризики соціальної напруги. 3. Технологічна вразливість: стрімке зростання питомої собівартості зернових (у 9 разів за 3 роки) знижує їхню конкурентність. 4. Низька швидкість реагування: коефіцієнт оперативності управління нижче одиниці (0,85) вказує на бюрократизацію процесів.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Впровадження AgTech: цифровізація та точне землеробство можуть зупинити ріст собівартості та підвищити врожайність. 2. Диверсифікація портфеля: цюшук нішевих культур для зменшення залежності від проблемних груп (зернові, соя). 3. Прямий експорт: високий коефіцієнт прямих контрактів дозволяє розглядати вихід на зовнішні ринки без посередників. 4. Програми підтримки: можливість залучення грантів на енергоефективність або «зелене» виробництво.	2. Цінова волатильність: залежність від ринкових цін на олійні (соняшник), які є основою стабільності підприємства. 3. Кадровий голод: ризик втрати персоналу через затримки виплат на фоні зростання середніх зарплат у секторі. 4. Екологічні та воєнні ризики: вплив кліматичних змін та наслідків війни на вуглецевий слід та екологічний борг. 5. Дефіцит обігових коштів: високий рівень іммобілізації капіталу в нереалізованих запасах (особливо по сої). 6. Політична нестабільність

Для завершення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства скористаємося моделлю 5 сил Майкла Портера (табл. 2.8). Цей інструмент дозволяє оцінити привабливість галузі та рівень ризиків, з якими стикається господарство у зовнішньому середовищі. Визначення інтенсивності кожної з п'яти сил дозволяє керівництву підприємства не лише ідентифікувати слабкі місця в управлінні конкурентоспроможністю, а й розробити превентивні заходи для зміцнення власних ринкових позицій.

Основний тиск на конкурентоспроможність підприємства здійснюють існуючі конкуренти та постачальники ресурсів, що проявляється у стрімкому

зростанні собівартості виробництва. Внутрішня здатність підприємства протистояти цим силам базується на високому рівні лояльності контрагентів та розвитку прямих каналів збуту, що частково нівелює ринкову владу покупців і дозволяє утримувати вищу ціну реалізації.

Таблиця 2.8

**Аналіз конкурентних сил підприємства за моделлю М. Портера,
2023 - 2025 рр.**

Сила конкуренції	Рівень впливу	Опис та обґрунтування
1. Суперництво між існуючими конкурентами	Високий	Ринок зернових та олійних культур є висококонкурентним. Стрімке зростання собівартості (особливо зернових) змушує підприємства вести жорстку боротьбу за маржинальність.
2. Загроза з боку нових гравців	Низький	Аграрний сектор має високі бар'єри входу: потреба у значному земельному банку, дороговартісній техніці та кваліфікованих кадрах (стабільність яких є вашою перевагою).
3. Ринкова влада постачальників	Високий	Підприємство залежне від цін на енергоносії, добрива та ЗЗР. Ріст адміністративних витрат та заборгованості вказує на складність контролю над видатками.
4. Ринкова влада споживачів	Середній	Завдяки високій частці прямих контрактів (78%) та лояльності (NPS 82%), підприємство має певну силу в переговорах, що дозволяє уникати диктату посередників.
5. Загроза появи товарів-субститутів	Низький	Продукція рослинництва (зерно, соняшник) є базовою сировиною для харчової промисловості, яка не має прямих природних замінників у глобальному масштабі.

Висока ринкова влада постачальників матеріально-технічних ресурсів на фоні зростання адміністративних витрат створює загрозу зниження рентабельності. Загроза з боку нових гравців та товарів-замінників залишається мінімальною. Таким чином, стратегічний успіх підприємства залежить від його здатності конвертувати високу продуктивність праці у технологічну перевагу, яка дозволить зменшити залежність від коливань цін на ресурси та зміцнити позиції у боротьбі з існуючими конкурентами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ СУЧАСНОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На основі проведеного аналізу ми відмічаємо втрату підприємством деяких ключових конкурентних переваг. Тому, зважаючи на баланс між сильними та вразливими сторонами діяльності, пропонований комплекс заходів спрямований на оперативне усунення деструктивних чинників та відновлення внутрішньої стійкості (рис. 3.1). Реалізація цих кроків дозволить стабілізувати фінансову дисципліну, відновити лояльність кадрового потенціалу та оптимізувати систему управління витратами.

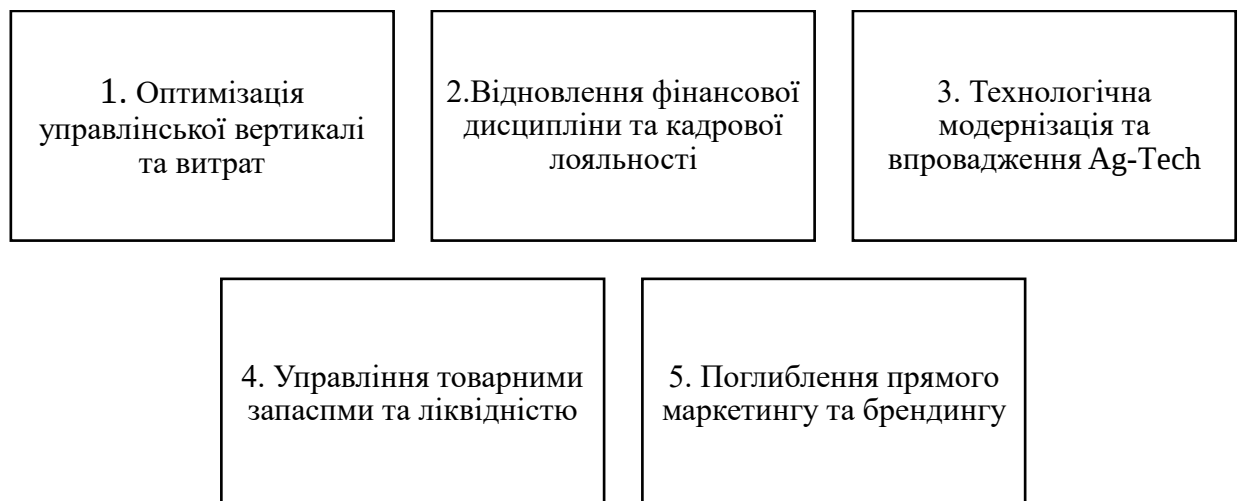


Рис. 3.1. Рекомендовані заходи удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства на 2027-2031 рр.

Джерело: сформовано автором

Зосередження зусиль на технологічному оновленні та зміцненні маркетингових позицій забезпечить нівелювання негативних трендів і створить умови для повернення втрачених ринкових переваг. Успішна трансформація внутрішніх процесів стане запорукою довгострокової виживаності та посилення конкурентної сили підприємства в аграрному секторі. Такий підхід дозволить конвертувати існуючий репутаційний капітал у реальні економічні результати, мінімізуючи вплив зовнішніх загроз.

Зрештою, своєчасна реакція на виявлені виклики є єдиним шляхом до відновлення динамічного розвитку та зміцнення ринкового статусу підприємства.

Актуальним завданням для зміцнення конкурентоспроможності підприємства ми бачимо зниження частки адміністративних витрат у доході до цільового рівня 4–5%. Для ефективного вирішення цієї проблеми ми рекомендуємо впровадження ERP-системи, яка дозволить встановити жорсткий контроль над кожним центром витрат (рис. 3.2). Це дозволить мінімізувати бюрократизацію процесів, яка наразі негативно впливає на оперативність управління. У результаті підприємство отримає дієвий інструмент для оптимізації внутрішньої структури та відновлення втрачених конкурентних переваг.

Серед українських рішень ми радимо систему «BAS АГРО. ERP», оскільки вона цілком пристосована до національного законодавства та особливостей галузевого обліку. Ця система дозволяє вести докладний прорахунок вартості кожної культури та надає засоби для спостереження за боргами. Це допоможе підприємству побороти зростання цін зернової групи та улагодити питання виплат персоналу.

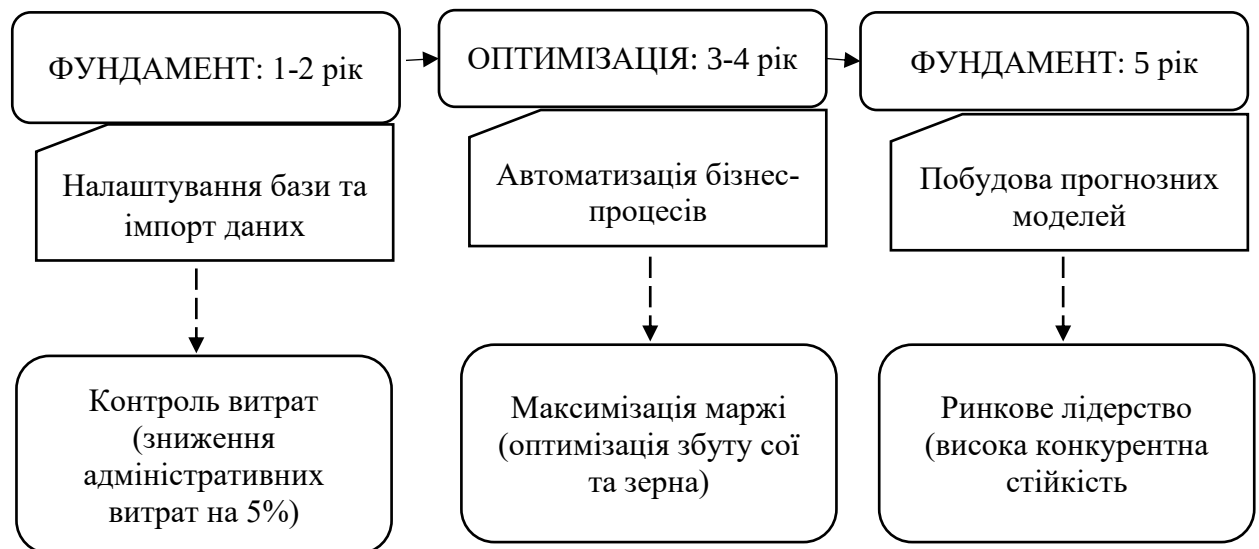


Рис. 3.2. Рекомендований процес впровадження «BAS АГРО. ERP» в діяльність підприємства, 2027 – 2031 рр.

Джерело: сформовано автором

Для запровадження системи немає потреби створювати окремий відділ або наймати додаткового співробітника; оптимальним варіантом є розширення обов'язків існуючого спеціаліста з обліку або аналітика. ERP-система за своєю логікою та інтерфейсом значною мірою відповідає сучасним бухгалтерським програмам, якими вже оперує персонал, тому її освоєння стане природним етапом професійного розвитку. Такий підхід дозволяє значно заощадити кошти підприємства, оскільки усуває витрати на утримання додаткової штатної одиниці та соціальні виплати.

Налагодження фінансової дисципліни є ключовою умовою для збереження кваліфікованих кадрів та забезпечення стабільної роботи підприємства (табл. 3.1). Значне зростання заборгованості із заробітної плати (майже втричі) створює високі ризики невдоволення персоналу та зниження ефективності роботи. Повне погашення заборгованості сформує необхідний рівень довіри працівників для успішного впровадження майбутніх інноваційних змін.

Таблиця 3.1

Рекомендований план реструктуризації та зміцнення кадрової лояльності підприємства, 2027 – 2031 -рр.

Етапи та фінансові заходи	Механізм погашення та джерела коштів	Вплив на кадрову стійкість та лояльність	Ключовий показник (KPI)
1	2	3	4
Кризове врегулювання	Реалізація залишків сої (вивільнення ліквідності) та фіксація графіків виплат	Зупинка відтоку кадрів, відновлення базової довіри до менеджменту	Зниження заборгованості з оплати праці на 70%
Стабілізація виплат	Оптимізація витрат через перші результати ERP-системи та ефективність сосяшнику	Відновлення 100% ритмічності поточних виплат заробітної плати	Коефіцієнт заборгованості = 0
Мотиваційна трансформація	Спрямування частини зекономлених адмінвитрат у фонд преміювання	Впровадження системи бонусів, прив'язаних до врожайності та чистого прибутку	Ріст продуктивності праці на 10%
Розвиток потенціалу	Фінансування програм професійного навчання та сертифікації спеціалістів	Сприйняття підприємства як платформи для кар'єрного та професійного росту	Коефіцієнт стабільності кадрів > 0,90

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Стратегічне партнерство	Запуск програми участі працівників у розподілі чистого прибутку (Bonus pool)	Максимальна лояльність; формування потужного кадрового бренду на ринку	NPS персоналу (лояльність) > 85%

Використання доступних запасів сої як внутрішнього фінансового джерела дозволяє підприємству швидко розрахуватися з боргами перед працівниками, уникаючи при цьому залучення коштовних банківських позик. Цей вибір пояснюється повільним збутом сої (за досліджуваний період), що призвело до накопичення значних обсягів цієї культури на складах. Такий підхід виключає додаткове навантаження на собівартість майбутнього врожаю відсотковими платежами, зберігаючи фінансову незалежність господарства. Перетворення непроданої продукції у виплати колективу сприяє швидкому відновленню стабільності в колективі та зупиняє відтік кваліфікованих працівників.

У підсумку, підприємство вдосконалює управління оборотними активами, створюючи міцну основу для подальшого технічного прогресу та посилення своїх ринкових позицій.

Оновлення технологій шляхом впровадження сучасних аграрних рішень є важливою відповіддю на значне зростання витрат на виробництво зернових культур, яке спостерігалось у період з 2023 по 2025 рік. Перехід до точного землеробства дасть змогу підприємству покращити свою конкурентоспроможність (табл. 3.2). Це сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, таких як паливо, добрива та засоби захисту рослин та підвищить екологічність виробництва. Сьогодні цифровізація в сільському господарстві стає одним з головних аспектів зростання прибутковості та посилення ринкових позицій у середньостроковій перспективі. Цей стратегічний план є максимально прагматичним, адже вона не вимагає мільйонних інвестицій одномоментно, а дозволяє фінансувати кожен наступний крок за рахунок економії, отриманої на попередньому.

Таблиця 3.2

Рекомендований стратегічний план технологічної трансформації AgTech підприємства, 2027 – 2031 рр.

Технологічний стек	Заходи та інструменти	Вплив на результативність	Кадровий супровід
Системи телеметрії та паливної безпеки	Встановлення датчиків рівня палива (ДРП) та GPS-моніторингу на всю самохідну техніку; оцифрування контурів полів	Економія паливно-мастильних матеріалів на 15-20% за рахунок ліквідації нецільових виїздів та зливів палива; точний облік фактично обробленої площі	Головний інженер (контроль даних у смартфоні), бухгалтер (списання палива).
Супутниковий та дрон-моніторинг	Впровадження платформ (CropMonitoring), аналіз індексів росту для виявлення зон пригнічення посівів	Зниження втрат врожаю на 7-12% через оперативне виявлення шкідників та хвороб на ранніх стадіях без об'їзду всіх площ	Агроном (дистанційний огляд полів через планшет замість щоденних виїздів).
Системи паралельного водіння (курсовказівники)	Обладнання тракторів підрулюючими пристроями для роботи вночі та в умовах обмеженої видимості	Зниження перекриттів та просівів на 10%; економія посівного матеріалу та добрив; зменшення втрати механізаторів	Механізатор (навчання роботі з терміналом), агроном (завантаження електронних карт)
Диференційоване внесення	Переобладнання оприскувачів та розкидачів для роботи за картами-завданнями (внесення лише там, де потрібно)	Економія добрив та засобів захисту рослин на 25-30%; запобігання хімічному опіку рослин у зонах перекриття; екологізація ґрунтів.	Провідний агроном (створення карт завдань на основі аналізу ґрунту та супутника)
Енергонезалежність та Smart-зберігання	Встановлення автоматизованих датчиків температури та вологості у складах; сонячні панелі для живлення офісу та вагового комплексу	Мінімізація псування зерна при зберіганні; зниження витрат на електроенергію (актуально при зростанні тарифів); стабільна робота систем при відключеннях	Енергетик (моніторинг системи), завскладом (дистанційний контроль якості зерна)

Реалізація цього плану не потребує найму великої кількості нового персоналу: ключову роль відіграє розширення компетенцій існуючих агрономів та інженерів. Це створює синергію з попереднім кроком щодо ERP-

системи, оскільки дані з полів автоматично стають базою для управлінського обліку. В результаті, за 5 років підприємство має трансформуватися у високотехнологічний актив із високим рівнем стійкості до зовнішніх цінових шоків. Зазначені у таблиці 3.2 технологічні рішення не є поодинокими заходами; їхня ефективність максимізується лише за умови циклічного впровадження. Для перетворення окремих інструментів на цілісну систему управління пропонується модель «Живого механізму», яка забезпечує безперервний розвиток підприємства через замкнений цикл обміну даними (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рекомендована циклічна модель «Живий механізм» для впровадження підприємству, 2027– 2031 рр.

Джерело: сформовано автором

Запропонована модель функціонує на засадах постійного вдосконалення. Впровадження такої моделі дозволить підприємству уникнути безсистемного застосування окремих рішень та перейти до формування єдиної цифрової платформи для управління своїми ресурсами. Заощаджені на початкових етапах фінансові засоби природно перетворюються на

інвестиційний капітал для впровадження більш складних технологічних рішень, таких як системи диференційованого внесення добрив або енергоавтономні складські приміщення. Це не тільки забезпечує негайну економію витрат на паливо та агрохімікати, але й формує цінний інформаційний ресурс у вигляді цифрової історії полів.

Впровадження форвардної стратегії підприємства – це перехід від стихійного продажу «з-під комбайна» до планового наповнення бюджету (табл. 3.3). Для господарства соя є одним з ліквідних товарів, який можна вигідно реалізувати ще до початку збору, фіксуючи ціну, що покриває собівартість. Це дозволяє не брати банківські кредити під 20-25%, а використовувати власне зерно як безвідсотковий аванс для закупівлі добрив та палива.

Таблиця 3.3

**Рекомендований план активізації збуту сої : форвардна модель
підприємства, 2027 – 2031 рр.**

Етап реалізації	Практичні дії	Фінансовий ефект	Результат
Етап 1. Гроші на посівну	Контрактування 20% врожаю сої у травні-червні під фіксовану ціну з передплатою 30%	Отримання готівкових коштів на засоби захисту рослин та паливо без кредитів	Своєчасна виплата авансів персоналу; закриття боргів минулого року
Етап 2. Фіксація маржі	Продаж ще 30% обсягу через форварди у липні-серпні, коли ціна зазвичай пікова через прогнози посухи	Захист 50% всього врожаю від цінового падіння після жнив	Формування преміального фонду за результатами збору врожаю
Етап 3 Якість понад усе	Лабораторний аналіз протеїну та формування партій non-GMO сої для прямих переробників	Отримання премії за якість продукції	Персонал мотивований працювати на якість (протеїн), а не лише на вагу
Етап 4 Логістичний важіль	Організація власного вивозу зерна у період «низького сезону» (січень-лютий)	Економія на посередниках та логістичних послугах експедиторів	Повна зайнятість водіїв та техніки у зимовий період
Етап 5 Партнерська мережа	Об'єднання з сусідніми господарствами для формування великої партії (1000+ тонн) для експорту	Вихід на пряму валютну виручку; максимальна ринкова ціна	Підприємство стає «острівцем стабільності» в регіоні

Застосування форвардного механізму базується на використанні сої як головного ліквідного активу підприємства та дає змогу отримувати кошти без сплати банківських відсотків. Поступове укладання контрактів убезпечує господарство від цінових маніпуляцій з боку трейдерів, які, як правило, знижують вартість продукції під час збору врожаю. Наявність гарантованого збуту через форвардні угоди створює стабільний грошовий потік, необхідний для регулярної виплати заробітної плати та збереження досвідчених фахівців. У підсумку, такий підхід забезпечує фінансову незалежність підприємства, формуючи ресурсну основу для подальшого впровадження сучасних агротехнологій та постійного зниження собівартості.

Поглиблене застосування прямого маркетингу та формування впізнаваної торгової марки дає підприємству можливість перевершити роль звичайного постачальника сировини і зайняти позицію повноцінного учасника ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендований план розвитку прямого маркетингу та брендингу підприємства, 2027 – 2031 рр.

Етап розвитку	Інструменти прямого маркетингу та брендингу	Вплив на додану вартість та збут	Роль персоналу та корпоративна культура
1	2	3	4
2027-2028 рр. Ідентифікація	Розробка базового бренд-буку (логотип, цінності); створення професійного профілю в LinkedIn та Facebook	Формування впізнаваності серед локальних переробників; перші контракти без посередників.	Формування відчуття належності до сучасного підприємства; оновлення спецодягу з логотипом.
2029 р. Репутація	Впровадження системи простежуваності (QR-коди на партіях зерна з даними про поле); сертифікація за стандартами сталого виробництва.	Отримання премії до ціни за «прозору» продукцію; залучення партнерів-експортерів.	Агрономи стають «амбасадорами» бренду, демонструючи технологічні досягнення в мережі
2030 р. Експертність	Організація щорічного «Дня поля» для клієнтів та партнерів; публікація аналітичних кейсів про ефективність продукції	Статус експертного господарства в регіоні; можливість диктувати умови форвардів	Зростання авторитету фахівців; участь працівників у галузевих конференціях

1	2	3	4
2031 р. Капіталізація	Створення власного закритого B2B-порталу для клієнтів; повна цифрова інтеграція історії бренду в ERP	Досягнення максимальної ринкової ціни; високий рівень утримання клієнтів	Бренд роботодавця стає конкурентною перевагою при наймі кращих талантів галузі

Побудова бренду для агропідприємства – це не про рекламу на телебаченні, а про репутацію та прямий контакт. Безпосереднє спілкування з переробними підприємствами та кінцевими покупцями виключає зайві посередницькі ланки, позитивно впливаючи на загальну рентабельність діяльності. Міцний бренд виступає інструментом внутрішнього маркетингу, сприяючи зростанню гордості співробітників за своє підприємство

У сучасних умовах успішність аграрного бізнесу вже не є сталою величиною, а перетворюється на постійне пристосування до змін ринкового середовища (рис. 3.4). Запропонована адаптивна модель поєднує традиційні ресурси та сучасні цифрові засоби управління. Модель представлена як багаторівнева система, яка починається з аналізу ключових зовнішніх чинників, включаючи міжнародні ризики та зміни клімату. Її центральний елемент – це об'єднання ресурсів та цифрового управління, що стимулює оновлення через точне землеробство та автоматизацію. Ефективність управління тут оцінюється не тільки прибутком, але й оперативністю прийняття рішень та рівнем економії ресурсів. Завершальний етап – це формування переваг, таких як екологічність та відомий бренд, що забезпечують постійну прихильність споживачів у майбутньому. Практичне впровадження цієї моделі дозволяє автоматизувати контроль за використанням кожної одиниці товарно-матеріальних цінностей. В результаті створюється замкнений управлінський контур, де будь-яка зекономлена на полі одиниця ресурсу автоматично стає джерелом для капіталізації бренду та подальшої технологічної експансії підприємства.



Рис. 3.4. Пропонована адаптивна модель цифрового управління конкурентними перевагами аграрного підприємства, 2027 -2031 рр.

Джерело: авторська розробка

Таким чином, запропоновані заходи дають змогу перетворити систему управління конкурентоспроможністю на гнучкий інструмент. Він забезпечує стабільний розвиток завдяки розумному використанню ресурсів та цифровій прозорості бізнес-процесів. Цей підхід гарантує перехід до проактивної моделі функціонування, де кожне рішення спрямоване на зміцнення ринкової стійкості, створення високої доданої вартості та ефективне використання репутаційних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави сформулювати комплексні висновки щодо управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в сучасних умовах:

1. Аргументовано, що в умовах глобальної нестабільності та кліматичних змін конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю оперативно адаптуватися та впроваджувати інноваційні управлінські моделі. Це підтверджується необхідністю поєднання ресурсного потенціалу з цифровими технологіями для створення стійких переваг на ринку. Такий підхід перетворює внутрішні можливості господарства на стратегічні активи, які гарантують довгострокову життєздатність бізнесу.

2. Підтверджено, що значне підвищення виробничої собівартості зернових культур у 2023–2025 роках вимагає невідкладного переходу від екстенсивних методів ведення господарства до технологій точного землеробства. Попри зростання чистого доходу до 119969 тис. грн у 2025 році, стрімке збільшення собівартості реалізації призвело до падіння показника рентабельності діяльності на 13,2 відсоткові пункти порівняно з базовим періодом. Від’ємне значення рентабельності витрат (-10,09%) підтверджує неефективність поточної структури видатків, оскільки кожна гривня вкладених ресурсів генерує збиток, а не додану вартість. Зниження витратомісткості доходу лише на 0,005 грн не змогло компенсувати загальне фінансове падіння, що вказує на відсутність адекватного контролю над операційною собівартістю на тлі масштабування обсягів продажів..

3. Наголошено, що відновлення фінансової дисципліни та реструктуризація заборгованості перед персоналом становлять фундамент збереження людського капіталу в умовах кадрового дефіциту. Проведений розрахунок продуктивності праці демонструє позитивну динаміку у 2025 році (зростання до 1845,68 тис. грн на особу), що свідчить про підвищення віддачі персоналу та зміцнення конкурентних переваг за рахунок ефективного

менеджменту робочого часу. Порівняно з попередніми періодами, спостерігається повна концентрація людського капіталу в рослинництві, що вказує на вузьку спеціалізацію та відсутність диверсифікації трудових витрат на інші напрямки діяльності. Оскільки заборгованість із оплати праці зросла в 2,8 раза, прозорі графіки виплат є ключовим інструментом зупинки відтоку кваліфікованих фахівців. Соціальна стабільність у колективі безпосередньо впливає на якість виконання технологічних операцій та загальну продуктивність праці.

4. Доведено, що аналіз фінансового стану виявляє критичну потребу в прискоренні оборотності активів через механізми активного збуту та відмову від пасивної стратегії очікування цінових піків. Динаміка коефіцієнтів загальної ліквідності за період 2023–2025 рр. свідчить про суттєве нарощення боргового навантаження, оскільки поточні зобов'язання зросли на 10618 тис. грн, що значно перевищує темпи поповнення оборотних активів (+3551 тис. грн). Через такий дисбаланс коефіцієнт загальної ліквідності скоротився на 0,169 пункту, досягнувши граничного значення 1,034, що вказує на критичне зниження фінансового запасу міцності. Сукупність цих змін призвела до формування касового розриву, коли майже всі оборотні ресурси підприємства іммобілізовані у виробничих запасах, а здатність до миттєвих розрахунків практично втрачена.

5. Аргументовано, що соя нині є найефективнішим інструментом розблокування «замороженого» капіталу підприємства через наявні значні складські запаси. Застосування форвардного механізму базується на використанні сої як головного ліквідного активу підприємства та дає змогу отримувати кошти без сплати банківських відсотків. Наявність гарантованого збуту через форвардні угоди створює стабільний грошовий потік, необхідний для регулярної виплати заробітної плати та збереження досвідчених фахівців. У підсумку, такий підхід забезпечує фінансову незалежність підприємства, формуючи ресурсну основу для подальшого впровадження сучасних агротехнологій та постійного зниження собівартості.

6. Обґрунтовано, що впровадження ERP-системи (зокрема BAS Агро) є базовою умовою для створення прозорості звітності та оперативного контролю ресурсів. Для запровадження системи немає потреби створювати окремий відділ або наймати додаткового співробітника; оптимальним варіантом є розширення обов'язків існуючого спеціаліста з обліку або аналітика. ERP-система за своєю логікою та інтерфейсом значною мірою відповідає сучасним бухгалтерським програмам, якими вже оперує персонал, тому її освоєння стане природним етапом професійного розвитку. Такий підхід дозволяє значно заощадити кошти підприємства, оскільки усуває витрати на утримання додаткової штатної одиниці та соціальні виплати.

7. Рекомендовано впровадження форвардної стратегії збуту сої, оскільки вона дозволяє закріпити прибуткову ціну до початку збору врожаю й убезпечити маржу від сезонних падінь ринку. Поступове контрагування обсягів продукції забезпечує ритмічне надходження обігових коштів для фінансування посівних і збиральних робіт. Такий підхід знижує залежність від цінових маніпуляцій посередників і стабілізує фінансовий стан господарства.

8. Рекомендовано впровадити циклічну модель модернізації «Живий механізм», за якою фінансування кожного наступного етапу AgTech здійснюється за рахунок економії, досягнутої на попередньому кроці. Починаючи з телеметрії та GPS-контролю, підприємство може вивільнити до 20% ресурсів, які будуть інвестовані в системи диференційованого внесення добрив. Це забезпечує безперервний розвиток без надмірного кредитного навантаження на бюджет.

9. Обґрунтовано, що розвиток прямого маркетингу через LinkedIn та спеціалізовані B2B-платформи є логічним продовженням активізації збуту сої. Доведено, що безпосередня комунікація з переробними заводами дозволяє усунути диктат посередників і отримувати актуальну ринкову інформацію для планування форвардних контрактів. Такий підхід робить збутову політику підприємства більш гнучкою та адаптивною до стрімких змін ринкової кон'юнктури, забезпечуючи стабільну ліквідність.

10. Рекомендовано посилити прямий маркетинг і брендинг продукції з метою виходу за рамки продажу масової сировини та отримання премії за якість (non-GMO, високий протеїн). Формування впізнаваного образу надійного постачальника з прозорою історією поля підвищує лояльність переробників і зміцнює позиції в переговорному процесі. Брендування також сприяє внутрішній лояльності персоналу, підвищуючи привабливість підприємства як роботодавця.

11. Наголошено, що використання моніторингу є економічно обґрунтованою альтернативою суцільним обстеженням полів, оскільки дозволяє виявляти зони стресу рослин на ранніх стадіях. Дистанційна діагностика економить час агрономічної служби і дає змогу здійснювати точкові втручання замість дорогих суцільних обробок засобами захисту рослин. Це не лише знижує собівартість, а й відповідає вимогам екологізації та сталого землеробства.

12. Підтверджено, що синергія реструктуризації боргів, технологічного оновлення та активного маркетингу формує комплексну модель конкурентоспроможності агропідприємства. Запропонована адаптивна модель поєднує традиційні ресурси та сучасні цифрові засоби управління. Практичне впровадження цієї моделі дозволяє автоматизувати контроль за використанням кожної одиниці товарно-матеріальних цінностей. В результаті створюється замкнений управлінський контур, де будь-яка зекономлена на полі одиниця ресурсу автоматично стає джерелом для капіталізації бренду та подальшої технологічної експансії підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аранчій В., Макаренко П., Лесюк В. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. С. 3-12. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/33> (дата звернення: 27.05.2026).
2. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ : Основи, 1997. 451 с.
3. Васильков Є. В. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. № 284. С. 296–303. URL: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/uk/article/view/11873> (дата звернення: 27.05.2026).
4. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 58–65. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318854pp58-65](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318854pp58-65).
5. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
6. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191> (дата звернення: 27.05.2026).
7. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.

8. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>.

9. Варга В.П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750> DOI: 10.32702/2307 – 2105 – 2020.3.158.

10. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 402 – 412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf

11. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

12. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с

13. Ступка В. В. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 5. С. 1 - 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33>

14. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Принципи побудови системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. № 6(20). С. 138–146. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-138-146](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-138-146).

15. Лучко М. Р. Окремі питання аналізу впливу інновацій на конкурентоспроможність. III міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 08 грудня 2022. М. Київ. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271578> (дата звернення: 29.05.2026).

16. Вініченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2017. № 4. С. 32 – 37. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/8.pdf (дата звернення: 29.05.2026).

17. Герасимова В.О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>

18. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с.

19. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства – роботодавця *Економічний часопис – XXI*. 2014. № 1 – 2(1). С. 94 – 97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_1 – 2%281%29__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_1-2%281%29__25)

20. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с

21. Акулюшина, М., Зотова, Л., & Швець, В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>.

22. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56 – 64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>

23. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2024. №3 – 4. С. 110 – 116. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316 – 317/pdf/110 – 116.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf).

24. Пакуліна А.А., Козлова М.І., Пакуліна Г.С. Забезпечення міцних конкурентних позицій підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14.

С. 484 – 491. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/68.pdf Чорна Н.М. Конкурентоспроможність підприємства: підходи до визначення та оцінки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Т. 29. № 3. С. 145–150.

25. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементація ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 171-176. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-25>.

26. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

27. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>

28. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Київ, 2019. 275 с.

29. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка : монографія / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-resultcontent/378d3325-1ef6-483f-b0be-50e8be56a685/Monograph.pdf> (дата звернення: 29.05.2026).

30. Долженко Д. Ю. Теоретичні підходи до адаптивно-інноваційного розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Бізнес інформ*. 2025. №7. С. 344 – 351. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-344-351>

31. Стендер С., Балла І. Цифрова трансформація аграрного сектору України: інвестиційна динаміка, поширення Agritech та економічні ефекти. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18336243>

32. Токар К. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 75-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>

33. Грановська В.Г. Методичні підходи та критерії діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 174-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_23 (дата звернення: 30.05.2026).

34. Желуденко К.В. Методи та алгоритм оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип.31. С. 249–256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2015_4_23 (дата звернення: 30.05.2026).

35. Пахуча Е.В. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. С. 1 – 18. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>

36. Найда І.С., Найда А.В., Галицький О.М. Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11. Вип.2. С. 62–70.

37. Вараксіна О.В., Гуржій А.О., Могила М.С. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на засадах ризик-орієнтованого підходу. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 361 – 363.

38. Вараксіна О.В., Гуржій А.О., Могила М.С. Формування механізмів антикрихкості агробізнесу в системі ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів* (Івано-Франківськ, 28–29 квітня 2026 року): матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026. С. 87 – 89.

ДОДАТКИ

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2023 – 2025 рр.

ПУБЛІКАЦІЇ ЗДОБУВАЧА

АНОТАЦІЯ

Гуржій А.О. «Управління конкурентними перевагами сучасного аграрного підприємства».
– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентними перевагами сучасного аграрного підприємства.

Теоретична частина роботи відзначається глибоким критичним узагальненням наявних наукових підходів до визначення сутності категорій «конкурентоспроможність аграрного підприємства» та «конкурентні переваги». Автором вдало систематизовано специфічні чинники формування конкурентного потенціалу, що притаманні саме сучасному агросектору.

В дослідницько-аналітичному розділі продемонстровано аналітичні розрахунки. У роботі наведено розгорнуту організаційно-економічну характеристику бази дослідження, здійснено детальний аналіз показників господарської діяльності підприємства, а також проведено комплексну оцінку чинного рівня його конкурентоспроможності, що дозволило чітко ідентифікувати джерела формування стійких конкурентних переваг.

У проектно-рекомендаційному розділі логічно й науково обґрунтовано стратегічні напрями підвищення ефективності управління конкурентними перевагами сучасного аграрного підприємства. Окреслені заходи мають прикладний характер і спрямовані на практичне впровадження у діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, фінансова стабільність, ефективності управління конкурентними перевагами