МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» на міжнародному ринку»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Патяк Д. В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Патяк Денис Віталійович

1. Тема роботи «Механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» на міжнародному ринку»
керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ

2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ СП «НІБУЛОН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
13 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Д. В. Патяк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 46 с., 5 рис., 13 табл., 33 джерел.

У роботі розглянуто основні механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства на міжнародному ринку, проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності, та запропоновано шляхи підвищення конкурентних позицій на глобальному ринку.

Метою роботи є дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій для зміцнення його позицій на міжнародному ринку на прикладі ТОВ СП «Нібулон».

Об’єкт дослідження – діяльність аграрних підприємств на міжнародному ринку.

Предмет дослідження – механізми управління конкурентоспроможністю та фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємства.

Робота складається з двох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності аграрних підприємств, визначено ключові фактори її формування, такі як інноваційний потенціал, ефективність виробничих та логістичних процесів, маркетингова стратегія та управління ризиками. Проаналізовано сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю на міжнародних ринках, розкрито роль диверсифікації продукції та адаптації до локальних ринкових умов.

Другий розділ присвячений аналізу конкурентоспроможності ТОВ СП «Нібулон» на міжнародному ринку. Проведено оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема організаційних, фінансових, технологічних та ринкових, які впливають на здатність підприємства утримувати лідерські позиції. Запропоновано практичні механізми підвищення конкурентоспроможності: оптимізація логістики, використання інноваційних технологій, розширення асортименту продукції, адаптація до локальних споживчих уподобань, диверсифікація ринків збуту та управління ризиками.

У ході дослідження встановлено, що застосування комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю дозволяє ТОВ СП «Нібулон» ефективно протистояти міжнародній конкуренції, забезпечувати стабільність діяльності та розширювати присутність на зовнішніх ринках. Розроблені рекомендації можуть бути використані для вдосконалення стратегій розвитку аграрних підприємств та підвищення їхньої ефективності у глобальному бізнес-середовищі.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих механізмів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що сприятиме збільшенню обсягів експорту, зміцненню позицій на міжнародних ринках та підвищенню фінансової стійкості компанії.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ, ЛОГІСТИКА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 46 p., 5 fig., 13tables., 33 sources.

The work examines the main mechanisms for ensuring the competitiveness of an agricultural enterprise in the international market, analyzes internal and external factors that affect the effectiveness of its activities, and suggests ways to increase its competitive position in the global market.

The purpose of the work is to study the mechanisms for ensuring the competitiveness of an agricultural enterprise and develop practical recommendations for strengthening its position in the international market using the example of LLC SP "Nibulon".

The object of the study is the activity of agricultural enterprises in the international market.

The subject of the study is the mechanisms for managing competitiveness and factors that affect the competitive advantages of the enterprise.

The work consists of two sections. The first section examines the theoretical foundations of the competitiveness of agricultural enterprises, identifies key factors of its formation, such as innovative potential, efficiency of production and logistics processes, marketing strategy and risk management. Modern approaches to competitiveness management in international markets are analyzed, the role of product diversification and adaptation to local market conditions is revealed.

The second section is devoted to the analysis of the competitiveness of LLC SP "Nibulon" in the international market. An assessment of internal and external factors, in particular organizational, financial, technological and market factors, which affect the ability of the enterprise to maintain leadership positions, is carried out. Practical mechanisms for increasing competitiveness are proposed: optimization of logistics, use of innovative technologies, expansion of the product range, adaptation to local consumer preferences, diversification of sales markets and risk management.

The study found that the use of an integrated approach to competitiveness management allows LLC SP "Nibulon" to effectively resist international competition, ensure stability of operations and expand its presence in foreign markets. The recommendations developed can be used to improve the development strategies of agricultural enterprises and increase their efficiency in the global business environment.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed mechanisms to increase the competitiveness of the enterprise, which will contribute to increasing export volumes, strengthening positions in international markets and increasing the financial stability of the company.

COMPETITIVENESS, AGRICULTURAL ENTERPRISE, INTERNATIONAL MARKET, MANAGEMENT MECHANISMS, INNOVATION, LOGISTICS, DEVELOPMENT STRATEGY, RISK MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ……. 9
1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства……... 9
1.2 Основні фактори та механізми забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку……..… 11
1.3 Огляд сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств…..…… 14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ СП «НІБУЛОН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ……. 19
2.1 Загальна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН» та особливості його діяльності…….. 19
2.2 Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН»…..…… 24
2.3 Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародному ринку…….. 31
2.4 Механізми управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН»……..……... 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 41
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 43

ВСТУП

Аграрний сектор є однією з ключових складових економіки України та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, експорту, зайнятості населення та стабільного економічного розвитку країни. Сільське господарство не лише забезпечує внутрішні потреби населення у продовольстві, а й формує значну частку валютних надходжень за рахунок експорту зернових, олійних культур та іншої аграрної продукції. В умовах глобалізації та інтеграції України у світові ринки аграрні підприємства стикаються із зростаючою конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що потребує постійного удосконалення стратегій управління та оперативного реагування на зміни ринкової кон’юнктури.

Сучасні аграрні підприємства змушені працювати в умовах значної мінливості цін на сировину, впливу кліматичних факторів, посилення вимог до якості та безпеки продукції, а також дотримання міжнародних стандартів екологічності та соціальної відповідальності. Зважаючи на ці виклики, конкурентоспроможність підприємства стає вирішальним фактором його стійкого розвитку, забезпечення стабільних прибутків та утримання лідерських позицій на ринку. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє не лише ефективно протидіяти ризикам, але й використовувати можливості для розширення ринкової присутності та диверсифікації продукції.

Особливу актуальність дослідження конкурентоспроможності набувають підприємства, що здійснюють активну зовнішньоекономічну діяльність. До них належить ТОВ СП «Нібулон», яке є одним із провідних українських експортерів зернових і олійних культур. Підприємство має широкий спектр операцій: вирощування, зберігання, переробка та експорт сільськогосподарської продукції, що потребує застосування ефективних механізмів управління, здатних підтримувати високі конкурентні позиції на міжнародних ринках. Сьогодні ТОВ СП «Нібулон» активно інтегрується у глобальні ланцюги

постачання, використовуючи сучасні логістичні та фінансові інструменти для оптимізації діяльності, що підкреслює важливість дослідження факторів, що впливають на його конкурентоспроможність.

Мета даної роботи полягає у комплексному дослідженні механізмів забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства на міжнародному ринку та визначенні ефективних стратегій управління, які здатні підвищити його конкурентні позиції. Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань: теоретично обґрунтувати поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства; визначити основні фактори та механізми, що впливають на її формування; проаналізувати сучасні підходи до управління конкурентними перевагами аграрних підприємств; провести практичний аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон», зокрема оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що визначають його ринкові позиції; розглянути механізми управління ризиками та шляхи підвищення ефективності діяльності на міжнародному ринку.

Отримані результати дозволять сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, розробити пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів та удосконалення стратегій роботи на зовнішніх ринках, а також забезпечити стабільне зростання і зміцнення позицій ТОВ СП «Нібулон» серед міжнародних конкурентів. Крім того, результати дослідження можуть бути використані для планування подальшого розвитку підприємства та адаптації його бізнес-моделі до сучасних вимог глобального ринку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку світової економіки, глобалізації ринків та посилення міжнародної конкуренції питання конкурентоспроможності підприємств набуває ключового значення. Особливої актуальності воно набуває для підприємств, що функціонують у відкритому конкурентному середовищі та здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Саме рівень конкурентоспроможності визначає можливість підприємства не лише утримувати свої позиції на ринку, а й забезпечувати довгостроковий розвиток та фінансову стійкість [1-2].

У наукових дослідженнях відсутнє єдине універсальне визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що зумовлено багатогранністю цієї економічної категорії. Загалом конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна характеристика, яка відображає здатність суб’єкта господарювання ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку шляхом формування та реалізації конкурентних переваг [3].

З позицій економічного підходу, конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність виробляти продукцію або надавати послуги з меншими витратами та вищою ефективністю порівняно з конкурентами. У цьому контексті ключову роль відіграють показники собівартості, рентабельності, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів [4].

Відповідно до маркетингового підходу, конкурентоспроможність підприємства ототожнюється зі здатністю найповніше задовольняти потреби споживачів за рахунок оптимального поєднання ціни, якості продукції, рівня сервісу, іміджу та бренду. Підприємство вважається конкурентоспроможним у

тому разі, якщо його пропозиція має вищу споживчу цінність порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів [5].

Згідно зі стратегічним підходом, конкурентоспроможність є результатом реалізації ефективної конкурентної стратегії та формування стійких конкурентних переваг. У межах цього підходу акцент робиться на довгостроковому розвитку підприємства, його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стратегічну гнучкість [6].



Рисунок 1.1 – Сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як динамічну категорію, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона не є сталою характеристикою, а формується та розвивається в процесі господарської діяльності підприємства. Рівень

конкурентоспроможності залежить від ефективності управління ресурсами, інноваційного потенціалу, організаційної структури, кадрового забезпечення, а також від ринкової кон'юнктури та інституційного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як комплексну економічну категорію, що характеризує його здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції, створювати та реалізовувати конкурентні переваги, забезпечувати стабільні результати діяльності та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать ресурсний потенціал, рівень інноваційності, ефективність управління та якість кадрового забезпечення, тоді як зовнішні фактори охоплюють ринкове середовище, інтенсивність конкурентного тиску, державне регулювання та макроекономічні умови. Визначальним елементом цієї системи виступають конкурентні переваги, які забезпечують підприємству можливість досягати кращих результатів порівняно з основними конкурентами [6].

1.2 Основні фактори та механізми забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку є ключовим показником його економічної ефективності та здатності забезпечувати стабільне функціонування в умовах глобалізації. Вона визначає можливість підприємства протистояти тиску зовнішніх конкурентів, утримувати існуючі ринки та розширювати присутність на нових. Ефективна конкурентоспроможність формується під впливом багатьох факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні, а також на стратегічні механізми управління, що дозволяють реалізувати потенціал підприємства [7].

До внутрішніх факторів належать ті, які підприємство може контролювати, планувати та безпосередньо впливати на їх розвиток для

підвищення своєї конкурентоспроможності, ефективності виробничих та управлінських процесів, а також здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Серед них особливо виділяють [8]:

1. Ресурсний потенціал – включає матеріальні, фінансові та людські ресурси, які підприємство використовує для створення продукту або послуги. Наявність достатнього обсягу ресурсів, а також їх ефективне використання, визначає рівень виробничої спроможності та фінансової стабільності.

2. Технологічний рівень – здатність підприємства застосовувати сучасні технології, автоматизовані системи управління виробничими процесами, інформаційні технології та інноваційні методи обробки даних. Високий технологічний рівень дозволяє скоротити виробничі витрати, підвищити якість продукції та забезпечити швидке реагування на потреби ринку.

3. Кадровий потенціал – професійна компетентність, мотивація, творчий підхід та управлінські навички персоналу. Розвиток кадрового потенціалу, впровадження систем навчання та підвищення кваліфікації забезпечують гнучкість організації та можливість ефективної реалізації стратегічних цілей.

4. Організаційна структура та система управління – включає ефективність внутрішньої комунікації, механізми прийняття рішень, рівень децентралізації та здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Оптимальна структура управління підвищує швидкість реагування підприємства на ринкові виклики та сприяє реалізації інноваційних ініціатив.

Зовнішні фактори формуються під впливом макроекономічних умов, глобальних тенденцій міжнародної торгівлі, регуляторних вимог держави, фінансових ринків та економічної стабільності партнерських країн, а також під впливом загальносвітових економічних процесів, що визначають кон’юнктуру та розвиток зовнішніх ринків, рівень конкуренції, доступність ресурсів і можливості для експансії на нові ринки [9]. До них належать:

1. Економічне середовище – коливання валютних курсів, рівень інфляції, податкове та митне регулювання, рівень доступності фінансових ресурсів.

2. Політичні та правові умови – стабільність політичної системи, закони та нормативи, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, міжнародні торгові угоди та регуляторні вимоги.

3. Конкурентне середовище – кількість та сильні позиції конкурентів, темпи технологічного розвитку галузі, стратегічні дії ключових гравців ринку.

4. Соціально-культурні та демографічні фактори – споживчі вподобання, традиції, культурні особливості ринку, що визначають попит на продукцію та послуги.

Механізми конкурентоспроможності включають комплекс взаємопов’язаних управлінських, фінансових, інноваційних і маркетингових заходів, які формуються на основі стратегічних цілей підприємства та спрямовані на раціональне й ефективне використання внутрішніх ресурсів, підвищення результативності діяльності, мінімізацію ризиків і своєчасну адаптацію до динамічних змін зовнішнього конкурентного середовища. Основні з них:

- впровадження інноваційних технологій і автоматизації виробничих процесів;

- розвиток бренду та корпоративної культури, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів;

- формування системи стратегічного управління та контролю;

- активне використання маркетингових та аналітичних інструментів для прогнозування ринкових тенденцій;

- розвиток міжнародних зв’язків, партнерств та співпраці з постачальниками, дистриб’юторами та державними структурами.

Таблиця 1.2 систематизує основні фактори конкурентоспроможності та відповідні механізми їх забезпечення.

Таблиця 1.2 – Фактори та механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку [10-11]

№	Фактор конкурентоспроможності	Механізм забезпечення	Очікуваний ефект
1	Ресурсний потенціал	Раціональне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів	Підвищення виробничої спроможності та фінансової стабільності
2	Технологічний рівень	Впровадження сучасних технологій, автоматизація, інноваційні рішення	Зниження витрат, підвищення якості продукції та швидкості реагування на ринок
3	Кадровий потенціал	Програми навчання та розвитку персоналу, мотиваційні системи	Підвищення продуктивності праці, зниження кадрових ризиків
4	Організаційна структура та управління	Оптимізація структури, децентралізація, ефективна комунікація	Підвищення гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень
5	Економічне середовище	Моніторинг ринкових показників, адаптація до фінансово-економічних змін	Збереження конкурентних позицій у нестабільному середовищі
6	Політичні та правові умови	Дотримання нормативних вимог, активна участь у міжнародних угодах	Мінімізація юридичних ризиків та забезпечення стабільності діяльності
7	Конкурентне середовище	Аналіз конкурентів, стратегічне планування, диференціація продукції	Підвищення привабливості продукції та зміцнення позицій на ринку
8	Соціально-культурні фактори	Маркетингові дослідження, адаптація продуктів до потреб ринку	Зростання попиту та лояльності споживачів

Цей підхід дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності та визначити стратегічні напрями розвитку, які забезпечують стійкість підприємства на міжнародному ринку. Використання зазначених механізмів формує основу для планування інноваційних проєктів, оптимізації ресурсів і підвищення загальної ефективності діяльності.

1.3 Огляд сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств

У сучасних умовах глобалізації аграрних ринків, посилення міжнародної конкуренції та зростання вимог до якості й безпечності сільськогосподарської

продукції управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств набуває системного та стратегічного характеру. Конкурентоспроможність у аграрному секторі формується під впливом специфічних природно-кліматичних, технологічних, економічних і соціальних чинників, що зумовлює необхідність застосування адаптивних, багаторівневих та інноваційних управлінських підходів [12-13].

У науковій літературі сучасне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств розглядається як комплексний процес, що поєднує економічні, організаційні, технологічні, маркетингові та інституційні інструменти. Залежно від масштабів діяльності, рівня інтеграції у міжнародні ринки, спеціалізації та стратегічних цілей підприємства застосовуються різні управлінські підходи, які взаємодоповнюють один одного та забезпечують стійкість конкурентних позицій [14-15].

Першим і базовим є ресурсно-орієнтований підхід, відповідно до якого рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства визначається ефективністю використання земельних, матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів. У межах цього підходу ключова увага приділяється оптимізації структури виробництва, підвищенню продуктивності землі та праці, раціональному використанню основних і оборотних засобів, а також зниженню собівартості продукції. Для аграрних підприємств особливо важливим є ефективне управління земельним банком і використання сучасної сільськогосподарської техніки, що дозволяє формувати цінові конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках [16].

Другим поширеним є інноваційний підхід, який ґрунтується на впровадженні новітніх технологій виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Використання цифрових технологій, елементів точного землеробства, автоматизованих систем управління виробничими процесами, біотехнологій та енергоефективних рішень сприяє підвищенню врожайності, якості продукції та зниженню виробничих і природно-кліматичних ризиків. Інноваційний підхід також передбачає розвиток логістичних процесів,

упровадження міжнародних стандартів сертифікації та розширення експортного потенціалу аграрних підприємств [17].

Вагоме значення в умовах міжнародної конкуренції має маркетингово-орієнтований підхід, який передбачає управління конкурентоспроможністю з урахуванням потреб споживачів, вимог цільових ринків та динаміки світового попиту [18]. У межах цього підходу аграрні підприємства зосереджуються на формуванні ринкової стратегії, диверсифікації асортименту продукції, розвитку бренду, забезпеченні стабільної якості та простежуваності походження продукції. Проведення маркетингових досліджень, аналіз конкурентного середовища та адаптація продукції до особливостей окремих країн і регіонів дозволяють підвищити експортну привабливість та лояльність споживачів.

Наступним є стратегічний підхід, який розглядає конкурентоспроможність як результат довгострокового стратегічного управління розвитком підприємства. У цьому контексті аграрні підприємства формують конкурентні стратегії, спрямовані на зміцнення позицій на міжнародних ринках, диверсифікацію виробничих і ринкових ризиків, розвиток партнерських відносин та інтеграцію у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Стратегічний підхід передбачає використання інструментів SWOT-, PEST- та галузевого аналізу для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства й умов зовнішнього середовища.

Окремо в наукових дослідженнях виділяється інституційний підхід, який акцентує увагу на ролі державної підтримки, регуляторного середовища, міжнародних торговельних угод і розвитку аграрної інфраструктури. Доступ до фінансових програм, механізмів експортного кредитування, страхування ризиків, субсидій та державних стимулів істотно впливає на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств, особливо в умовах нестабільності світових ринків і воєнних викликів.

Доповненням до зазначених підходів є логістично-інфраструктурний підхід, який спрямований на оптимізацію транспортування, зберігання та експортної логістики сільськогосподарської продукції. Розвиток портової,

складської та транспортної інфраструктури дозволяє зменшити втрати продукції, скоротити витрати та підвищити швидкість поставок на міжнародні ринки.

Важливу роль також відіграє кадрово-управлінський підхід, який підкреслює значення людського капіталу та управлінських компетенцій у формуванні конкурентних переваг. Інвестиції у навчання персоналу, підвищення кваліфікації, розвиток мотиваційних програм і сучасних методів управління сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень і адаптивності аграрних підприємств до змін ринкового середовища [19].

Для узагальнення сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, їх інструментів та очікуваних результатів у роботі систематизовано основні підходи у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств

№	Підхід до управління	Сутність підходу	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	Ресурсно-орієнтований	Спрямований на ефективне використання земельних, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів	Оптимізація структури виробництва, зниження собівартості, підвищення продуктивності праці	Формування цінових конкурентних переваг та фінансова стійкість
2	Інноваційний	Базується на впровадженні сучасних технологій та цифрових рішень у виробництві	Точне землеробство, автоматизація, цифрові платформи управління	Підвищення якості продукції, зростання врожайності, зниження ризиків
3	Маркетингово-орієнтований	Орієнтований на задоволення потреб споживачів та вимог міжнародних ринків	Маркетингові дослідження, брендинг, сертифікація, адаптація продукції	Зростання попиту, розширення експортних ринків
4	Стратегічний	Розглядає конкурентоспроможність як результат довгострокового управління	SWOT- і PEST-аналіз, стратегічне планування, диверсифікація	Стійкі конкурентні переваги та довгостроковий розвиток

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
5	Інституційний	Враховує вплив державного регулювання та міжнародних інституцій	Державна підтримка, експортне кредитування, міжнародні угоди	Зниження ризиків та підвищення інвестиційної привабливості
6	Логістично-інфраструктурний	Спрямований на оптимізацію транспортування та зберігання продукції	Розвиток логістичних мереж, портової та складської інфраструктури	Зменшення втрат і витрат, підвищення швидкості поставок
7	Кадрово-управлінський	Акцентує увагу на ролі персоналу та управлінських компетенцій	Навчання, підвищення кваліфікації, мотиваційні програми	Підвищення ефективності управління та адаптивності підприємства

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств характеризуються багатокомпонентністю та взаємодоповнюваністю [20]. Їх комплексне застосування дозволяє забезпечити ефективну адаптацію підприємств до умов міжнародного ринку, підвищити економічну результативність та сформувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ СП «НІБУЛОН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1 Загальна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН» та особливості його діяльності

ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним із провідних суб'єктів аграрного сектору України, що здійснює активну виробничу та зовнішньоекономічну діяльність. Підприємство спеціалізується на вирощуванні, зберіганні, переробці та експорті зернових і олійних культур, а також на розвитку власної логістичної інфраструктури. Особливістю діяльності компанії є поєднання аграрного виробництва з ефективною системою транспортування та експорту продукції, що забезпечує її конкурентоспроможність на міжнародних ринках [21]. ТОВ СП «НІБУЛОН» постійно розширює географію експорту та впроваджує інноваційні рішення у сфері агротехнологій та логістики. Це дозволяє підприємству зміцнювати позиції на світовому ринку та формувати довгострокові партнерські відносини з провідними міжнародними компаніями.

ТОВ СП «НІБУЛОН» було засноване у 1991 році та протягом усього періоду свого існування демонструє динамічний розвиток. Починаючи з невеликого торговельного підприємства, компанія поступово трансформувалася у вертикально інтегрований аграрно-логістичний холдинг. Основними етапами розвитку стали розширення земельного банку, створення мережі елеваторних комплексів, розвиток річкової логістики та вихід на міжнародні ринки.

До ключових напрямів діяльності підприємства належать вирощування сільськогосподарських культур, заготівля та зберігання зерна, експорт аграрної продукції, а також надання логістичних послуг. Значну увагу компанія приділяє впровадженню сучасних технологій виробництва, контролю якості та

дотриманню міжнародних стандартів, що сприяє зміцненню її позицій на світовому аграрному ринку.

Таблиця 2.1 - Паспорт ТОВ СП «НІБУЛОН» [22]

Параметр	Дані
Код ЄДРПОУ	14291113
Назва підприємства	ТОВ СП «НІБУЛОН»
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю, спільне підприємство
Рік заснування	1991
Види діяльності	- вирощування зернових та олійних культур; - переробка та зберігання зерна; - логістика та судноплавство; - експорт продукції на міжнародні ринки
Логістична мережа	- річкові маршрути (Дніпро, Дунай); - морські порти (Чорноморськ, Миколаїв); - терміни доставки (мультимодальні); - перевезення, перевантаження на транзитних портах
Власні ресурси	флот, елеватори, насіннєвий заводи, сучасні склади та логістичні термінали
Місія підприємства	забезпечення стабільного експорту українського зерна та розвиток внутрішньої інфраструктури для агропромислового сектору
Адреса	54020, Україна, Миколаївська обл., місто Миколаїв, Каботажний узвіз, будинок 1
Сайт	https://www.nibulon.com/

Організаційна структура ТОВ СП «НІБУЛОН» має багаторівневий та функціонально орієнтований характер, що відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства. Управління компанією здійснюється на основі чіткого розподілу функцій між центральним апаратом та виробничими підрозділами.

До складу підприємства входять сільськогосподарські виробничі підрозділи, елеваторні комплекси, логістичні та транспортні служби, а також структурні одиниці, що забезпечують зовнішньоекономічну діяльність. Така організаційна побудова сприяє ефективній координації виробничих і збутових процесів, оперативному прийняттю управлінських рішень та підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ СП «НІБУЛОН» [22]

Крім того, функціональна спеціалізація підрозділів дозволяє підвищити рівень контролю за ключовими бізнес-процесами та зменшити управлінські ризики. Водночас централізована система управління забезпечує узгодженість стратегічних рішень і підтримує цілісність розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Географія діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» охоплює більшість аграрно розвинених регіонів України, де розміщені виробничі потужності та логістична інфраструктура підприємства. Компанія активно використовує річкові та морські транспортні маршрути, що дозволяє оптимізувати витрати на транспортування продукції та зменшувати навантаження на наземну логістику.

Таблиця 2.2 - Географія діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» 2021–2025 рр.

Рік	Основні регіони/ринкові напрями діяльності	Коротка характеристика
1	2	3
2021	Європа, Азія, Африка, Північна Америка, Середній Схід	У 2021 році компанія експортувала рекордні ~5,64 млн тонн зернових і олійних культур до понад 34 країн світу. Найбільші обсяги поставок були в Азію, країни Африки та Європу.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
2022	Європа (через Дунай), Африка (Єгипет)	Попри блокаду портів, компанія активно використовує Дунай для експорту, зокрема до Єгипту та інших країн Африки.
2023	Європа, Північна Африка, Азія (через нові логістичні маршрути)	Компанія поставляла значну частину продукції через альтернативні логістичні канали (річка + перевантаження), очікувані загальні обсяги експорту ~3,2–3,4 млн т.
2024	Європейський Союз, Близький Схід, Північна Африка, Північна Америка	Нібулон відновлює поставки та розширює географію, експортує зерно до країн ЄС, Африки та Північної Америки через річкові та морські маршрути.
2025	Дунайський регіон (Угорщина, Німеччина, Болгарія, Сербія), Чорноморський напрям	Компанія активно виходить на нові ринки Середнього та Верхнього Дунаю, домовляється про перевантаження в порту Чорноморськ та продовжує експортувати продукцію в країни ЄС та Балкан.

Основними ринками збуту продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» є країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Орієнтація на експорт зумовлює необхідність дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки продукції, а також гнучкого реагування на зміни кон’юнктури світового аграрного ринку. Це формує стратегічні передумови для подальшого розширення присутності підприємства на міжнародних ринках.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародному ринку доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2022–2025 роки. Саме фінансові результати відображають здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати операційну діяльність та формувати конкурентні переваги в умовах неступеневої логістики, воєнних ризиків і коливань світових цін на аграрну продукцію. Основні фінансові показники діяльності підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники ТОВ СП «НІБУЛОН» [23]

Показники	2025 рік	2024 рік	2023 рік	2022 рік
Дохід	18458174000	20263013000	22901411000	15181308000
Чистий прибуток	-1880274000	-646381999	-1612360000	-10174640000
Активи	26670077000	26468443000	25642347000	28289681000
Зобов'язання	20945847000	18375092000	22196092000	22691306000
Середня зарплата до оподаткування	39784	34549	24890	16280
Кількість працівників	2149	2842	3722	4058

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що у 2022–2025 роках діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» відбувалася в умовах значної турбулентності зовнішнього середовища. Дохід демонструє загальну тенденцію до зростання з 15,18 млрд грн у 2022 році до 22,90 млрд грн у 2023 році, з подальшим незначним зниженням у 2024–2025 роках. Це свідчить про поступове відновлення експортних операцій та адаптацію компанії до нових логістичних маршрутів, зокрема через дунайський та альтернативні морські напрями.

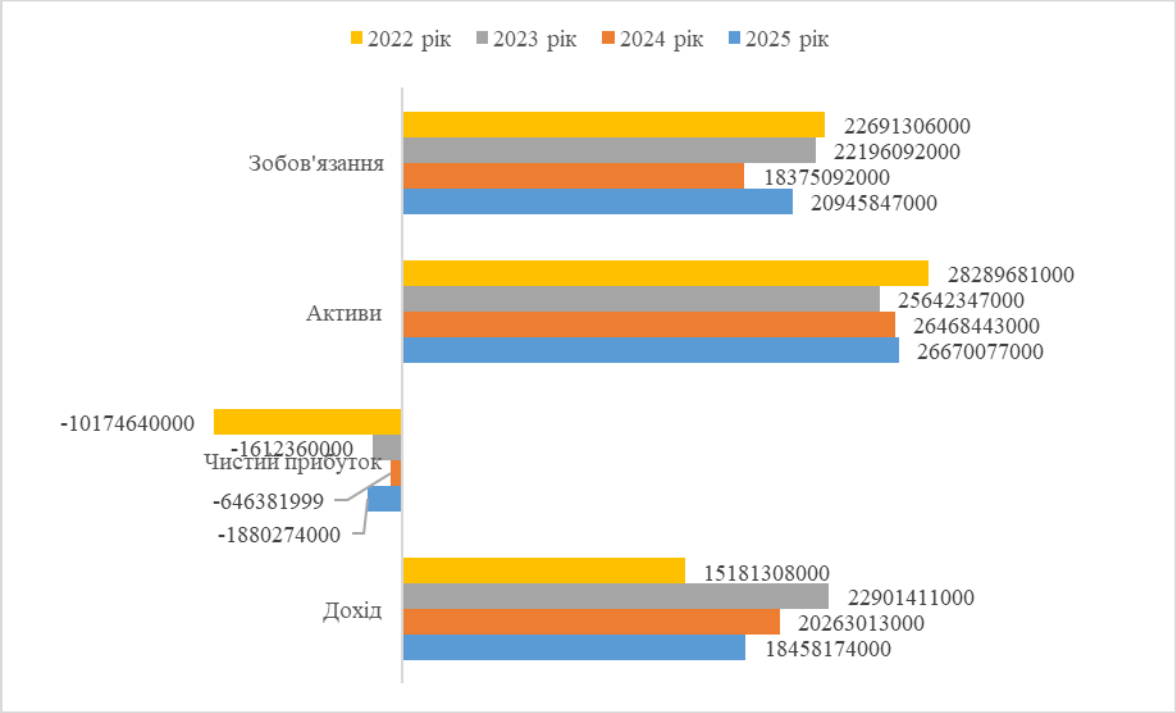


Рисунок 2.2 - Динаміка основних фінансових показників ТОВ СП «НІБУЛОН» у 2022–2025 рр.

Водночас фінансові результати залишаються від’ємними. У 2022 році підприємство зазнало значних збитків у розмірі понад 10,17 млрд грн, що було зумовлено блокадою морських портів, зростанням логістичних витрат та порушенням традиційних експортних каналів. У 2023–2024 роках обсяг чистих збитків суттєво скоротився (до –1,61 млрд грн та –0,65 млрд грн відповідно), що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та поступову фінансову стабілізацію. У 2025 році спостерігається зростання від’ємного показника до –1,88 млрд грн, що частково пояснюється сезонними коливаннями та змінами у структурі витрат.

Активи підприємства протягом аналізованого періоду залишаються значними, перевищуючи 26,6 млрд грн у 2025 році, що підтверджує високий рівень капіталізації та наявність потужної матеріально-технічної бази. Одночасно спостерігається скорочення зобов'язань у порівнянні з попередніми роками, що є позитивною тенденцією та свідчить про оптимізацію боргового навантаження.

Соціально-економічні показники також демонструють позитивну динаміку. Середня заробітна плата працівників зросла більш ніж удвічі у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про збереження кадрового потенціалу та соціальну відповідальність підприємства навіть в умовах фінансових труднощів та мобілізації ресурсів для підтримки операційної діяльності. Разом з тим скорочення чисельності персоналу пояснюється оптимізацією структури управління та виробничих процесів.

2.2 Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН»

У сучасних умовах глобалізації аграрних ринків та посилення міжнародної конкуренції особливої актуальності набуває комплексна оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств. Для компаній, які здійснюють активну зовнішньоекономічну діяльність, така оцінка є необхідною передумовою формування ефективної стратегії розвитку та забезпечення стабільних конкурентних позицій на міжнародному ринку [24].

ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним із провідних аграрних підприємств України, що спеціалізується на виробництві, зберіганні, переробці та експорті сільськогосподарської продукції. Діяльність підприємства відбувається в умовах значної залежності від природно-кліматичних, економічних, політичних та логістичних факторів, що зумовлює необхідність системного аналізу середовища його функціонування.

Для комплексної оцінки внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища. Результати такого аналізу створюють аналітичну основу для розробки механізмів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародному ринку.

Таблиця 2.4 – SWOT – аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий обсяг власних земельних ресурсів. Сучасні елеваторні та переробні потужності. Висока якість продукції, сертифікована за міжнародними стандартами. Розвинена система логістики, включаючи власний флот. Позитивна репутація на внутрішньому та міжнародному ринку. Інноваційні технології вирощування та зберігання. Досвідчений та кваліфікований персонал. Диверсифікація продукції та ринків збуту. Стабільне фінансове становище. Активна участь у соціальних та екологічних програмах.	Залежність від погодних умов. Високі витрати на енергоносії та логістику. Обмежена присутність на деяких міжнародних ринках. Наявність боргових зобов'язань для розвитку інфраструктури. Недостатнє використання цифрових технологій у частині аналітики. Висока конкуренція на внутрішньому ринку. Часткова залежність від посередників при експорті. Обмежений асортимент переробленої продукції. Тривалі цикли виробництва зернових культур. Відсутність власних наукових підрозділів для селекції культур.
Можливості	**Загрози**
Розширення експорту на нові ринки ЄС та Азії. Впровадження цифрових технологій і систем моніторингу. Розвиток органічного та еко-напрямку продукції. Використання державних програм підтримки аграріїв. Партнерство з міжнародними інвесторами. Зниження витрат через модернізацію обладнання. Вихід на ринок переробленої продукції. Розвиток власного бренду на світовому ринку. Впровадження точного землеробства. Використання нових технологій зберігання та транспортування.	Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні. Зміни клімату та погодні аномалії. Підвищення цін на енергоносії та логістику. Жорстка конкуренція на міжнародному ринку. Введення торговельних обмежень та санкцій. Коливання валютних курсів. Зростання вартості сировини та добрив. Ризик втрати ключових партнерів та контрактів. Поява нових технологій у конкурентів. Можливі епідемії та загрози біобезпеки для культур.

Аналіз сильних сторін свідчить про наявність у підприємства суттєвих конкурентних переваг. Значний обсяг власних земельних ресурсів забезпечує

стабільність сировинної бази та знижує залежність від орендодавців. Сучасні елеваторні й переробні потужності дозволяють мінімізувати втрати продукції та підвищувати її якість відповідно до міжнародних стандартів. Високий рівень сертифікації продукції зміцнює довіру іноземних партнерів і розширює експортні можливості.

Розвинена логістична інфраструктура, включаючи власний флот, сприяє зменшенню витрат на транспортування та забезпечує своєчасність поставок. Позитивна репутація на внутрішньому та міжнародному ринку, досвідчений персонал, інноваційні технології та диверсифікація ринків збуту формують стійку основу конкурентоспроможності підприємства.

Разом із цим SWOT-аналіз виявляє ключові слабкі сторони, серед яких – залежність від погодних умов, тривалі цикли виробництва зернових культур, високі витрати на енергоносії та логістику, обмежена присутність на окремих міжнародних ринках і часткова залежність від посередників при експорті. Також підприємству слід приділити увагу недостатньому використанню цифрових технологій та відсутності власних наукових підрозділів для селекції культур, що обмежує інноваційний потенціал у довгостроковій перспективі.

Аналіз можливостей демонструє значний потенціал для розвитку: розширення експорту на ринки ЄС та Азії, розвиток органічного виробництва, вихід на ринок продукції з більшою доданою вартістю. Впровадження цифрових технологій, точного землеробства та сучасних систем моніторингу підвищує ефективність виробничих процесів і дозволяє знизити витрати.

Водночас зовнішнє середовище характеризується суттєвими загрозами: нестабільна економічна та політична ситуація в Україні, зміни клімату, зростання цін на енергоносії та логістичні послуги, жорстка конкуренція на міжнародному ринку, коливання валютних курсів, введення торговельних обмежень, а також поява нових технологій у конкурентів.

Узагальнюючи SWOT-аналіз, можна зробити висновок, що ТОВ СП «НІБУЛОН» має значний потенціал для забезпечення та підвищення конкурентоспроможності, за умови ефективного використання сильних сторін і

реалізації ідентифікованих можливостей. Водночас доцільно зосередитися на мінімізації слабких сторін і загроз через удосконалення системи управління ризиками, цифровізацію бізнес-процесів та розширення географії зовнішніх ринків збуту.

Для поглибленої оцінки впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність ТОВ СП «НІБУЛОН» доцільно доповнити SWOT-аналіз застосуванням PEST-аналізу. Даний метод дає змогу системно проаналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори макросередовища, які безпосередньо або опосередковано впливають на умови функціонування аграрного підприємства на міжнародному ринку.

Особливістю аграрного сектору є його висока чутливість до державного регулювання, глобальних економічних тенденцій, соціальних змін і темпів технологічного розвитку. Для підприємства, що орієнтоване на експорт, як ТОВ СП «НІБУЛОН», зазначені фактори мають стратегічне значення, оскільки визначають можливості доступу до зовнішніх ринків, рівень витрат, вимоги до якості продукції та довгострокову стійкість бізнесу.

Аналіз політичних факторів показує, що діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» значною мірою залежить від державної аграрної політики та нормативно-правового регулювання. Програми державної підтримки, система субсидій і податкові пільги сприяють розвитку підприємства, тоді як нестабільність політичної ситуації, можливі зміни законодавства та міжнародні санкції створюють додаткові ризики.

Економічні фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність: коливання валютних курсів, інфляція, зростання цін на сировину та енергоносії підвищують собівартість продукції, тоді як економічне зростання у країнах-імпортерах і стабільний попит на зернові створюють сприятливі умови для розвитку експорту.

Соціальні фактори формують довгострокові тенденції: зростання попиту на безпечну та екологічну продукцію, популяризація здорового способу життя, зміни демографічної ситуації та доступність кваліфікованої робочої сили

впливають на ефективність виробництва і імідж компанії на міжнародному ринку.

Технологічні фактори є важливим джерелом конкурентних переваг: використання точного землеробства, цифровізації, автоматизації елеваторів, сучасних систем контролю якості та інноваційних методів зберігання продукції сприяє підвищенню ефективності та відповідності міжнародним стандартам.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН»

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
Державна підтримка аграрного сектору. Законодавство щодо експорту зернових. Податкові пільги для агропідприємств. Стабільність уряду та політичної системи. Відкриття нових міжнародних торговельних угод. Регулювання екологічних стандартів. Політика субсидій та грантів для фермерів. Міжнародні санкції та обмеження на торгівлю. Регулювання використання земель сільськогосподарського призначення. Вплив місцевої влади на інфраструктурні проекти.	Коливання валютних курсів. Ціни на сировину та добрива. Інфляційні процеси в країні та світі. Зростання собівартості виробництва. Економічне зростання в країнах-імпортерах. Попит на зернові та олійні культури. Вартість логістики та транспорту. Доступність кредитів та фінансування. Енергетична політика та ціни на паливо. Конкуренція на міжнародних ринках.	Зростання попиту на якісну та екологічну продукцію. Зміна споживчих уподобань у країнах-імпортерах. Демографічні тенденції та ріст населення. Підвищення стандартів харчування. Популяризація здорового способу життя. Соціальна відповідальність компанії. Доступність робочої сили в регіонах. Ставлення до екологічних практик. Тренд на органічну продукцію. Рівень освіченості фермерів і працівників.	Використання точного землеробства. Цифровізація виробництва та управління. Нові сорти культур та інноваційні технології. Автоматизація елеваторів та складів. Оптимізація логістики через IT-системи. Впровадження систем контролю якості. Використання нових методів зберігання продукції. Модернізація переробних підприємств. Розвиток біотехнологій у сільському господарстві. Технології екологічного виробництва та переробки.

Зовнішнє середовище діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» характеризується як значними можливостями, так і суттєвими викликами. Політичні та економічні фактори формують високий рівень невизначеності, тоді як соціальні та технологічні тенденції створюють умови для довгострокового зростання конкурентоспроможності підприємства. Врахування результатів PEST-аналізу є необхідною передумовою розроблення ефективних механізмів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародному ринку.

Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства на міжнародному ринку є впровадження інновацій та сучасних технологій у всі сфери господарської діяльності. В умовах зростання конкуренції, посилення вимог до якості продукції, екологічності виробництва та ефективності логістики саме інноваційна складова стає ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг.

Для ТОВ СП «НІБУЛОН», яке здійснює повний виробничо-логістичний цикл - від вирощування сільськогосподарської продукції до її зберігання, переробки та експорту, - використання сучасних технологій є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій на міжнародному ринку. Інновації дозволяють підприємству знижувати витрати, мінімізувати виробничі ризики, підвищувати якість продукції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6 – Основні інновації та технології, що використовуються ТОВ СП «НІБУЛОН», та їх вплив на ефективність діяльності

Напрямок діяльності	Використані інновації та технології	Ефект для підприємства
Вирощування продукції	Точне землеробство, дрони, GPS-моніторинг	Зниження витрат ресурсів, підвищення врожайності
Зберігання продукції	Автоматизовані системи контролю температури та вологості	Зменшення втрат, збереження якості продукції
Переробка сільськогосподарської продукції	Автоматизовані та роботизовані лінії	Підвищення продуктивності, стабільність якості
Логістика та транспортування	GPS-навігація, власний річковий і морський флот	Скорочення часу доставки, зниження логістичних витрат
Управління виробничими процесами	ERP-системи, цифрове планування	Підвищення керованості та оперативності рішень
Контроль якості	Лабораторні інформаційні системи, сертифікація ISO	Підвищення довіри міжнародних партнерів
Енергозабезпечення	Енергоефективні технології, альтернативні джерела енергії	Зниження енергозалежності та витрат
Інформаційна безпека	Кіберзахист, резервне копіювання даних	Захист інформації, безперервність діяльності

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що ТОВ СП «НІБУЛОН» активно впроваджує інноваційні технології на всіх етапах своєї діяльності. У сфері

вирощування продукції застосування технологій точного землеробства, дронів і GPS-моніторингу дозволяє оптимізувати використання матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на добрива та паливо, а також підвищувати врожайність сільськогосподарських культур. Це сприяє зростанню економічної ефективності та стабільності виробництва.

У процесі зберігання продукції використання автоматизованих систем контролю температури та вологості забезпечує зменшення втрат і збереження якісних характеристик зерна. Такий підхід є особливо важливим для експортно орієнтованого підприємства, оскільки відповідність продукції міжнародним стандартам якості безпосередньо впливає на конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Впровадження автоматизованих і роботизованих ліній у сфері переробки сільськогосподарської продукції дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити стабільність технологічних процесів і зменшити вплив людського фактора. Це створює передумови для виробництва продукції з більшою доданою вартістю та розширення асортименту.

Значну роль у формуванні конкурентних переваг ТОВ СП «НІБУЛОН» відіграють інновації в логістиці та транспортуванні. Використання GPS-навігації та наявність власного річкового й морського флоту сприяють скороченню термінів доставки, зниженню логістичних витрат і підвищенню надійності постачань, що є критично важливим у міжнародній торгівлі.

Цифровізація управління виробничими процесами на основі ERP-систем і цифрового планування підвищує рівень керованості підприємством, оперативність прийняття управлінських рішень та прозорість бізнес-процесів. У сфері контролю якості застосування лабораторних інформаційних систем і міжнародних стандартів сертифікації, зокрема ISO, підвищує довіру з боку іноземних партнерів і зміцнює ділову репутацію підприємства.

Використання енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії сприяє зниженню енергозалежності та скороченню витрат на енергоресурси, що є особливо актуальним в умовах зростання цін на паливо.

Водночас впровадження сучасних систем кіберзахисту й резервного копіювання даних забезпечує інформаційну безпеку та безперервність діяльності підприємства.

Результати аналізу інновацій та технологій свідчать, що ТОВ СП «НІБУЛОН» має високий рівень технологічного розвитку, що є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Подальше поглиблення цифровізації, розвиток інновацій у переробці та енергозабезпеченні можуть стати важливими напрямами зміцнення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН», що включає SWOT- та PEST-аналізи, оцінку впровадження інновацій, дозволяє зробити висновок про високу стійкість підприємства на міжнародному ринку. Сильні сторони та активне використання сучасних технологій створюють основу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг, а системна робота з мінімізації ризиків і адаптація до зовнішніх викликів забезпечують стабільність діяльності і можливості для подальшого розвитку та розширення експортних напрямів.

2.3 Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародному ринку

В умовах глобалізації аграрних ринків та зростаючої конкуренції успіх підприємства багато в чому визначається його здатністю ефективно конкурувати на зовнішніх ринках. Для ТОВ СП «НІБУЛОН», що здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність, особливе значення мають не лише власні ресурси та технології, але й стратегічна оцінка конкурентів. Порівняльний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, зрозуміти, які фактори формують його конкурентні переваги, та оцінити можливості для розвитку на міжнародному рівні.

В таблиці 2.7 наведено основних конкурентів ТОВ СП «НІБУЛОН», їхні ключові конкурентні переваги та ризики, з якими вони стикаються на ринку. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, в яких аспектах компанія має переваги, а де необхідно посилювати позиції.

Таблиця 2.7 – Основні конкуренти ТОВ СП «НІБУЛОН» та їх конкурентні переваги [22, 25-29]

Підприємство	Основні конкурентні переваги	Основні ризики
ТОВ СП «НІБУЛОН» (Україна)	Власні земельні ресурси, логістична інфраструктура, сертифікація ISO	Залежність від погоди, валютні коливання
Кернел (Україна)	Широкий портфель продуктів, глобальні контракти	Цінова конкуренція, регуляторні ризики
IMEXAGRO SRL (Молдова)	Місцеві аграрні зв'язки, адаптація до регіональних потреб	Обмежені фінансові ресурси, залежність від імпорту технологій
Agricover (Румунія)	Широка мережа постачальників, сучасні технології зберігання	Залежність від імпорту сировини, валютні коливання
Polish Agrohttps (Польща)	Сильна позиція на внутрішньому ринку, досвід роботи з європейськими партнерами	Конкуренція з великими трейдерами ЄС, регуляторні бар'єри

Аналіз даних таблиці демонструє, що ТОВ СП «НІБУЛОН» має суттєві переваги у власних земельних ресурсах та логістичній інфраструктурі, а сертифікація ISO забезпечує довіру міжнародних партнерів. Разом із тим, компанія піддається впливу зовнішніх факторів, таких як погодні умови та валютні коливання, що потребує постійного управління ризиками.

Після визначення основних конкурентів доцільно оцінити ринкові позиції ТОВ СП «НІБУЛОН» за ключовими показниками, що впливають на його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, порівняно з конкурентами, і визначити напрями подальшого стратегічного розвитку.

Аналіз результатів, наведених у таблиці 2.8, свідчить, що ТОВ СП «НІБУЛОН» займає стабільні конкурентні позиції на міжнародному ринку. Підприємство демонструє збалансований рівень розвитку за більшістю

ключових показників, що формують конкурентоспроможність у сфері аграрного експорту. Особливо сильними сторонами компанії є ефективна логістична інфраструктура та гнучкість управління, що дозволяє забезпечувати безперебійність поставок і оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.8 - Оцінка ринкових позицій ТОВ СП «НІБУЛОН» та його конкурентів

Показник	ТОВ СП «НІБУЛОН» (Україна)	Кернел (Україна)	IMEXAGRO SRL (Молдова)	Agricover (Румунія)	Polish Agrohttps (Польща)
Якість продукції	5	5	4	4	4
Асортимент продукції	4	5	3	4	5
Цінова конкурентоспроможність	4	4	5	3	3
Обсяги виробництва	4	5	3	4	5
Логістична інфраструктура	5	4	3	3	4
Доступ до міжнародних ринків	4	5	3	4	5
Фінансова стійкість	4	5	3	4	5
Інноваційність та технології	4	5	3	4	5
Репутація та бренд	4	5	3	4	5
Гнучкість управління та адаптивність	5	4	3	4	4
Середній бал	4,3	4,7	3,3	3,8	4,5

Разом із тим, порівняння з основними конкурентами показує, що ТОВ СП «НІБУЛОН» поступається лідерам ринку за окремими параметрами, пов’язаними з широтою асортименту продукції та рівнем інноваційності. Такі компанії, як Кернел та Polish Agrohttps, мають більш диверсифікований продуктовий портфель і активніше впроваджують сучасні технологічні рішення, що підсилює їхні позиції на міжнародних ринках. Це вказує на необхідність подальшого технологічного оновлення та розширення номенклатури продукції ТОВ СП «НІБУЛОН».

Узагальнюючим показником конкурентних позицій є середній бал, який для ТОВ СП «НІБУЛОН» становить 4,3. Це свідчить про стабільно високий рівень розвитку підприємства, проте одночасно підкреслює наявність резервів

для підвищення ефективності діяльності. Зокрема, перспективними напрямами є посилення інноваційної складової, оптимізація виробничих процесів та розширення присутності на нових міжнародних ринках.

Для наочного узагальнення результатів порівняльної оцінки конкурентних позицій побудовано рисунок 2.2**,** який відображає відносне положення ТОВ СП «НІБУЛОН» серед основних конкурентів у багатовимірному просторі показників конкурентоспроможності.

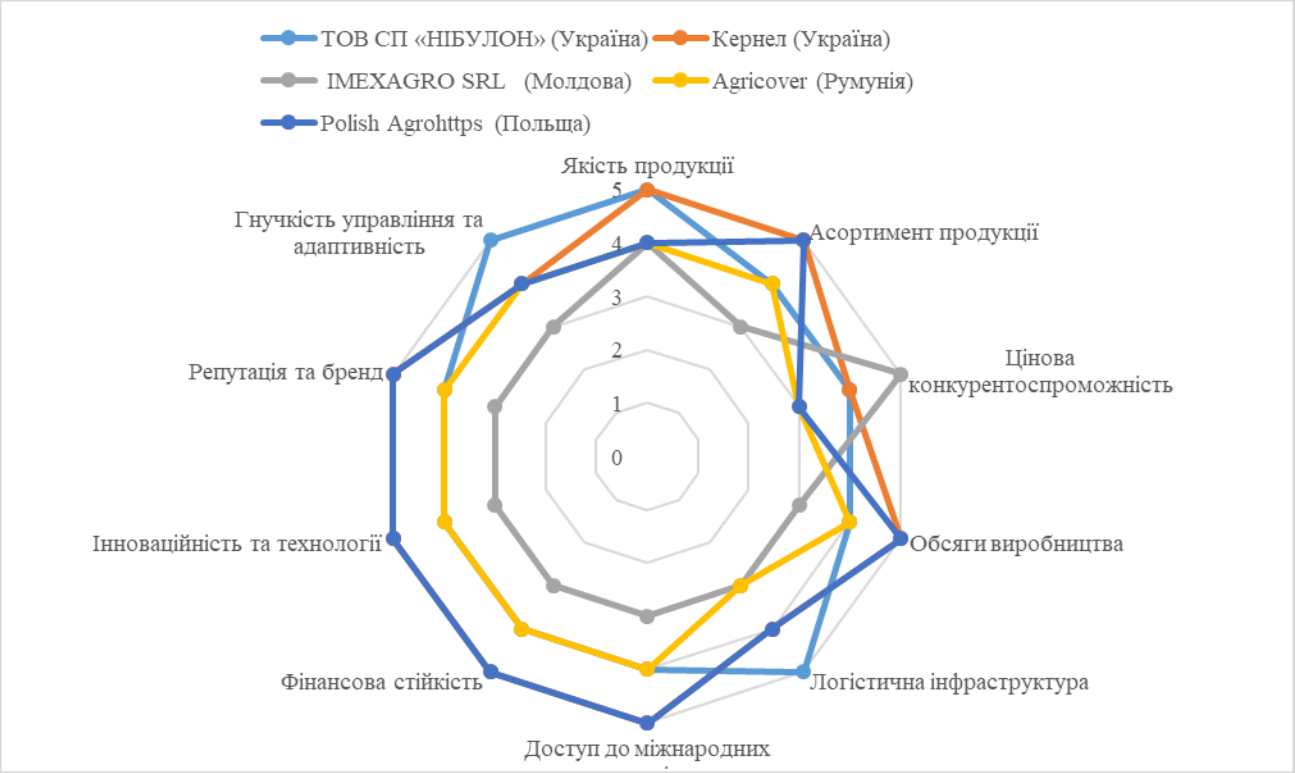


Рисунок 2.3 – Порівняння ринкових позицій ТОВ СП «НІБУЛОН» та його основних конкурентів за ключовими показниками

Рисунок 2.3 дозволяє візуально оцінити співвідношення сильних і слабких сторін підприємств, а також виявити загальні тенденції їх конкурентного розвитку. Візуалізація демонструє, що ТОВ СП «НІБУЛОН» має достатньо збалансований профіль конкурентоспроможності, без різких провалів за окремими напрямами, що є важливою передумовою стабільної діяльності на міжнародному ринку.

Проведений порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ СП «НІБУЛОН» на міжнародному ринку показав, що підприємство займає стабільні та конкурентоспроможні позиції завдяки ефективній логістичній інфраструктурі, гнучкій системі управління та високій якості продукції. Водночас виявлено резерви подальшого розвитку, пов’язані з розширенням асортименту та підвищенням рівня інноваційності. Отримані результати свідчать про наявність потенціалу для зміцнення конкурентних переваг підприємства та формування довгострокової стратегії розвитку на міжнародних ринках.

2.4 Механізми управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН»

У сучасних умовах глобалізації аграрних ринків та нестабільності економічного й політичного середовища особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває система управління ризиками [30]. Для компаній, що здійснюють активну зовнішньоекономічну діяльність, як ТОВ СП «НІБУЛОН», ефективне управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз, а й створювати додаткові конкурентні переваги за рахунок стабільності діяльності та підвищення довіри міжнародних партнерів.

Підприємство функціонує у високочутливому середовищі, яке включає природно-кліматичні фактори, політичні та економічні зміни, коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію, валютні коливання, технологічні ризики та ризики логістики. Системний підхід до ідентифікації та управління ризиками дозволяє ТОВ СП «НІБУЛОН» своєчасно вживати заходів для забезпечення безперервності виробництва та постачання продукції на міжнародні ринки.

Для структурованого аналізу ризиків доцільно виділити їх у кілька груп: природно-кліматичні, воєнні, логістичні, валютні, регуляторні, цінові, кредитні

та технологічні. Кожен вид ризику має специфічний вплив на діяльність підприємства та вимагає застосування відповідних механізмів мінімізації.

Для забезпечення стабільності діяльності на міжнародному ринку ТОВ СП «НІБУЛОН» застосовує систему управління ризиками, що дозволяє знижувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на бізнес-процеси. У аграрному секторі ключову роль відіграють погодні та кліматичні умови, логістичні складнощі, економічні та політичні ризики, а також технологічні виклики.

В таблиці 2.9 наведено основні ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства, а також механізми їх мінімізації. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність операцій, захист фінансових результатів і підтримку високого рівня конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.9 - Основні ризики діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» та заходи їх мінімізації

Ризик	Вплив на бізнес	Механізм мінімізації
Погодні та кліматичні ризики	Зменшення врожаю, зниження експортного потенціалу	Страхування врожаю, використання посухостійких сортів
Воєнні ризики	Руйнування інфраструктури, зупинка логістики	Релокація активів, резервні маршрути, страхування
Логістичні ризики	Зрив термінів постачання, додаткові витрати	Власний флот, альтернативні канали доставки
Валютні ризики	Втрата прибутку через курсові коливання	Валютне хеджування, диверсифікація валютних надходжень
Ризики зміни зовнішньоторговельного регулювання	Обмеження експорту, зростання митних витрат	Диверсифікація ринків, юридичний супровід ЗЕД
Цінові ризики на світових ринках	Зниження рентабельності експорту	Довгострокові контракти, диверсифікація продукції
Кредитні ризики контрагентів	Фінансові втрати через неплатежі	Авансові платежі, страхування контрактів
Технологічні ризики	Простої виробництва, зниження ефективності	Модернізація обладнання, технічне обслуговування

Аналіз даних таблиці 2.4 демонструє, що ТОВ СП «НІБУЛОН» системно підходить до управління ризиками, застосовуючи комплексні заходи на всіх рівнях діяльності. Страхування врожаю та використання посухостійких сортів дозволяють мінімізувати вплив природно-кліматичних факторів, а релокація

активів і наявність резервних маршрутів забезпечують стабільність логістики навіть у кризових умовах.

Впровадження валютного хеджування та диверсифікації валютних надходжень знижує фінансові ризики, пов’язані з коливанням курсу, тоді як довгострокові контракти і диверсифікація продукції дозволяють зменшити вплив цінової нестабільності на світових ринках. Кредитні ризики контрагентів знижуються через авансові платежі та страхування контрактів, а технологічні ризики мінімізуються завдяки модернізації обладнання та регулярному технічному обслуговуванню[32].

Комплексний підхід до управління ризиками не лише забезпечує стійкість діяльності підприємства, але й формує передумови для підвищення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку [33]. Реалізація заходів мінімізації ризиків дозволяє ТОВ СП «НІБУЛОН» гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати фінансову стабільність і зміцнювати довіру міжнародних партнерів.

Інтегровані механізми підвищення конкурентоспроможності.

Управління ризиками є лише однією зі складових підвищення конкурентоспроможності. Важливе значення мають інновації, цифровізація, оптимізація виробничих та логістичних процесів. ТОВ СП «НІБУЛОН» впроваджує комплекс заходів, які дозволяють не лише зменшити вплив загроз, але й створювати нові можливості для розвитку:

1. Інноваційні технології у виробництві та переробці продукції – використання автоматизованих ліній, роботизованого обладнання, систем точного землеробства та дронів для моніторингу полів.

2. Цифровізація та ERP-системи – забезпечують оперативне управління виробничими процесами, контроль запасів, планування логістики та фінансових потоків.

3. Модернізація енергетики та логістики – впровадження енергоефективних технологій, використання власного річкового та морського флоту, GPS-навігація та системи відстеження вантажів.

4. Системи контролю якості – лабораторні інформаційні системи, сертифікація продукції за міжнародними стандартами ISO, що підвищує довіру партнерів на міжнародному ринку.

5. Диверсифікація ринків збуту та продуктового портфеля – вихід на нові ринки ЄС та Азії, розвиток органічного та переробленого напрямків продукції.

Таблиця 2.10 демонструє інтегрований вплив механізмів управління ризиками на конкурентоспроможність ТОВ СП «НІБУЛОН». Як показує аналіз, кожен із застосованих механізмів спрямований на зменшення впливу конкретного ризику та одночасне створення умов для підвищення ефективності діяльності підприємства на міжнародному ринку.

Таблиця 2.10 – Інтегрований вплив механізмів управління ризиками на конкурентоспроможність ТОВ СП «НІБУЛОН»

Механізм	Вплив на конкурентоспроможність	Очікуваний результат
Страхування врожаю та посухостійкі сорти	Зменшення впливу кліматичних ризиків	Стабільність поставок, мінімізація втрат
Резервні логістичні маршрути та власний флот	Мінімізація логістичних ризиків	Своєчасна доставка, зниження витрат
Валютне хеджування	Захист від валютних коливань	Збереження фінансових результатів експорту
Автоматизація та цифровізація виробництва	Зниження технологічних ризиків	Підвищення продуктивності та якості
Диверсифікація ринків та продуктів	Зменшення впливу торговельних та цінових ризиків	Зростання прибутковості, стабільність на міжнародному ринку

Страхування врожаю та використання посухостійких сортів дозволяє мінімізувати втрати, пов’язані з природно-кліматичними ризиками, забезпечуючи стабільність поставок продукції та підтримку іміджу надійного постачальника. Резервні логістичні маршрути та власний флот забезпечують безперебійність поставок і своєчасне виконання контрактних зобов’язань, що критично для підтримки конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Валютне хеджування захищає фінансові результати від негативного впливу курсових коливань, що дозволяє підприємству стабільно планувати

доходи від експорту. Автоматизація та цифровізація виробництва підвищує продуктивність і якість продукції, одночасно знижуючи технологічні ризики та підвищуючи привабливість підприємства для міжнародних партнерів.

Диверсифікація ринків та продуктового портфеля зменшує залежність від окремих сегментів та ринків, підвищуючи стійкість бізнесу до коливань світових цін і торговельних обмежень. Завдяки цьому підхід ТОВ СП «НІБУЛОН» забезпечує стабільне зростання прибутковості та зміцнює свою конкурентну позицію на міжнародному ринку.

Інтегрований підхід до управління ризиками є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє поєднати мінімізацію ризиків із створенням додаткових переваг для розвитку бізнесу.

Рисунок 2.4 відображає механізми управління ризиками та їхній вплив на підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН». Показано взаємозв'язок між зовнішніми ризиками, застосованими заходами управління ризиками та очікуваними результатами у вигляді зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку.



Рисунок 2.4 – Механізми управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Зовнішнє середовище впливає на діяльність підприємства через кліматичні, валютні та логістичні ризики, які можуть знижувати ефективність виробництва та поставок. Система управління ризиками включає страхування врожаю, валютне хеджування, резервні логістичні маршрути, використання власного флоту та диверсифікацію ринків і продуктів.

Ці механізми дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів, забезпечити стабільність операційних процесів, своєчасну доставку продукції, підвищення якості виробництва та фінансових результатів. Впровадження комплексних заходів управління ризиками сприяє зміцненню довіри міжнародних партнерів та формує умови для довгострокового розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН», підвищуючи його конкурентоспроможність на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасний аграрний сектор України стикається з численними викликами на внутрішньому та міжнародному ринках, що потребує підвищеної ефективності управління виробництвом і експортною діяльністю. В умовах глобальної конкуренції підприємства змушені постійно впроваджувати інновації та оптимізувати свої процеси. Ефективне управління виробничо-логістичними та маркетинговими процесами стає ключовим фактором довгострокового розвитку та зміцнення ринкових позицій.

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз виробничо-експортної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», його ринкових позицій, логістичної інфраструктури та інноваційних стратегій. Дослідження показало, що ефективне управління виробничими, логістичними та маркетинговими процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії, стабільності продажів та зміцнення позицій на зовнішніх ринках.

Аналіз діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» показав, що основну частину продукції складають зернові та олійні культури, при цьому перероблені та органічні продукти дозволяють диверсифікувати пропозицію та залучати нові сегменти споживачів. Впровадження сучасних технологій з вирощування, зберігання та транспортування продукції дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринку та підтримувати високу якість продукції. Водночас обмежена присутність на деяких міжнародних ринках та залежність від зовнішніх економічних і кліматичних факторів свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку та посилення конкурентних позицій.

Активне використання цифрових технологій, автоматизації виробництва та логістики, а також регулярний аналіз попиту на зовнішніх ринках дозволяє підприємству підтримувати баланс між обсягом виробництва та потребами міжнародних споживачів, що підтверджує ефективність застосованих стратегій управління та маркетингових заходів.

На основі проведеного дослідження запропоновано наступні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН»:

1. Продовжувати розвиток цифровізації бізнес-процесів, систем точного землеробства та аналітичних платформ для оптимізації управління виробництвом та логістикою.

2. Розширювати присутність на нових міжнародних ринках, враховуючи локальні смакові вподобання, законодавчі норми та тенденції попиту.

3. Поглибити диверсифікацію продукції, збільшуючи частку перероблених, органічних та еко-продуктів для підвищення доданої вартості та залучення нових споживачів.

4. Оптимізувати енергоспоживання та логістичні витрати через модернізацію обладнання, впровадження енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії.

5. Розвивати власні науково-дослідні підрозділи для селекції культур та впровадження інновацій у виробництві, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність.

6. Посилити управління ризиками, пов’язаними з зовнішніми економічними, політичними та кліматичними факторами, шляхом створення аналітичних груп та сценарного планування діяльності.

Загалом проведене дослідження підтвердило, що ТОВ СП «НІБУЛОН» здатне ефективно адаптувати свою виробничо-логістичну та маркетингову політику до змін міжнародного ринку, забезпечуючи стабільне зростання, конкурентоспроможність та задоволення потреб різних груп споживачів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2021. №714. С. 174–179.

2. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. Збірник наукових праць Таврійського університету, 2023. Вип. 12. С. 50–57.

3. Желуденко К.В. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова.* 2021. Т. 26. Вип. 2(87). С. 33–40.

5. Матвєєв В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»,* 2022, № 2 (17). С. 179–185.

6. Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні.* 2023. 13(27). С. 387–399. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399 (дата звернення: 21.02.2026).

4. Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. *Проблеми економіки* 2024. № 2 (60), С. 136-142. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-136-142. (дата звернення: 21.02.2026).

7. Білоткач І. Інституційні основи конкурентної стратегії виробників органічної агропромислової продукції України на зовнішніх ринках. *Економіка та держава.* 2022. .№1. 93–99 с.

8. Грабовський Р., Дадак О., Дорош-Кізим М. Конкурентоспроможність сільського господарства України на зовнішніх ринках та шляхи її підвищення.

Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Ґжицького. Серія: *Економічні науки*. 2022. Т. 24. № 100. С. 16–21.

9. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. *Серія: Економіка та підприємництво,* 2020, №5 (116), С. 50-54. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/11.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

10. Перебийніс В.І., Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку.* 2024. № 78. С. 25-29. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct78-5. (дата звернення: 21.02.2026).

11. Строченко, Н., & Ковальова, О. (2024). КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ ЗМІЦНЕННЯ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (19), 114-121. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14 (дата звернення: 21.02.2026).

12. Білоченко А. Кредитування аграрного сектору України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-3. (дата звернення: 21.02.2026).

13. Верхоглядова Н. І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Електронний журнал: *Економіка та суспільство.* 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022- 39-56. (дата звернення: 21.02.2026).

14. Хачатрян В.В. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету,* 2021, №5. Том 2. С. 30-34. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1349/1376 (дата звернення: 27.02.2026).

15. Хачатрян В.В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку.

Економіка: реалії часу. *Науковий журнал.* 2021. No 2 (54). С. 92-98. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/92.pdf (дата звернення: 21.02.2026).

16. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія / Протосвіцька О.І., Федорчук О.М., Свиридовський В.М., Дудченко В.В. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.

17. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27.

18. Протосвіцька О. І., Федорчук О. М., Свиридовський В. М. , Дудченко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.

19. Рекомендації комітетських слухань на тему: «Державна підтримка аграрного сектору 2024. Державні та недержавні фонди і механізми». Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75427.html (дата звернення: 21.02.2026).

20. Краснорyцький О. О., Міненко С. І. Побудова комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах еволюції ринкових відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 4. С. 18-24. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-3-3 (дата звернення 22.04.2026).

21. Томашук І., Борболюк Є. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство,* 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26.

22. Офіційний сайт компанії ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: https://www.nibulon.com/ (дата звернення 22.04.2026).

23. Фінансові показники ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: https://opendatabot.ua/c/14291113 (дата звернення 22.04.2026).

24. Grabovskyj R., Dadak O., Dorosh-Kizym M. (2022) Konkurentospromozhnist silskogo gospodarstva Ukrayiny na zovnishnix rynkax ta shlyaxy yiyi pidvyshhennya [Competitiveness of Ukrainian agriculture on foreign markets and ways to increase it]. Scientific Bulletin of the LNUVMB named after S.Z. Gzhitskyi. Series: Economic Sciences. vol. 24, no. 100, pp. 16–21.

25. Tokar K. S. (2023) Konkurentospromozhnist pidpryiemstva yak katehoriia rynkovoi ekonomiky: pidkhody do vyznachennia. [Enterprise competitiveness as a category of the market economy: approaches to definition]. Nauka i tekhnika sohodni, no. 13(27), pp. 387–399. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399 (дата звернення 22.04.2026).

26. Офіційний сайт компанії «Kernel». URL: https://www.kernel.ua/ua/ (дата звернення 22.04.2026).

27. Офіційний сайт компанії. IMEXAGRO SRL. URL: https://www.imexagro.md (дата звернення 22.04.2026).

28. Офіційний сайт компанії Agricover. URL: https://agricover.ro/(дата звернення 22.04.2026).

29. Офіційний сайт компанії. Polish Agrohttps. URL: https://polishagro.pl (дата звернення 22.04.2026).

30. Міненко С. І., Миколенко І. Г. Організаційні засади формування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2022. Том 7. № 2. С. 38-45. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-4. (дата звернення 22.04.2026).

32. Федик О.В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету,* 2021. Випсук 63. С. 205–208. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/08/38.pdf (дата звернення 22.04.2026).

33. Шовкун-Заблоцька Л. Механізм формування конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері агробізнесу. *Збірник наукових праць "Вчені*

записки" . 2023. № 33(4). С. 263-273. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.23.159.165 (дата звернення: 25.03.2026).