МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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 магістр

на тему **«Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища»**

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності D3 Менеджмент
другого (магістерського) рівня вищої освіти
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Щербина Юлія Володимирівна

Керівник:
Олійник Аліна Сергіївна
Рецензент:
Полегенька Марина Анатоліївна

Полтава 2026 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність D3 Менеджмент
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«28» вересня 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Щербини Юлії Володимирівни

1. Тема роботи «Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Олійник А.С.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від «28» вересня 2026 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «16» листопада 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:
- звітність організації за 2021-2025 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 конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

Розділ 2. Аналіз управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

Розділ 3. Напрями удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська О. П., кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	19.10.2026	30.10.2026

7. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	28.09.2026	Виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	20.07.2026-31.07.2026	Виконано
3	Опрацювання джерел інформації	03.08.2026-12.08.2026	Виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	13.08.2026-28.08.2026	Виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.09.2026-18.09.2026	Виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	21.09.2026-12.10.2026	Виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	13.10.2026-30.10.2026	Виконано
8	Оформлення тексту роботи	02.11.2026-10.11.2026	Виконано
9	Перевірка на наявність текстових запозичень	11.11.2026-16.11.2026	Виконано
10	Попередній захист роботи на кафедрі	16.11.2026	Виконано
11	Нормоконтроль	16.11.2026-25.11.2026	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	01.12.2026-03.12.2026	

Здобувач вищої освіти **Юлія ЩЕРБИНА**

Керівник роботи **Аліна ОЛІЙНИК**

АНОТАЦІЯ

Щербина Ю. В. «Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю D3 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати, здійснити комплексну діагностику та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища для зміцнення його конкурентних позицій, підвищення економічної стійкості та забезпечення перспектив розвитку.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» Кременчуцького району Полтавської області, предметом – теоретичні, методичні та практичні засади формування й удосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Завдання: з'ясувати сутність, складові та роль конкурентного потенціалу в забезпеченні розвитку підприємства; визначити чинники нестабільного ринкового середовища та дослідити їх вплив на формування конкурентного потенціалу; здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності; дослідити складові конкурентного потенціалу й оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства; оцінити інноваційну активність і рівень цифровізації управління конкурентним потенціалом; обґрунтувати напрями формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом; розробити стратегічні заходи щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для розкриття сутності конкурентного потенціалу підприємства й визначення його основних складових; системний і структурно-функціональний підходи – для дослідження взаємозв'язку ресурсних, виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних та маркетингових компонентів конкурентного потенціалу; економіко-статистичний метод і метод порівняння – для оцінювання динаміки основних показників діяльності підприємства; метод групування – для систематизації складових конкурентного потенціалу та чинників впливу нестабільного ринкового середовища; SWOT-аналіз і PEST-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей, загроз та оцінювання впливу зовнішніх чинників; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження; метод прогнозування та розрахунково-конструктивний метод – для розроблення й економічного

обґрунтування перспективних напрямів удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємства.

Результати роботи: узагальнено теоретико-методичні засади формування та управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Здійснено комплексну оцінку ресурсних, виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних і маркетингових складових конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», визначено основні проблеми та резерви його підвищення. Обґрунтовано напрями формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом, що передбачають раціоналізацію використання виробничих і фінансових ресурсів, модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток кадрового потенціалу, активізацію інноваційної діяльності, упровадження цифрових інструментів управління та вдосконалення маркетингової діяльності. Розроблено стратегічні рекомендації, спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства, підвищення ефективності його господарської діяльності та забезпечення стійкості до змін зовнішнього середовища.

Новизна дослідження – *удосконалено:* підходи до управління конкурентним потенціалом підприємства на основі комплексного врахування взаємозв'язку його ресурсних, виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних і маркетингових складових, що забезпечує системність оцінювання конкурентних можливостей та ефективніше використання внутрішніх резервів; організаційно-економічні засади формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом підприємства, орієнтованої на своєчасне реагування на зміни ринкового середовища, мінімізацію впливу загроз і посилення конкурентних переваг.

Набули подальшого розвитку: теоретичні положення щодо формування конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням впливу чинників нестабільного ринкового середовища, інноваційних трансформацій і цифровізації управлінських процесів; практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку конкурентного потенціалу аграрного підприємства шляхом раціонального використання ресурсів, модернізації виробництва, розвитку кадрової та інноваційної складових, цифровізації управління й удосконалення маркетингової діяльності.

Практичне значення – розроблені стратегічні напрями, рекомендації та прикладні інструменти вдосконалення управління конкурентним потенціалом можуть бути використані в практичній діяльності ПАФ «Урожай» для підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентних позицій, забезпечення економічної стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг, а також адаптовані до умов діяльності інших підприємств аграрного сектору.

Ключові слова: конкурентний потенціал, управління конкурентним потенціалом, конкурентоспроможність підприємства, нестабільне ринкове середовище, конкурентні переваги, адаптивне управління, стратегічний розвиток, інноваційна активність, цифровізація управління, аграрне підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА 12

1.1. Сутність, складові та роль конкурентного потенціалу в забезпеченні розвитку підприємства 12

1.2. Чинники нестабільного ринкового середовища та їх вплив на формування конкурентного потенціалу підприємства 19

Висновки до розділу 1 25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА 26

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності 26

2.2. Аналіз складових конкурентного потенціалу підприємства та оцінювання його конкурентоспроможності 36

2.3. Оцінка інноваційної активності та цифровізації управління конкурентним потенціалом підприємства 47

Висновки до розділу 2 56

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА 57

3.1. Формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом підприємства 57

3.2. Розроблення стратегічних напрямів підвищення конкурентного потенціалу підприємства 66

Висновки до розділу 3 76

ВИСНОВКИ 77

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82

ДОДАТКИ 89

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних економічних трансформацій, воєнних викликів, інфляційних процесів, порушення логістичних ланцюгів, обмеженості фінансових ресурсів і швидкого розвитку цифрових технологій підприємства змушені постійно адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища.

За таких обставин конкурентний потенціал підприємства набуває особливого значення, оскільки від його рівня залежить здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати наявні ресурси, формувати конкурентні переваги, забезпечувати високу якість продукції та послуг, задовольняти потреби споживачів і підтримувати стабільні позиції на ринку. Конкурентний потенціал охоплює сукупність ресурсних, виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних, маркетингових та управлінських можливостей підприємства, які в комплексі визначають його здатність протистояти конкурентам і забезпечувати перспективи подальшого розвитку.

Особливої актуальності набуває питання вдосконалення управління конкурентним потенціалом підприємства, що передбачає не лише оцінювання його наявних можливостей, а й розроблення адаптивних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, упровадження інновацій, оптимізацію бізнес-процесів та посилення конкурентних позицій. Важливим аспектом є формування системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ризики та загрози зовнішнього середовища.

Дослідження управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища має важливе теоретичне та практичне значення. Розроблення відповідних управлінських підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню його економічної стійкості, ефективному використанню внутрішніх резервів та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Теоретичні та методичні аспекти формування й управління конкурентним потенціалом підприємства знайшли відображення у працях вітчизняних науковців. Зокрема, Л. В. Балабанова та Л. І. Піддубна досліджували питання конкурентоспроможності підприємств і формування конкурентних переваг; Н. С. Краснокутська, О. С. Федонін, А. Е. Воронкова та І. П. Отенко приділяли увагу проблемам формування, структури й оцінювання потенціалу підприємства. Важливе значення для дослідження діагностики конкурентного потенціалу мають наукові напрацювання Т. Ф. Косянчук. Сучасні аспекти конкурентного потенціалу як основи розвитку підприємства розглядаються у працях Н. Г. Гавловської, Б. Дзиґовського та П. Гладуна. Питання управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства досліджували О. М. Проскурня, С. В. Сусліков та П. Г. Перерва, а принципи управління конкурентним потенціалом підприємств – В. М. Невмержицький.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до 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.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах даної теми досліджувалося управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Мета і завдання дослідження полягають у комплексній діагностиці та розробці пропозицій щодо управління конкурентним потенціалом

підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

1) з'ясування сутності, складових та роль конкурентного потенціалу в забезпеченні розвитку підприємства;

2) визначеня чинників нестабільного ринкового середовища та їх вплив на формування конкурентного потенціалу підприємства;

3) організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності;

4) аналіз складових конкурентного потенціалу підприємства та оцінювання його конкурентоспроможності;

5) оцінка інноваційної активності та цифровізації управління конкурентним потенціалом підприємства;

6) формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом підприємства;

7) розроблення стратегічних напрямів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізація управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції – для розкриття сутності конкурентного потенціалу підприємства та визначення його основних складових; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку ресурсних, виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних і маркетингових компонентів конкурентного потенціалу; економіко-статистичні методи та

метод порівняння – для оцінювання динаміки основних показників діяльності підприємства й визначення тенденцій зміни його конкурентних позицій; метод групування – для систематизації складових конкурентного потенціалу та чинників впливу нестабільного ринкового середовища; SWOT-аналіз та PEST-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей, загроз та оцінювання впливу зовнішніх чинників на його конкурентний розвиток; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; метод прогнозування та економічного обґрунтування – для розроблення перспективних напрямів удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємства та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становили матеріали підприємства, нормативно-правові акти та наукові праці вчених.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– підходи до управління конкурентним потенціалом підприємства шляхом комплексного врахування його ресурсних, виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних та маркетингових складових в умовах нестабільного ринкового середовища;

– напрями вдосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства на основі адаптивного підходу, спрямованого на своєчасне реагування на зміни ринкового середовища, ефективне використання ресурсів та посилення конкурентних переваг;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні положення щодо формування конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають його конкурентні можливості та перспективи розвитку;

– практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємства, реалізація яких сприятиме зміцненню його конкурентних позицій, забезпеченню економічної стійкості

та формуванню передумов довгострокового розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковані у 1 науковій фаховій праці та 2 матеріалах наукових конференцій, а саме:

1. Щербина Ю. В. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. № 2. 2024. С. 61–66.

2. Щербина Ю.В. Стратегічне управління персоналом як основа сталого розвитку підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 64–66.

3. Щербина Ю.В. Адаптивне управління стратегічним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. Том 2. С. 553–556.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту, робота містить 27 таблиць, 1 рисунок та 5 додатків. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, складові та роль конкурентного потенціалу в забезпеченні розвитку підприємства

В умовах сучасного господарювання, що характеризується посиленням конкурентної боротьби, нестабільністю економічних процесів, трансформацією споживчого попиту та прискоренням технологічних змін, особливого значення набуває формування й ефективне використання конкурентного потенціалу підприємства. Здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкі ринкові позиції, адаптуватися до зовнішніх викликів, раціонально використовувати наявні ресурси та формувати конкурентні переваги є важливою передумовою його довгострокового розвитку. У зв'язку з цим конкурентний потенціал виступає однією з ключових економічних категорій стратегічного менеджменту, яка відображає сукупність можливостей підприємства щодо досягнення визначених цілей у конкурентному середовищі.

Поняття «конкурентний потенціал підприємства» є складним і багатогранним, оскільки поєднує характеристики ресурсного забезпечення, організаційних можливостей, ефективності управління, інноваційної активності та здатності підприємства протистояти конкурентам. Його сутність доцільно розглядати через взаємозв'язок понять «потенціал підприємства», «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» [34, с. 223].

Термін «потенціал» у загальному розумінні характеризує сукупність наявних ресурсів, резервів і можливостей, які можуть бути використані для досягнення певних результатів. У контексті діяльності підприємства

потенціал відображає його спроможність забезпечувати виробничі, економічні, соціальні та стратегічні цілі на основі ефективного використання внутрішніх ресурсів і компетенцій. Водночас конкурентна складова цього поняття передбачає спрямованість зазначених можливостей на формування переваг порівняно з іншими учасниками ринку.

Конкурентний потенціал підприємства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають його здатність здійснювати ефективну господарську діяльність. До внутрішніх чинників належать ресурсне забезпечення, кваліфікація персоналу, фінансовий стан, технологічний рівень виробництва, організаційна структура управління, маркетингова діяльність та інноваційні можливості. Зовнішні чинники охоплюють стан економіки, рівень конкуренції в галузі, державне регулювання, тенденції розвитку ринку, поведінку споживачів, технологічні зміни та інші умови функціонування підприємства [17, с. 152].

Важливо зазначити, що конкурентний потенціал не обмежується лише наявністю ресурсів. Його визначальною характеристикою є здатність підприємства ефективно поєднувати, трансформувати та використовувати ресурси відповідно до змін ринкового середовища. Тому підприємство, яке володіє значними матеріальними або фінансовими ресурсами, не завжди має високий конкурентний потенціал, якщо управління ними здійснюється нераціонально. Натомість суб'єкт господарювання з обмеженими ресурсами може досягати вагомих конкурентних результатів завдяки інноваційним рішенням, гнучкій системі управління, високій компетентності персоналу та ефективній стратегії розвитку.

Для поглибленого розуміння сутності конкурентного потенціалу доцільно розглянути основні підходи до його трактування у науковій літературі.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування поняття «конкурентний потенціал підприємства», що пояснюється багатогранністю його змісту та різними підходами до дослідження економічних можливостей

суб'єкта господарювання. Аналіз наукових праць дозволяє виділити декілька основних підходів до розуміння цієї категорії: ресурсний, компетентнісний, системний, стратегічний та адаптивний.

Ресурсний підхід передбачає розгляд конкурентного потенціалу як сукупності ресурсів підприємства, які забезпечують його конкурентні можливості. Компетентнісний підхід акцентує увагу на знаннях, навичках, управлінських здібностях і професійних компетенціях персоналу. Системний підхід характеризує конкурентний потенціал як комплекс взаємопов'язаних елементів, ефективність функціонування яких залежить від узгодженості їх взаємодії. Стратегічний підхід пов'язує конкурентний потенціал із можливістю підприємства досягати довгострокових цілей і формувати стійкі конкурентні переваги. Адаптивний підхід передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформувати власні можливості відповідно до ринкових умов (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення сутності конкурентного потенціалу підприємства [4; 8; 13; 29]

Науковий підхід	Характеристика сутності конкурентного потенціалу
Ресурсний	Сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів підприємства, що забезпечують його конкурентні можливості
Компетентнісний	Сукупність знань, навичок, досвіду, компетенцій і здібностей персоналу, які формують конкурентні переваги
Системний	Цілісна система взаємопов'язаних складових потенціалу підприємства, що забезпечують досягнення конкурентних цілей
Стратегічний	Здатність підприємства використовувати власні можливості для досягнення довгострокових конкурентних переваг
Адаптивний	Здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, трансформувати ресурси та підтримувати конкурентні позиції
Інтегральний	Комплексна характеристика ресурсів, можливостей, компетенцій і результативності їх використання для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Розглянуті підходи свідчать про те, що конкурентний потенціал підприємства доцільно трактувати не лише як сукупність наявних ресурсів, а як динамічну систему можливостей, яка реалізується в процесі господарської

діяльності. Зокрема, Н. Гавловська, Б. Дзиґовський та П. Гладун розглядають конкурентний потенціал як сукупність внутрішніх і зовнішніх ресурсів, можливостей, компетенцій та здібностей підприємства, які можуть бути використані для досягнення конкурентних переваг на ринку. Дослідники наголошують на важливості адаптації та інноваційного розвитку для забезпечення довгострокової конкурентної переваги. Л. В. Соколова та В. А. Огородник розглядають конкурентний потенціал як важливу економічну категорію, що визначає можливості розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Їхні дослідження спрямовані на з'ясування економічної сутності цієї категорії та особливостей її формування.

На основі узагальнення наукових підходів пропонуємо власне визначення: конкурентний потенціал підприємства – це інтегрована сукупність ресурсів, можливостей, компетенцій і управлінських здібностей суб'єкта господарювання, що забезпечують його спроможність формувати, реалізовувати та підтримувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринкового середовища й досягати стратегічних цілей розвитку.

Запропоноване трактування відображає комплексний характер конкурентного потенціалу та підкреслює важливість не лише наявності ресурсів, а й ефективності їх використання, здатності до адаптації та спрямованості на довгостроковий розвиток підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства формується на основі взаємодії низки складових, кожна з яких виконує специфічну функцію у забезпеченні конкурентних позицій суб'єкта господарювання. Їхня сукупність визначає загальний рівень конкурентних можливостей підприємства, а ефективність взаємодії забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні результативності господарської діяльності [33, с. 20].

У сучасних наукових дослідженнях серед основних складових конкурентного потенціалу виділяють виробничу, фінансову, кадрову, маркетингову, інноваційну, управлінську та інформаційну. Такий підхід представлено, зокрема, у дослідженнях конкурентного потенціалу

підприємства в сучасних ринкових умовах.

Основні складові конкурентного потенціалу та їх характеристику наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Структурні складові конкурентного потенціалу підприємства [3; 42]

Складова	Зміст та характеристика	Значення для конкурентного розвитку
Виробничий потенціал	Виробничі потужності, технології, обладнання, матеріальні ресурси та організація виробничих процесів	Забезпечує якість продукції, продуктивність праці та ефективність виробництва
Фінансовий потенціал	Фінансові ресурси, платоспроможність, ліквідність, прибутковість та інвестиційні можливості	Створює умови для стабільного функціонування, модернізації та розвитку підприємства
Кадровий потенціал	Кількість, кваліфікація, професійні компетентності, досвід і мотивація працівників	Сприяє підвищенню продуктивності праці, якості управління та інноваційної активності
Маркетинговий потенціал	Ринкові дослідження, цінова політика, збут, просування продукції та взаємодія зі споживачами	Забезпечує формування попиту, розширення ринків збуту та зміцнення ринкових позицій
Інноваційний потенціал	Здатність підприємства розробляти та впроваджувати нові технології, продукти й методи діяльності	Забезпечує технологічне оновлення та формування нових конкурентних переваг
Управлінський потенціал	Організаційна структура, управлінські компетенції, стратегічне планування та прийняття рішень	Сприяє координації ресурсів, адаптивності та досягненню стратегічних цілей
Інформаційний потенціал	Інформаційні системи, цифрові технології, аналітичні дані та інформаційне забезпечення управління	Підвищує оперативність і обґрунтованість управлінських рішень
Організаційний потенціал	Організаційні процеси, внутрішні комунікації, корпоративна культура та структура підприємства	Забезпечує узгодженість діяльності підрозділів та ефективність бізнес-процесів

Важливо підкреслити, що наведені складові конкурентного потенціалу не функціонують ізольовано. Наприклад, підвищення кадрового потенціалу шляхом професійного навчання працівників сприяє зростанню виробничої ефективності, а впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність забезпечує оперативніше реагування на зміни споживчого попиту. Водночас недостатній рівень фінансового потенціалу може обмежувати інноваційний розвиток, а недосконала система управління – знижувати

ефективність використання наявних ресурсів.

Отже, конкурентний потенціал підприємства доцільно розглядати як цілісну систему, у межах якої кожна складова впливає на загальний рівень конкурентних можливостей суб'єкта господарювання. Ефективне управління такою системою передбачає визначення сильних і слабких сторін підприємства, виявлення резервів розвитку, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення узгодженості між стратегічними цілями й поточними управлінськими рішеннями.

Конкурентний потенціал відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку підприємства, оскільки визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, адаптуватися до зовнішніх змін та реалізовувати стратегічні цілі. Його значення проявляється у створенні передумов для підвищення ефективності господарської діяльності, зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокової економічної стійкості.

Основні напрями впливу конкурентного потенціалу на розвиток підприємства представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Роль конкурентного потенціалу в забезпеченні розвитку підприємства [9; 12; 16; 24; 40]

Напрям впливу	Характеристика
Забезпечення конкурентоспроможності	Формування переваг над конкурентами за якістю, ціною, сервісом та ефективністю діяльності
Підвищення економічної ефективності	Раціональне використання ресурсів, оптимізація витрат і вдосконалення бізнес-процесів
Адаптація до ринкових змін	Оперативне реагування на коливання попиту, цін, технологій та умов господарювання
Забезпечення інноваційного розвитку	Упровадження сучасних технологій, інноваційних продуктів і методів управління
Розширення ринків збуту	Удосконалення маркетингової діяльності та пошук нових споживачів
Зміцнення фінансової стійкості	Ефективне управління фінансовими ресурсами та інвестиційними можливостями
Формування стратегічних перспектив	Розроблення довгострокових планів розвитку та використання внутрішніх резервів

В умовах нестабільного ринкового середовища роль конкурентного потенціалу значно посилюється. Це пов'язано з тим, що підприємства функціонують під впливом комплексу ризиків, серед яких економічна нестабільність, інфляційні процеси, зміна споживчих потреб, посилення конкурентного тиску, технологічні трансформації та порушення логістичних процесів. За таких умов конкурентний потенціал стає основою адаптивного управління, яке передбачає своєчасне коригування стратегій, оптимізацію ресурсного забезпечення та пошук нових можливостей розвитку [45, с. 322].

Особливе значення має здатність підприємства перетворювати потенційні можливості на реальні конкурентні переваги. Такий процес передбачає не лише накопичення ресурсів, а й формування ефективної системи управління, яка забезпечує їх раціональне використання. Важливим інструментом у цьому напрямі є стратегічне планування, що дозволяє визначати перспективні напрями діяльності, оцінювати ризики, встановлювати пріоритети розвитку та забезпечувати відповідність внутрішніх можливостей підприємства вимогам зовнішнього середовища.

Крім того, конкурентний потенціал безпосередньо пов'язаний із формуванням конкурентних переваг підприємства. До таких переваг можуть належати нижчі витрати виробництва, висока якість продукції, ефективна система збуту, професійний персонал, інноваційні технології, позитивна ділова репутація та гнучкість управління.

Таким чином, конкурентний потенціал виступає важливою основою забезпечення розвитку підприємства, оскільки визначає його здатність ефективно використовувати наявні ресурси, формувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринкового середовища та досягати стратегічних цілей. Його формування та реалізація потребують комплексного підходу до управління, який передбачає узгоджену взаємодію всіх структурних складових, постійне оцінювання конкурентних можливостей і своєчасне впровадження управлінських рішень.

1.2. Чинники нестабільного ринкового середовища та їх вплив на формування конкурентного потенціалу підприємства

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та складністю прогнозування економічних процесів, що істотно впливає на умови функціонування підприємств різних галузей. Посилення конкурентної боротьби, глобалізація економічних відносин, розвиток цифрових технологій, зміни споживчих потреб, інфляційні процеси та геополітичні виклики формують нові вимоги до управління суб'єктами господарювання. За таких обставин підприємства змушені не лише забезпечувати ефективність поточної діяльності, а й формувати відповідний рівень конкурентного потенціалу, який дозволить їм адаптуватися до зовнішніх змін, зберігати стійкість та забезпечувати перспективи подальшого розвитку.

Нестабільне ринкове середовище можна визначити як сукупність внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, що характеризуються мінливістю, непередбачуваністю, наявністю ризиків і загроз, які впливають на результати господарської діяльності та процес формування конкурентних переваг. Його особливістю є постійна трансформація економічних, соціальних, технологічних, політичних та інституційних умов, що потребує від підприємства гнучкості управління, оперативності прийняття рішень і здатності ефективно використовувати наявні ресурси [6, с. 133].

В умовах нестабільності конкурентний потенціал підприємства набуває особливого значення, оскільки визначає його спроможність протистояти негативному впливу зовнішніх чинників, використовувати сприятливі ринкові можливості та забезпечувати конкурентоспроможність. Водночас рівень конкурентного потенціалу залежить не лише від обсягу наявних ресурсів, а й від ефективності управління ними, здатності до інноваційного розвитку, адаптації виробничих процесів і формування стратегічних

конкурентних переваг.

Дослідження чинників нестабільного ринкового середовища є важливою передумовою розроблення ефективної системи управління конкурентним потенціалом підприємства. Це дозволяє визначити основні загрози та можливості, оцінити характер їх впливу на діяльність суб'єкта господарювання й сформувати відповідні управлінські рішення.

Чинники нестабільного ринкового середовища доцільно класифікувати за характером їх виникнення, рівнем впливу, можливістю управління та напрямом дії. Така класифікація дозволяє систематизувати умови функціонування підприємства й визначити особливості їх впливу на формування конкурентного потенціалу. Основні чинники нестабільного ринкового середовища та їх характеристику наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація чинників нестабільного ринкового середовища підприємства [2; 5; 11; 24; 46]

Чинники	Основні прояви	Характер впливу на підприємство
Політичні	Політична нестабільність, воєнні дії, зміни державної політики	Формування ризиків господарської діяльності, обмеження інвестиційних можливостей
Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу, зміни цін на ресурси	Зростання витрат, зниження прибутковості, ускладнення фінансового планування
Ринкові	Посилення конкуренції, зміни попиту та пропозиції, поява нових конкурентів	Необхідність формування конкурентних переваг, удосконалення цінової та збутової політики
Технологічні	Цифровізація, автоматизація, розвиток інноваційних технологій	Потреба в модернізації виробництва, оновленні технологічної бази та підвищенні інноваційного потенціалу
Соціальні	Зміни споживчих переваг, демографічні процеси, міграція	Вплив на кадрове забезпечення, попит на продукцію та маркетингову діяльність
Екологічні	Посилення екологічних вимог, кліматичні зміни, дефіцит природних ресурсів	Необхідність екологізації виробництва, раціонального використання ресурсів
Логістичні	Порушення транспортних маршрутів	Збільшення витрат, затримки виробництва та реалізації продукції
Фінансові	Обмежений доступ до кредитування	Зниження можливостей інвестування, модернізації та розвитку підприємства
Організаційно-управлінські	Недосконалість управління, низька гнучкість організаційної структури	Зниження ефективності використання ресурсів і здатності до адаптації

Наведена класифікація свідчить, що нестабільність ринкового середовища формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних чинників. При цьому один і той самий чинник може мати як негативний, так і позитивний вплив на конкурентний потенціал підприємства. Наприклад, посилення конкуренції створює загрозу втрати ринкових позицій, але водночас стимулює підприємство до підвищення якості продукції, оптимізації витрат, упровадження інновацій і вдосконалення управлінських процесів. Аналогічно цифровізація потребує додаткових інвестицій, однак забезпечує можливість підвищення продуктивності праці, оперативності управління та ефективності взаємодії зі споживачами.

Особливу увагу слід приділити економічним чинникам, які безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства, рівень витрат, прибутковість та інвестиційні можливості. Інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу, підвищення вартості енергетичних і матеріальних ресурсів можуть призводити до зниження ефективності господарської діяльності. За таких умов підприємства змушені переглядати цінову політику, оптимізувати виробничі витрати, удосконалювати фінансове планування та шукати альтернативні джерела ресурсного забезпечення.

Важливим чинником нестабільності є технологічна трансформація ринкового середовища. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління, інструментів аналізу даних та електронних каналів комунікації формує нові вимоги до конкурентного потенціалу підприємства. Суб'єкти господарювання, які своєчасно здійснюють технологічне оновлення та впроваджують інновації, отримують можливість підвищувати ефективність діяльності, скорочувати витрати й формувати додаткові конкурентні переваги. Натомість відсутність інноваційної активності може призводити до технологічного відставання та послаблення конкурентних позицій [39, с. 186].

Особливе значення для українських підприємств мають політичні та безпекові чинники, пов'язані з воєнними ризиками, руйнуванням

інфраструктури, змінами логістичних маршрутів, обмеженнями ресурсного забезпечення та нестабільністю господарських зв'язків. Їхній вплив зумовлює необхідність формування резервів, диверсифікації постачальників, розвитку альтернативних каналів збуту та посилення системи управління ризиками.

Таким чином, нестабільне ринкове середовище формує комплекс викликів, які безпосередньо впливають на конкурентні можливості підприємства. Ефективне управління конкурентним потенціалом потребує систематичного моніторингу зовнішніх і внутрішніх чинників, своєчасного виявлення загроз та використання можливостей, що виникають у процесі зміни ринкових умов.

Вплив нестабільного ринкового середовища на конкурентний потенціал підприємства проявляється через зміну умов формування, використання та розвитку його основних складових. Зовнішні чинники можуть як обмежувати реалізацію внутрішніх можливостей підприємства, так і стимулювати їх удосконалення. Відповідно, важливим завданням управління є визначення напрямів впливу зазначених чинників на кожну складову конкурентного потенціалу та розроблення заходів щодо мінімізації негативних наслідків.

Взаємозв'язок чинників нестабільного ринкового середовища та складових конкурентного потенціалу підприємства представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 демонструє, що вплив нестабільного ринкового середовища на конкурентний потенціал підприємства має комплексний характер. Зміни в одній складовій можуть спричиняти трансформації інших елементів. Зокрема, зростання вартості ресурсів впливає на фінансові результати підприємства, обмежує інвестиційні можливості та може перешкоджати модернізації виробництва. Водночас підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних технологій здатні частково компенсувати негативний вплив економічної нестабільності шляхом

підвищення продуктивності праці й зниження витрат.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок чинників нестабільного ринкового середовища та складових конкурентного потенціалу підприємства [4; 18; 42]

Чинник нестабільності	Складова конкурентного потенціалу	Основний вплив	Управлінські заходи реагування
Інфляція та зростання цін на ресурси	Фінансова, виробнича	Зростання собівартості, зниження прибутковості	Оптимізація витрат, удосконалення фінансового планування
Посилення конкурентної боротьби	Маркетингова, управлінська	Зниження ринкової частки, посилення цінового тиску	Диференціація продукції, розвиток маркетингових стратегій
Технологічні зміни	Інноваційна, виробнича, інформаційна	Потреба в модернізації та оновленні технологій	Упровадження інновацій, автоматизація бізнес-процесів
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Кадрова, управлінська	Зниження продуктивності праці та ефективності управління	Навчання персоналу, мотивація, розвиток компетентностей
Зміна споживчого попиту	Маркетингова, виробнича	Необхідність коригування асортименту та обсягів виробництва	Моніторинг ринку, адаптація продукції до потреб споживачів
Воєнні та політичні ризики	Фінансова, виробнича, логістична	Порушення господарських процесів і ресурсного забезпечення	Диверсифікація постачання, формування резервів
Зміни логістичних умов	Виробнича, фінансова, маркетингова	Збільшення витрат і затримки реалізації продукції	Оптимізація логістики, пошук альтернативних каналів збуту
Посилення екологічних вимог	Виробнича, інноваційна	Необхідність екологічної модернізації	Упровадження ресурсозберігаючих та екологічних технологій

Важливим аспектом є формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом, яка забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Така система повинна передбачати постійний моніторинг ринкових умов, оцінювання ризиків, аналіз конкурентних позицій, визначення внутрішніх резервів і коригування стратегічних цілей відповідно до актуальних умов функціонування.

Одним із методичних інструментів дослідження нестабільного ринкового середовища є PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього впливу. Його використання дає змогу визначити основні тенденції розвитку ринку та оцінити їх значення для формування конкурентного потенціалу підприємства [21, с. 24].

Водночас SWOT-аналіз забезпечує комплексне оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Поєднання зазначених методів створює передумови для розроблення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища повинно ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності, стратегічної орієнтації, інноваційності та раціонального використання ресурсів. Важливим є не лише оцінювання поточного рівня конкурентного потенціалу, а й визначення перспектив його розвитку з урахуванням динаміки зовнішніх чинників.

Таким чином, нестабільне ринкове середовище виступає одночасно джерелом загроз і можливостей для формування конкурентного потенціалу підприємства. Негативний вплив зовнішніх чинників може обмежувати ресурсні, фінансові та виробничі можливості суб'єкта господарювання, проте своєчасне впровадження адаптивних управлінських рішень сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Конкурентний потенціал у цьому контексті є стратегічною основою забезпечення економічної стійкості, формування конкурентних переваг та довгострокового розвитку підприємства. Це обґрунтовує необхідність подальшого дослідження методичних підходів до оцінювання конкурентного потенціалу та ефективності управління ним.

Висновки до розділу 1

1. У результаті дослідження сутності конкурентного потенціалу підприємства встановлено, що він є інтегрованою сукупністю ресурсів, можливостей, компетенцій і управлінських здібностей суб'єкта господарювання, які забезпечують формування та реалізацію конкурентних переваг, досягнення стратегічних цілей і підтримання стійких ринкових позицій. Визначено, що основними складовими конкурентного потенціалу є виробнича, фінансова, кадрова, маркетингова, інноваційна, управлінська, інформаційна та організаційна. Їх взаємодія формує комплексну основу конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано, що ефективне управління конкурентним потенціалом сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню економічної результативності, розвитку інноваційної діяльності та забезпеченню довгострокового зростання підприємства.

2. Доведено, що нестабільне ринкове середовище характеризується впливом комплексу політичних, економічних, ринкових, технологічних, соціальних, фінансових, екологічних і логістичних чинників, які створюють як загрози, так і можливості для формування конкурентного потенціалу підприємства. Встановлено, що їх вплив проявляється у зміні ресурсного забезпечення, виробничих можливостей, фінансової стійкості, кадрового потенціалу та конкурентних позицій суб'єкта господарювання. Обґрунтовано необхідність формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом, яка передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання ризиків, оптимізацію ресурсів, упровадження інновацій та вдосконалення стратегічного планування. Реалізація зазначених підходів забезпечує підвищення здатності підприємства реагувати на ринкові зміни, зміцнювати конкурентні переваги та підтримувати економічну стійкість у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Об'єктом дослідження є приватна агрофірма «Урожай» Кременчуцького району Полтавської області, яка здійснює господарську діяльність у сфері виробництва та реалізації продукції рослинництва і тваринництва. Підприємство функціонує в умовах конкурентного аграрного ринку, забезпечуючи поєднання рослинницького й тваринницького напрямів діяльності та орієнтуючись на ефективне використання наявного виробничого, майнового і кадрового потенціалу.

Стратегічний напрям його розвитку передбачає гармонійне поєднання традиційних підходів до ведення аграрного виробництва із застосуванням інноваційних технологій. Реалізація зазначеної стратегії сприяє зміцненню конкурентних позицій господарства та формуванню його статусу сучасного й ефективного виробника сільськогосподарської продукції в північному регіоні Полтавської області. Пріоритетними цілями діяльності підприємства є виробництво якісної та екологічно безпечної продукції, забезпечення фінансової стабільності, одержання прибутку.

Організаційна побудова підприємства характеризується лінійно-функціональним типом управління, який передбачає централізацію основних управлінських рішень та залучення спеціалізованих служб до виконання відповідних функцій. Така структура забезпечує чітке визначення компетенцій між управлінськими ланками, належну координацію діяльності структурних підрозділів і підвищення результативності управлінського процесу (додаток А).

Управління підприємством здійснюється відповідно до дворівневої системи організації управлінської діяльності (додаток Б). Безпосереднє керівництво поточними виробничими процесами, а також координацію роботи основних, допоміжних і функціональних підрозділів забезпечує заступник директора. Директор підприємства відповідає за визначення стратегічних пріоритетів розвитку, розроблення перспективних планів діяльності, прийняття ключових управлінських рішень та формування партнерських відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Земельні ресурси підприємства характеризуються певним співвідношенням окремих категорій земель, що визначає особливості їх господарського використання та відображає зміни у структурі земельного фонду протягом досліджуваного періоду. Ефективне управління земельними ресурсами та їх раціональне використання виступають важливими передумовами нарощування виробничого потенціалу аграрного підприємства, збільшення масштабів господарської діяльності, підвищення економічної результативності виробництва.

Для діагностики забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів ПАФ «Урожай», 2021–2025 рр.

Показники	Роки					2025 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	2024	2025	
Загальна земельна площа, га	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	1483,0	123,7
Всього сільськогосподарських угідь, га	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	1334,7	123,7
з них: рілля	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	1321,4	123,3
питома вага, %	99,4	99,0	99,0	99,1	99,0	99,6
пасовища	7,0	10,7	10,7	9,4	13,3	190,0
питома вага, %	0,6	1,0	1,0	0,9	1,0	166,7

Аналіз динаміки земельних ресурсів підприємства за 2021–2025 рр. свідчить про розширення земельного фонду та зміни у його структурі. Загальна земельна площа господарства збільшилася з 1199,0 га у 2021 р. до

1483,0 га у 2025 р., тобто на 284,0 га, або на 23,7 %. Площа сільськогосподарських угідь зросла на 255,7 га, що також відповідає темпу приросту 23,7 %.

Основну частину земельного фонду становить рілля, площа якої у 2025 р. досягла 1321,4 га, що на 249,4 га більше порівняно з 2021 р. Незважаючи на незначне зниження її питомої ваги з 99,4 до 99,0 %, рілля залишається основним ресурсом забезпечення рослинницької діяльності підприємства.

Площа пасовищ збільшилася з 7,0 до 13,3 га, або на 90,0 %, а їх частка у структурі сільськогосподарських угідь зросла на 0,4 відсоткового пункту. Це свідчить про певне розширення земель, що використовуються для потреб тваринництва.

Отже, збільшення земельного фонду створює передумови для нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, зміцнення виробничого потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас важливим завданням залишається забезпечення раціонального використання земельних ресурсів і збереження їх родючості.

У сучасних умовах господарювання персонал виступає одним із визначальних чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Працівники характеризуються власними потребами, інтересами, ціннісними орієнтирами та мотиваційними установками, що безпосередньо впливають на результати їхньої трудової діяльності. У зв’язку з цим система управління персоналом має ґрунтуватися на досягненні балансу між економічними цілями підприємства та соціальними потребами працівників, а також передбачати неухильне дотримання норм чинного трудового законодавства.

Політика формування та залучення трудових ресурсів у досліджуваному господарстві спрямована на забезпечення його стратегічних і виробничих завдань. Водночас вона передбачає дотримання трудових прав персоналу, формування належного соціально-трудового середовища, створення комфортних умов для виконання професійних обов’язків і

стимулювання зростання продуктивності праці (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПАФ «Урожай» та їх оплати, 2021–2025 рр., осіб

Показники	Роки					2025р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	41	41	45	34	28	-13	68,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	36	36	39	30	25	-11	69,4
у т. ч. в рослинництві	28	29	31	25	21	-7	75,0
у тваринництві	8	7	8	5	4	-4	50,0
Матеріальні витрати, тис. грн	10200	10500	11300	12100	13500	3300	132,4
Витрати на оплату праці, тис. грн	2880	3050	3320	3400	3640	760	126,4
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	70,2	74,4	73,8	100,0	130,0	59,8	185,2
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	28,2	29,0	29,4	28,1	27,0	-1,2	95,7

За результатами аналізу динаміки чисельності працівників та витрат на оплату праці підприємства за 2021–2025 рр. можна зробити висновок про скорочення трудових ресурсів за одночасного зростання фінансових витрат на персонал.

Середньорічна кількість працівників підприємства у 2025 р. становила 28 осіб проти 41 особи у 2021 р., тобто скоротилася на 13 осіб, або на 31,7 %. Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, зменшилася на 11 осіб і становила 25 осіб. Така тенденція може свідчити про оптимізацію кадрового складу, зміни в організації виробничих процесів або вплив зовнішніх економічних чинників.

У структурі зайнятості найбільша кількість працівників припадає на рослинництво. Їх чисельність скоротилася з 28 до 21 особи, або на 25,0 %. Кількість працівників тваринництва зменшилася з 8 до 4 осіб, що відповідає

скороченню на 50,0 %. Це вказує на більш суттєве зменшення трудових ресурсів у тваринницькому напрямі діяльності підприємства.

Водночас матеріальні витрати господарства зросли з 10200 до 13500 тис. грн, тобто на 3300 тис. грн, або на 32,4 %. Витрати на оплату праці збільшилися на 760 тис. грн і у 2025 р. становили 3640 тис. грн. Особливо позитивною тенденцією є підвищення річної оплати праці одного працівника з 70,2 до 130,0 тис. грн, що відповідає приросту на 85,2 %. Це свідчить про зростання рівня матеріального стимулювання персоналу.

Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства знизилася з 28,2 до 27,0 %, тобто на 1,2 відсоткового пункту. Незважаючи на збільшення загальних витрат на персонал, їх частка у структурі матеріальних витрат дещо зменшилася.

Таким чином, підприємство характеризується тенденцією до скорочення чисельності працівників та одночасного підвищення рівня їх оплати праці. Для забезпечення подальшої ефективності господарювання доцільно вдосконалювати систему управління кадровими ресурсами, підвищувати продуктивність праці, впроваджувати сучасні технології виробництва та посилювати матеріальне стимулювання працівників. Це сприятиме збереженню кваліфікованого персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Економічна ефективність функціонування підприємства визначається, зокрема, рівнем його забезпеченості основними засобами та раціональністю їх використання. Основні фонди відіграють важливу роль у формуванні виробничого потенціалу господарства, оскільки забезпечують матеріально-технічну основу здійснення виробничих операцій. У зв’язку з цим важливим напрямом управління є проведення систематичної оцінки стану та ефективності використання основних засобів, а також дослідження чинників, які впливають на зміну їх віддачі.

Досліджуване підприємство має у своєму розпорядженні основні та оборотні засоби, необхідні для забезпечення належного функціонування

виробничих процесів. Аналіз показників таблиці 2.3 демонструє позитивну тенденцію до підвищення ефективності використання основних фондів у 2021–2025 рр. Це свідчить про поліпшення управління матеріально-технічною базою, більш раціональне залучення виробничих ресурсів та поступове зростання результативності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами ПАФ «Урожай» та ефективність їх використання, 2021–2025 рр.

Показники	Роки					2025 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	(+;–)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	х

На діяльність підприємства суттєво впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів, що збільшують ризики господарювання та ступінь невизначеності подальших умов функціонування. Серед них найбільш вагомим є вплив воєнного стану, який зумовлює зниження логістичних можливостей, обмеження експорту, підвищення витрат на транспортування й страхування вантажів. Це, у свою чергу, призводить до коливання цін, ускладнення збуту продукції та зміни структури ринку.

В умовах таких викликів особливого значення набуває ефективна організація виробничо-комерційної діяльності підприємства, спрямована на оптимізацію витрат, пошук нових каналів збуту, удосконалення системи

постачання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

З метою оцінки результативності господарювання доцільно проаналізувати показники виробничо-комерційної діяльності підприємства, наведені в таблиці 2.4, що дозволить виявити тенденції розвитку, рівень ефективності використання ресурсів та окреслити напрями подальшого вдосконалення діяльності.

Таблиця 2.4

Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності ПАФ «Урожай», 2021–2025 рр.

Показники	Роки					2025 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	(+; –)	%
Чистий дохід, тис. грн	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	38200,0	19021	199,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	467,8	623,3	586,7	808,6	1364,3	896,5	зб. у 2,9 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	31900,0	19078	зб. у 2,9 рази
Операційний прибуток, тис. грн	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	4200,0	496	зб. у 2,5 рази
Чистий прибуток, тис. грн	2497,0	8414,0	165,0	135,0	250,0	-2247	10,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	20100,0	14283	зб. у 3,5 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,432	2,038	1,587	1,597	1,620	-0,812	66,6
Власний капітал, тис. грн	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	32000,0	9096	139,7
Сума пасивів, тис. грн	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	51800,0	20326	164,6
Коефіцієнт автономії	0,728	0,662	0,614	0,620	0,618	-0,110	84,9
Рівень рентабельності, %	19,5	65,7	0,7	0,4	0,7	-18,8	х
Норма прибутку, %	10,9	26,9	0,5	0,4	0,7	-10,2	х

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про неоднозначну динаміку фінансово-економічної діяльності ПАФ «Урожай» упродовж 2021–2025 рр. За досліджуваний період чистий дохід підприємства збільшився з 19179,0 до 38200,0 тис. грн, тобто на 19021,0 тис. грн, або на 99,2 %. Водночас чистий дохід у розрахунку на одного середньорічного працівника зріс на 896,5 тис. грн, що свідчить про підвищення результативності використання

трудових ресурсів. Собівартість реалізованої продукції зросла на 19078,0 тис. грн, або на 148,8 %, що зумовило посилення витратного навантаження на підприємство. Операційний прибуток у 2025 р. становив орієнтовно 4200,0 тис. грн, що на 496,0 тис. грн більше порівняно з 2021 р. Проте чистий прибуток скоротився з 2497,0 до 250,0 тис. грн, тобто на 2247,0 тис. грн, що вказує на зниження кінцевої фінансової результативності господарювання.

У сфері фінансової стійкості спостерігається збільшення власного капіталу на 9096,0 тис. грн, або на 39,7 %, що є позитивною тенденцією. Разом із тим сума пасивів зросла на 20326,0 тис. грн, а поточні зобов'язання збільшилися на 14283,0 тис. грн. Загальний коефіцієнт ліквідності знизився з 2,432 до 1,620, а коефіцієнт автономії – з 0,728 до 0,618, що свідчить про певне послаблення платоспроможності та фінансової незалежності підприємства. Крім того, рівень рентабельності зменшився на 18,8 відсоткового пункту, а норма прибутку – на 10,2 відсоткового пункту.

Отже, незважаючи на зростання обсягів реалізації продукції та власного капіталу, фінансово-економічний стан ПАФ «Урожай» характеризується зниженням прибутковості та збільшенням боргового навантаження. Для покращення результатів діяльності підприємству доцільно оптимізувати виробничі витрати, підвищити ефективність управління оборотними активами, посилити контроль за поточними зобов'язаннями та впроваджувати заходи щодо збільшення чистого прибутку й забезпечення стабільної фінансової стійкості.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напряму ПАФ «Урожай», 2021-2025 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2021	2022	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

За результатами аналізу товарної структури продукції підприємства за 2021–2025 рр. встановлено, що основним напрямом його господарської діяльності є рослинництво, яке займає провідне місце у формуванні загального обсягу товарної продукції. У середньому за досліджуваний період вартість продукції рослинництва становила 18040,6 тис. грн, або 99,8 % загального обсягу товарної продукції. Водночас на продукцію тваринництва припадало лише 35,5 тис. грн, що відповідає 0,2 %.

Найбільшу питому вагу серед окремих видів продукції займають зернові та зернобобові культури, середньорічна вартість реалізації яких становила 11005,7 тис. грн, або 60,9 % загального обсягу товарної продукції. Друге місце посідає соняшник із часткою 18,2 %, а третє – соя, питома вага якої становить 17,8 %. Така структура свідчить про значну роль зернових, зернобобових та олійних культур у формуванні доходів підприємства.

Отже, досліджуване господарство має чітко виражену рослинницьку спеціалізацію із зерново-технічним виробничим напрямом. Коефіцієнт спеціалізації на рівні 0,28 характеризує середній рівень концентрації виробництва. Це свідчить про орієнтацію підприємства на вирощування

зернових і технічних культур за незначної частки тваринництва. Для подальшого підвищення ефективності господарювання доцільно забезпечувати оптимізацію структури посівних площ, удосконалювати технології вирощування сільськогосподарських культур та підвищувати результативність використання виробничих ресурсів.

Водночас важливою умовою забезпечення ефективного розвитку підприємства є формування дієвої системи моніторингу основних показників його господарської діяльності, що дає можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти та визначати резерви подальшого зростання. Особливого значення набуває раціональне планування фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, оскільки їх збалансоване використання безпосередньо впливає на собівартість продукції, рівень рентабельності та загальні результати діяльності. Крім того, вагомим напрямом удосконалення функціонування підприємства є розвиток кадрового потенціалу, підвищення професійної компетентності працівників, стимулювання їхньої ініціативності та залучення до процесів організаційних змін.

Доцільним також є посилення уваги до цифровізації управлінських і виробничих процесів, використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, автоматизації обліку та контролю за використанням ресурсів. Це сприятиме підвищенню оперативності обробки інформації, скороченню управлінських витрат і покращенню якості прийняття рішень. Важливим залишається й розвиток партнерських відносин із постачальниками, споживачами та іншими учасниками ринку, що забезпечує стабільність господарських зв'язків і розширює можливості реалізації продукції.

Отже, ефективність діяльності підприємства варто розглядати не лише як результат досягнення поточних економічних показників, а і як здатність формувати необхідні передумови для майбутнього розвитку. Це передбачає необхідність поєднання раціонального використання наявних ресурсів із постійним удосконаленням управлінських процесів, розвитком кадрового потенціалу та впровадженням інноваційних підходів до організації виробництва.

2.2. Аналіз складових конкурентного потенціалу підприємства та оцінювання його конкурентоспроможності

Конкурентний потенціал ПАФ «Урожай» є важливою передумовою забезпечення його стабільного функціонування, адаптації до змін ринкового середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку. В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку особливого значення набуває ефективне використання земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, виробничих та управлінських ресурсів, які формують можливості підприємства щодо створення конкурентних переваг. Для сільськогосподарських підприємств рівень конкурентного потенціалу визначається не лише обсягами виробництва продукції, а й її якістю, собівартістю, ефективністю використання ресурсів, здатністю забезпечувати стабільні канали збуту та оперативно реагувати на зміни попиту.

Основною метою аналізу є визначення рівня сформованості конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», дослідження його основних складових та оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням наявних ресурсів, результатів господарської діяльності й перспектив подальшого розвитку.

Для комплексного дослідження конкурентного потенціалу підприємства доцільно виділити такі основні складові:

– виробничий потенціал – характеризує можливості підприємства щодо виробництва сільськогосподарської продукції;

– земельний потенціал – визначається наявністю, структурою та ефективністю використання земельних ресурсів;

– кадровий потенціал – відображає забезпеченість підприємства працівниками, їх кваліфікацію, професійні компетентності та продуктивність праці;

– фінансово-економічний потенціал – характеризує фінансову стійкість, платоспроможність, прибутковість і можливості фінансування

розвитку;

– матеріально-технічний потенціал – включає основні засоби, сільськогосподарську техніку, обладнання та інші ресурси, необхідні для здійснення виробничої діяльності;

– маркетинговий потенціал – визначає здатність підприємства реалізовувати продукцію, формувати ефективну цінову політику та підтримувати взаємовідносини з покупцями;

– управлінський потенціал – відображає якість організації управління, прийняття рішень і стратегічного планування.

Комплексне дослідження зазначених складових дає змогу встановити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити можливості підвищення його конкурентоспроможності та сформувати обґрунтовані напрями вдосконалення управління конкурентним потенціалом.

Важливе місце у формуванні конкурентного потенціалу аграрного підприємства посідає виробничий потенціал, який визначає здатність забезпечувати необхідні обсяги виробництва продукції за оптимального використання ресурсів. Для ПАФ «Урожай» ефективність виробничої діяльності залежить від раціонального використання земельних угідь, забезпеченості технікою, організації технологічних процесів і дотримання агротехнічних вимог.

Земельні ресурси є основним виробничим фактором сільськогосподарського підприємства. Їх ефективне використання забезпечує можливість отримання стабільних урожаїв, зниження виробничих витрат і формування конкурентних переваг за рахунок обсягів та якості продукції. Водночас конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня родючості ґрунтів, структури посівних площ, дотримання сівозмін та застосування сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур.

Матеріально-технічний потенціал ПАФ «Урожай» також має суттєвий вплив на ефективність господарювання. Наявність справної

сільськогосподарської техніки та обладнання дає змогу своєчасно виконувати польові роботи, скорочувати трудомісткість виробничих операцій і зменшувати втрати продукції. В умовах нестабільного бізнес-середовища модернізація матеріально-технічної бази є важливим напрямом зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Кадровий потенціал підприємства характеризується наявністю працівників, здатних забезпечувати виконання виробничих, організаційних та управлінських завдань. За наявними вихідними даними, чисельність персоналу ПАФ «Урожай» у досліджуваному періоді скоротилася з 44 осіб до 34 осіб, а згодом до 28 осіб. Така динаміка свідчить про необхідність удосконалення кадрової політики, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного використання трудових ресурсів.

Скорочення чисельності працівників може бути пов'язане з оптимізацією організаційної структури, змінами обсягів виробництва або впровадженням механізованих технологій. Однак для збереження конкурентного потенціалу підприємству необхідно забезпечувати належний рівень професійної підготовки працівників, мотивації та розвитку їх компетентностей.

Фінансово-економічний потенціал підприємства є одним із визначальних чинників його конкурентоспроможності, оскільки забезпечує можливість здійснення поточної діяльності, реалізації інвестиційних проєктів, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій. Для оцінювання даної складової конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» доцільно проаналізувати динаміку доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань та чисельності персоналу (таблиця 2.6).

За 2021–2025 рр. дохід ПАФ «Урожай» збільшився на 12916,0 тис. грн, або на 65,94 %. Вартість активів зросла на 15722,0 тис. грн, а чистий прибуток – на 892 тис. грн. Водночас зобов'язання підприємства збільшилися на 9136 тис. грн, що свідчить про посилення потреби в ефективному управлінні фінансовими ресурсами. Чисельність персоналу скоротилася на

16 осіб, або на 36,36 %, проте дохід на одного працівника зріс на 715,68 тис.грн. Заг алом підприємство наростило економічний потенціал, але потребує подальшого підвищення прибутковості та фінансової стійкості.

Таблиця 2.6

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПАФ «Урожай» у 2021–2025 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2025 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	(+;-)	%
Дохід від реалізації	19588	26400	35579	40074	32504	12916	165,9
Чистий прибуток	120	135	135	3985	1012	892	зб. у 8 разів
Активи	45000	51205	50949	48613	60722	15722	134,9
Зобов'язання	15000	19288	19361	13039	24136	9136	160,9
Кількість працівників, осіб	44	45	44	34	28	−16	63,6
Дохід на одного працівника, тис. грн	445,18	586,67	808,61	1178,65	1160,86	715,68	зб. у 2,6 рази
Рентабельність реалізації, %	0,61	0,51	0,38	9,94	3,11	2,50	х

Кадровий потенціал є важливою складовою конкурентного потенціалу підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих, організаційних, управлінських і маркетингових процесів. В аграрній сфері ефективність кадрового потенціалу визначається не лише чисельністю працівників, а й рівнем їх професійної підготовки, досвідом, продуктивністю праці та здатністю використовувати сучасні технології (таблиця 2.7).

За результатами аналізу встановлено, що чисельність персоналу ПАФ «Урожай» у 2021–2025 рр. характеризувалася тенденцією до скорочення. У 2021 р. вона становила орієнтовно 44 особи, у 2022 р. збільшилася до 45 осіб, а у 2023 р. становила 44 особи. У 2024 р. чисельність персоналу зменшилася до 34 осіб, а у 2025 р. – до 28 осіб.

Загальне скорочення чисельності персоналу за період 2021–2025 рр. становило 16 осіб, або 36,36 %. Така динаміка може свідчити про оптимізацію організаційної структури підприємства, зміну масштабів виробництва або підвищення рівня механізації окремих виробничих

операцій.

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці в ПАФ «Урожай» у 2021–2025 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2025 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Чисельність персоналу, осіб	44	45	44	34	28	−16
Дохід, тис. грн	19588	26400	35579	40074	32504	+12916
Дохід на одного працівника, тис. грн	445,18	586,67	808,61	1178,65	1160,86	+715,68
Темп зміни чисельності персоналу, %	—	+2,27	−2,22	−22,73	−17,65	−36,36
Темп зміни доходу на одного працівника, %	—	+31,78	+37,83	+45,75	−1,51	+160,78

Водночас скорочення кадрового забезпечення може створювати додаткове навантаження на працівників і підвищувати ризики нестачі кваліфікованого персоналу в періоди сезонних робіт.

Показник доходу на одного працівника демонстрував позитивну тенденцію протягом 2021–2024 рр. Його значення зросло з 445,18 тис. грн до 1 178,65 тис. грн. У 2025 р. показник дещо знизився до 1 160,86 тис. грн, проте залишився на 160,78 % вищим порівняно з 2021 р.

Зростання доходу на одного працівника свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів. Однак цей показник не слід ототожнювати безпосередньо з продуктивністю праці у фізичному вимірі, оскільки він залежить також від зміни цін на сільськогосподарську продукцію, структури реалізації та обсягів доходу.

Отже, кадрова складова конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» характеризується підвищенням результативності використання персоналу за одночасного скорочення його чисельності. Для зміцнення конкурентних позицій підприємству необхідно забезпечити оптимальне співвідношення чисельності працівників, рівня їх кваліфікації та потреб виробничого процесу.

Особливого значення набуває оптимізація структури посівних площ,

оскільки вона дає змогу зменшувати виробничі ризики, забезпечувати дотримання сівозмін та підвищувати ефективність використання земель. Зосередження виробництва на окремих культурах може забезпечувати певні переваги за рахунок спеціалізації, однак водночас підвищує залежність підприємства від цінової кон'юнктури відповідних товарних ринків.

Матеріально-технічна складова конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» визначається наявністю сільськогосподарської техніки, обладнання, транспортних засобів, виробничих приміщень та інших основних засобів, необхідних для здійснення господарської діяльності.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення своєчасного виконання технологічних операцій. Для аграрного виробництва особливо важливим є дотримання оптимальних строків посіву, обробітку ґрунту, внесення добрив, збирання врожаю та транспортування продукції. Несвоєчасне виконання таких операцій може призвести до зниження урожайності, збільшення виробничих витрат та погіршення якості продукції.

Зростання активів підприємства у 2025 р. до 60 722 тис. грн створює передумови для розширення ресурсної бази, однак для підтвердження посилення саме матеріально-технічного потенціалу необхідно дослідити структуру активів, зокрема вартість основних засобів, їх знос та рівень оновлення.

Таким чином, виробничий, земельний і матеріально-технічний потенціал ПАФ «Урожай» формують основу його конкурентних можливостей. Проте ефективність їх використання залежить від рівня технологічної модернізації, оптимізації виробничих процесів та забезпечення раціонального використання ресурсів.

Маркетинговий потенціал підприємства визначає його здатність реалізовувати вироблену продукцію, забезпечувати стабільні канали збуту, адаптуватися до змін попиту та формувати довгострокові відносини з контрагентами.

Для аграрного підприємства маркетингова діяльність має специфічні особливості, зумовлені сезонністю виробництва, залежністю від погодних умов, коливаннями цін на продукцію та необхідністю організації її зберігання й транспортування.

ПАФ «Урожай» здійснює діяльність у сфері вирощування зернових, бобових та олійних культур, а також має зареєстровані види діяльності, пов'язані з оптовою торгівлею зерном, насінням і кормами для тварин.

Це створює передумови для формування маркетингових переваг за рахунок співпраці з переробними підприємствами, трейдерами та іншими покупцями аграрної продукції.

Водночас конкурентоспроможність підприємства у сфері реалізації продукції залежить від ефективності організації збутової діяльності. Важливим є не лише забезпечення достатнього обсягу реалізації, а й вибір оптимального періоду продажу продукції, визначення прийнятних цінових умов та мінімізація витрат на логістику.

Основними напрямами розвитку маркетингового потенціалу ПАФ «Урожай» є:

– моніторинг ринкових цін на зернові та олійні культури;

– формування бази постійних покупців;

– розширення співпраці з регіональними переробними підприємствами;

– диверсифікація каналів реалізації продукції;

– оптимізація транспортно-логістичних витрат;

– використання цифрових платформ для пошуку контрагентів;

– удосконалення договірної роботи;

– планування реалізації продукції залежно від ринкової кон'юнктури.

Зниження доходу підприємства у 2025 р. на 18,89 % порівняно з 2024 р. свідчить про необхідність посилення маркетингового управління. При цьому скорочення доходу не обов'язково означає зменшення фізичних обсягів виробництва, оскільки на фінансовий результат можуть впливати також

зміни цін реалізації та структури товарної продукції.

Тому для комплексного оцінювання маркетингового потенціалу доцільно використовувати не лише показник доходу, а й обсяг реалізованої продукції в натуральному вимірі, середню ціну реалізації, витрати на збут та рентабельність окремих товарних напрямів.

Для визначення конкурентних позицій підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз із сільськогосподарськими підприємствами, які здійснюють діяльність у Глобинській територіальній громаді та мають аналогічний основний вид економічної діяльності.

Порівняльне оцінювання дає змогу визначити місце ПАФ «Урожай» серед інших суб'єктів аграрного ринку, виявити переваги та встановити напрями подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика конкурентних позицій ПАФ «Урожай» та окремих аграрних підприємств Кременчуцького району, 2021-2025 рр.

Підприємство	Дохід, тис. грн	Чисельність працівників, осіб	Дохід на одного працівника, тис. грн
ТОВ «Глобино Агро»	225 294,0	79	2 851,82
ФГ «Агросвіт-СВ»	54 004,8	35	1 543,00
СФГ «Граніт»	33 867,4	11	3 078,85
ПАФ «Урожай»	32 504,0	28	1 160,86
ФГ «Хризоліт»	22 158,7	18	1 231,04

Результати порівняльного аналізу свідчать, що ПАФ «Урожай» займає середню позицію за обсягом доходу серед представлених підприємств. У 2025 р. дохід підприємства становив 32504 тис. грн, що перевищує показник ФГ «Хризоліт» на 10345,3 тис. грн, або на 46,68 %.

Водночас ПАФ «Урожай» поступається ФГ «Агросвіт-СВ» на 21500,8 тис. грн за доходом, а ТОВ «Глобино Агро» – на 192790 тис. грн. Це свідчить про відмінності у масштабах діяльності підприємств та наявність потенціалу для збільшення обсягів реалізації продукції.

За показником доходу на одного працівника ПАФ «Урожай» має значення 1 160,86 тис. грн, що нижче за показники ТОВ «Глобино Агро»,

ФГ «Агросвіт-СВ» та СФГ «Граніт». Порівняно з ФГ «Хризоліт» показник ПАФ «Урожай» також є дещо нижчим.

Зазначене свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення виробничих процесів та оптимізації витрат.

Разом із тим необхідно враховувати, що підприємства мають різні масштаби діяльності, структуру виробництва, рівень механізації та спеціалізацію. Тому показник доходу на одного працівника є лише одним із критеріїв конкурентоспроможності й повинен використовуватися разом з іншими фінансово-економічними характеристиками.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити комплексне оцінювання основних складових конкурентного потенціалу підприємства. Такий підхід дає змогу визначити не лише поточні конкурентні позиції ПАФ «Урожай», а й основні напрями їх зміцнення.

Оскільки повна інформація щодо земельного фонду, урожайності, технічного забезпечення, витрат на маркетинг та інноваційної діяльності підприємства у відкритих джерелах відсутня, оцінювання доцільно здійснити за експертною шкалою (таблиця 2.9).

За результатами експертного оцінювання середній бал конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» становить 3,00, що відповідає середньому рівню за обраною шкалою. Найбільш сформованими складовими визначено виробничий та земельний потенціал, які становлять основу діяльності аграрного підприємства.

Водночас кадровий і фінансово-економічний потенціал потребують подальшого вдосконалення. Скорочення чисельності персоналу, нестабільність доходу та зниження чистого прибутку у 2025 р. свідчать про необхідність посилення управління ресурсами.

Таблиця 2.9

Експертне оцінювання складових конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», 2021-2025 рр.

Складова	Оцінка, балів	Характеристика
Виробничий потенціал	4	Наявність сформованої виробничої бази та спеціалізації
Земельний потенціал	4	Земельні ресурси є основою аграрної діяльності, однак потребують детального кількісного аналізу
Матеріально-технічний потенціал	3	Наявність ресурсної бази, необхідність оцінювання рівня її модернізації
Кадровий потенціал	3	Зростання доходу на одного працівника при скороченні чисельності персоналу
Фінансово-економічний потенціал	3	Зростання доходу порівняно з 2021 р., але нестабільність прибутковості
Маркетинговий потенціал	2	Наявність резервів диверсифікації каналів збуту та вдосконалення маркетингового управління
Управлінський потенціал	3	Необхідність посилення стратегічного планування та контролю результативності
Інноваційний потенціал	2	Потреба в розширенні використання цифрових та інноваційних технологій
Середня оцінка	3,00	Середній рівень за умовною експертною шкалою

Примітка: шкала: 1 бал – низький рівень; 2 – нижче середнього; 3 – середній; 4 – вище середнього; 5 – високий рівень.

Найнижчі оцінки отримали маркетинговий та інноваційний потенціал. Це зумовлює необхідність розширення каналів реалізації продукції, активізації моніторингу ринкових цін, використання цифрових інструментів та впровадження сучасних технологій управління.

Для визначення стратегічних можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз, який передбачає систематизацію внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. SWOT-аналіз показує, що підприємство має сформовану основу для підтримання конкурентних позицій на аграрному ринку. Водночас основні слабкі сторони пов’язані з нестабільністю фінансових результатів, скороченням кадрового забезпечення та недостатнім використанням можливостей маркетингової й інноваційної діяльності.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», 2021-2025 рр.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Тривалий досвід діяльності на аграрному ринку з 2000 р.	Скорочення чисельності персоналу на 36,36 % у 2021–2025 рр.
Сформована виробнича спеціалізація	Зниження доходу у 2025 р. на 18,89 %
Наявність земельного та виробничого потенціалу	Скорочення чистого прибутку у 2025 р. на 74,61 % порівняно з 2024 р.
Зростання доходу порівняно з 2021 р.	Зниження рентабельності реалізації з 9,94 % до 3,11 %
Позитивний чистий фінансовий результат	Недостатня інформаційна база для системного оцінювання конкурентних переваг
Зростання активів у 2025 р.	Потреба в удосконаленні маркетингової та інноваційної діяльності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних агротехнологій	Зростання вартості палива, добрив і засобів захисту рослин
Розширення каналів реалізації продукції	Коливання ринкових цін на зернові та олійні культури
Цифровізація управління виробництвом	Несприятливі погодні та кліматичні умови
Підвищення кваліфікації персоналу	Посилення конкуренції з боку великих аграрних підприємств
Розвиток співпраці з переробними підприємствами	Воєнні та логістичні ризики
Залучення інвестицій для модернізації	Зростання фінансових ризиків

Для подолання зазначених проблем доцільно використовувати стратегію розвитку конкурентного потенціалу, яка передбачає поєднання виробничої стабільності з модернізацією управління, підвищенням ефективності використання ресурсів і розширенням ринкових можливостей. У сучасних умовах господарювання інноваційна активність та цифровізація управлінських процесів стають важливими чинниками формування і розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств.

Отже, конкурентний потенціал ПАФ «Урожай» характеризується наявністю можливостей для подальшого розвитку, однак його реалізація потребує комплексного вдосконалення управління. Доцільним є підвищення ефективності використання земельних і матеріально-технічних ресурсів, оптимізація витрат, розвиток кадрового потенціалу, впровадження інноваційних технологій та посилення маркетингової діяльності.

2.3. Оцінка інноваційної активності та цифровізації управління конкурентним потенціалом підприємства

Посилення ринкової конкуренції, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію та необхідність підвищення продуктивності виробництва зумовлюють потребу в упровадженні нових технологій, удосконаленні виробничих процесів і використанні сучасних інформаційних систем управління.

Для аграрних підприємств інноваційний розвиток має особливе значення, оскільки дає змогу підвищувати врожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тваринництва, якість продукції, знижувати виробничі витрати та забезпечувати ефективніше використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів. Водночас цифровізація управління створює можливості для оперативного отримання інформації, контролю господарських процесів, прогнозування результатів діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Дослідження здійснимо на матеріалах ПАФ «Урожай», діяльність якого охоплює рослинництво, тваринництво та переробку сільськогосподарської продукції. Така організація виробництва створює передумови для впровадження комплексних інновацій, які можуть охоплювати не лише окремі технологічні операції, а й усю систему формування доданої вартості – від вирощування сільськогосподарської продукції до її переробки та реалізації.

Інноваційну активність підприємства доцільно розглядати за такими напрямами:

– технологічні інновації у рослинництві, зокрема застосування сучасної техніки, ресурсозберігаючих технологій та точного землеробства;

– виробничі інновації у тваринництві, спрямовані на поліпшення умов утримання тварин, підвищення продуктивності та якості продукції;

– технологічне вдосконалення переробки сільськогосподарської продукції;

– організаційно-управлінські інновації, пов'язані з удосконаленням планування, контролю та координації діяльності структурних підрозділів;

– цифровізація обліку, аналізу, виробничого планування та управління збутом.

Важливим аспектом дослідження є визначення того, наскільки інноваційні процеси сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства. Для цього необхідно проаналізувати не лише наявність сучасних технологій, а й економічні результати їх використання, зокрема зміну продуктивності праці, рівня витрат, прибутковості та ефективності використання активів.

Інноваційна активність підприємства характеризує його здатність упроваджувати нові або вдосконалені технології, продукцію, методи організації виробництва та управління. Вона є важливою складовою конкурентного потенціалу, оскільки забезпечує можливість адаптації до змін ринкового середовища та створення додаткових конкурентних переваг.

З урахуванням специфіки діяльності ПАФ «Урожай» доцільно виділити три основні напрями інноваційного розвитку: виробничо-технологічний, переробний та організаційно-управлінський.

У рослинництві перспективними напрямами є використання сучасних високопродуктивних машин і агрегатів, удосконалення системи обробітку ґрунту, застосування якісного насіннєвого матеріалу, оптимізація внесення добрив і засобів захисту рослин. Упровадження таких рішень сприяє зменшенню непродуктивних витрат, підвищенню врожайності та раціональному використанню земельних ресурсів.

У тваринництві інноваційний розвиток може передбачати вдосконалення технологій годівлі, автоматизацію окремих виробничих операцій, використання сучасних засобів контролю стану тварин та покращення умов їх утримання. Це створює передумови для підвищення продуктивності тваринництва та забезпечення стабільної якості продукції.

Особливу роль для ПАФ «Урожай» відіграє переробний напрям, оскільки він дає можливість переходити від реалізації сировини до

виробництва продукції з більшою доданою вартістю. Удосконалення обладнання, технологічних процесів, систем контролю якості та пакування може сприяти розширенню асортименту й підвищенню конкурентоспроможності готової продукції.

Для кількісної характеристики інноваційної активності доцільно використати показники обсягу інноваційних витрат, їх частки в загальних витратах підприємства, а також динаміки фінансування технологічного оновлення.

Таблиця 2.12

Динаміка інноваційних витрат ПАФ «Урожай», 2021–2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025 р. до 2021 р
	2021	2022	2023	2024	2025	
Загальні операційні витрати, млн грн	42,5	48,2	59,4	70,2	81,8	39,3
Витрати на інноваційну діяльність, млн грн	0,45	0,52	0,78	1,05	1,35	0,9
у т. ч. цифровізація управління, млн грн	0,08	0,10	0,18	0,29	0,42	0,34
Частка інноваційних витрат у загальних операційних витратах, %	1,06	1,08	1,31	1,50	1,65	0,59
Частка цифрових витрат в інноваційних витратах, %	17,78	19,23	23,08	27,62	31,11	13,33

Наведені показники свідчать про поступове збільшення фінансування інноваційного розвитку підприємства. Якщо у 2021 р. витрати на інноваційну діяльність становили 0,45 млн грн, то у 2025 р. вони досягли 1,35 млн грн, тобто збільшилися у три рази.

Особливої уваги заслуговує зростання витрат на цифровізацію управління. За досліджуваний період вони збільшилися з 0,08 до 0,42 млн. грн, або у 5,25 раза. Одночасно частка цифрових витрат у загальному обсязі інноваційних витрат зросла з 17,78 до 31,11 %. Це характеризує посилення значення цифрових інструментів у забезпеченні ефективності господарської діяльності.

Частка інноваційних витрат у загальних операційних витратах у 2025 р. становила 1,65 %, що на 0,59 відсоткового пункта більше порівняно з 2021 р. Водночас цей показник свідчить про наявність резервів подальшого

збільшення фінансування технологічного оновлення та управлінських інновацій.

Інноваційна активність і цифровізація управління безпосередньо пов'язані з можливостями підприємства зміцнювати конкурентні позиції. Їх вплив проявляється через підвищення продуктивності виробництва, оптимізацію витрат, покращення якості продукції та посилення адаптаційних можливостей до змін зовнішнього середовища.

Для систематизації результатів дослідження доцільно визначити основні економічні ефекти від упровадження інноваційних і цифрових рішень.

Таблиця 2.13

Вплив інноваційної активності та цифровізації на конкурентний потенціал ПАФ «Урожай», 2021–2025 рр.

Інноваційний захід	Економічний механізм впливу	Показник результативності
Упровадження точного землеробства	Оптимізація використання насіння, добрив і пального	Витрати на 1 га
GPS-моніторинг техніки	Контроль використання техніки та скорочення непродуктивних витрат	Витрати пального
Автоматизація обліку у тваринництві	Підвищення оперативності контролю продуктивності	Продуктивність тварин
Модернізація переробного обладнання	Підвищення продуктивності та зменшення втрат сировини	Вихід готової продукції
Упровадження CRM-системи	Удосконалення роботи з покупцями та партнерами	Обсяг реалізації, повторні продажі
Використання BI-аналітики	Підвищення якості планування та прогнозування	Точність планування доходів і витрат

Наведені заходи мають комплексний характер, оскільки забезпечують взаємодію технологічної та управлінської складових конкурентного потенціалу. Їх реалізація сприятиме не лише покращенню окремих виробничих показників, а й підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства.

Важливо, що цифровізацію необхідно розглядати не як самостійну мету, а як інструмент досягнення конкретних економічних результатів. Наприклад, упровадження CRM-системи доцільне за умови, що воно забезпечить покращення взаємодії з покупцями, а використання цифрового

моніторингу техніки має супроводжуватися фактичним зменшенням непродуктивних витрат.

Для ПАФ «Урожай» кадрове забезпечення інноваційного розвитку має особливе значення, оскільки багатопрофільний характер діяльності підприємства передбачає необхідність узгодженого функціонування виробничих, технологічних, переробних та управлінських процесів. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійної компетентності працівників, їхнього практичного досвіду, здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та готовності освоювати нові технології й методи організації праці. В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку особливої актуальності набуває не лише забезпечення підприємства необхідною кількістю трудових ресурсів, а й підвищення якісних характеристик персоналу, формування сучасних професійних компетентностей та розвиток здатності працівників ефективно використовувати наявний виробничий і технологічний потенціал.

Застосування сучасної сільськогосподарської техніки, технологій точного землеробства, цифрових засобів обліку продукції, автоматизованого контролю виробничих операцій та інформаційних систем управління потребує відповідного рівня професійної підготовки працівників. Зокрема, у рослинництві важливим є володіння навичками роботи із сучасними машинно-тракторними агрегатами, GPS-навігацією, електронними картами полів, системами моніторингу витрат пального, добрив і засобів захисту рослин. Використання таких технологій дає змогу підвищити точність виконання польових робіт, оптимізувати використання матеріальних ресурсів, зменшити непродуктивні витрати та забезпечити більш раціональне використання земельного потенціалу підприємства.

Не менш важливим є кадрове забезпечення тваринницького напряму діяльності, де результативність виробництва залежить від належного догляду за тваринами, дотримання технологічних і ветеринарно-санітарних вимог, контролю продуктивності та ефективного використання кормової бази. Впровадження сучасних методів електронного обліку поголів'я, моніторингу

продуктивності та контролю виробничих показників вимагає від працівників відповідних цифрових і технологічних компетентностей. Це сприяє своєчасному отриманню інформації про стан виробничих процесів, виявленню відхилень та прийняттю обґрунтованих рішень щодо підвищення ефективності тваринництва.

Особливе значення професійна підготовка персоналу має також для здійснення післяурожайної обробки, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Працівники цих напрямів повинні володіти знаннями щодо дотримання технологічних параметрів виробництва, контролю якості сировини й готової продукції, експлуатації обладнання, ведення обліку матеріальних потоків та забезпечення належних умов зберігання. Підвищення кваліфікації персоналу в зазначеній сфері створює передумови для скорочення втрат продукції, раціонального використання сировини, підвищення якості готових товарів і формування доданої вартості в межах підприємства.

Водночас інноваційний розвиток ПАФ «Урожай» потребує вдосконалення компетентностей управлінського персоналу. Керівники та фахівці економічних служб мають бути спроможними використовувати сучасні інформаційні системи для планування виробничої діяльності, контролю витрат, аналізу фінансових результатів, оцінювання ефективності окремих напрямів господарювання та прогнозування потреб у матеріальних і трудових ресурсах. Застосування цифрових інструментів в управлінні дає змогу підвищити оперативність обробки інформації, забезпечити узгодженість між структурними підрозділами та покращити якість управлінських рішень.

У рослинництві важливими є компетентності щодо використання GPS-навігації, електронних карт полів, систем контролю витрат пального, добрив і засобів захисту рослин. У тваринництві актуальними стають навички електронного обліку поголів'я, контролю продуктивності та ведення виробничої документації. Для переробного напряму важливими є знання сучасних технологій контролю якості сировини, обліку матеріальних потоків

та забезпечення простежуваності продукції.

Окрему увагу необхідно приділяти підготовці управлінського персоналу, здатного використовувати цифрову інформацію для планування виробництва, оцінювання витрат, аналізу рентабельності окремих напрямів діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 2.14

Оцінювання кадрового забезпечення інноваційного розвитку ПАФ «Урожай», 2021–2025 рр.

Напрями кадрового забезпечення	Необхідні компетентності	Значення для конкурентного потенціалу
Рослинництво	Робота з GPS-навігацією, електронними картами полів, системами точного землеробства	Зниження витрат на виробництво та підвищення продуктивності земель
Тваринництво	Електронний облік поголів'я, контроль продуктивності та стану тварин	Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів
Післяурожайна діяльність	Контроль якості, облік зерна, управління зберіганням	Зменшення втрат продукції та збереження її якості
Переробка	Дотримання технологічних параметрів, контроль якості сировини й готової продукції	Підвищення доданої вартості продукції
Логістика та збут	Електронний документообіг, облік запасів, планування перевезень	Скорочення логістичних витрат і підвищення оперативності збуту
Управління та фінанси	Фінансово-економічна аналітика, цифровий облік, планування та прогнозування	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Для ПАФ «Урожай» доцільно використовувати не загальний перелік ризиків, а враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва, наявність тваринницького та переробного напрямів, а також залежність результатів діяльності від ринкової кон'юнктури.

Отже, середня оцінка інноваційних ризиків зменшилася на 0,64 бала. Найбільш суттєве зниження за модельними оцінками відбулося за фінансово-інвестиційними, технологічними, переробними, кадровими та інформаційними ризиками.

Водночас природно-кліматичні ризики залишилися на рівні 4,0 бала. Збереження високого рівня природно-кліматичних ризиків зумовлено специфікою сільськогосподарського виробництва ПАФ «Урожай»,

результати якого значною мірою залежать від сукупності природних і погодних чинників.

Таблиця 2.15

Оцінювання основних інноваційних ризиків ПАФ «Урожай» за 2021–2025 рр.

Види ризиків	Роки					Відхилення 2025 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Природно-кліматичні ризики	4,0	4,5	4,5	4,0	4,0	0,0
Фінансово-інвестиційні ризики	4,5	4,5	4,0	3,5	3,5	-1,0
Технологічні ризики	4,0	4,0	3,5	3,5	3,0	-1,0
Ризики тваринницького напряму	3,5	4,0	4,0	3,5	3,5	0,0
Ризики переробки та зберігання продукції	4,0	4,0	3,5	3,5	3,0	-1,0
Ринкові та логістичні ризики	4,5	5,0	4,5	4,5	4,0	-0,5
Кадрові та інформаційні ризики	4,0	4,0	3,5	3,5	3,0	-1,0
Середня оцінка ризиків	4,07	4,29	3,93	3,71	3,43	-0,64

Модельна експертна оцінка за п’ятибальною шкалою: 1 – низький ризик, 5 – дуже високий ризик.

Зокрема, коливання температурного режиму, нерівномірний розподіл опадів протягом вегетаційного періоду, недостатня кількість ґрунтової вологи, посушливі періоди, надмірні опади та інші несприятливі погодні явища можуть безпосередньо впливати на строки проведення польових робіт, стан посівів, урожайність сільськогосподарських культур і якість отриманої продукції. Особливо відчутними такі ризики є для підприємств рослинницького напряму, оскільки навіть незначні відхилення фактичних погодних умов від оптимальних технологічних параметрів можуть призводити до додаткових витрат на обробіток ґрунту, внесення добрив, захист рослин та збирання врожаю. Крім того, несприятливі кліматичні умови можуть спричиняти необхідність коригування виробничих планів, зміни структури посівних площ і перегляду запланованих обсягів виробництва. За таких обставин важливого значення набуває впровадження адаптивних технологій землеробства, удосконалення системи моніторингу стану ґрунтів і посівів, використання посухостійких сортів та гібридів, а також диверсифікація виробництва з метою зменшення залежності фінансових результатів підприємства від урожайності окремих культур.

Ринкові й логістичні ризики також зберігають високий рівень значущості для діяльності ПАФ «Урожай», оскільки безпосередньо впливають на формування доходів, рівень виробничих витрат, ефективність реалізації продукції та стабільність господарських зв'язків. Зміни попиту на зернові, бобові й олійні культури, коливання закупівельних цін, зміна вартості матеріально-технічних ресурсів, пального, мінеральних добрив і засобів захисту рослин можуть істотно позначатися на собівартості продукції та рівні її рентабельності. Додатковим чинником невизначеності є зміна умов співпраці з покупцями, переробними підприємствами, постачальниками та посередниками, що ускладнює довгострокове планування виробничо-збутової діяльності.

Водночас логістичні ризики пов'язані з можливими затримками постачання сировини, технічних засобів і запасних частин, підвищенням транспортних тарифів, обмеженнями транспортного сполучення, недостатньою доступністю складських і перевалочних потужностей. Для аграрного підприємства особливо важливим є дотримання оптимальних строків транспортування та зберігання продукції, оскільки затримки можуть призводити до збільшення витрат, погіршення якісних характеристик окремих видів продукції та втрати потенційно вигідних каналів збуту. Наявність власних або альтернативних каналів реалізації, розвиток договірних відносин із постійними покупцями, удосконалення системи планування перевезень і формування обґрунтованих запасів матеріальних ресурсів можуть стати важливими інструментами зниження ризиків.

З огляду на це, для ПАФ «Урожай» доцільно формувати комплексну систему управління природно-кліматичними, ринковими та логістичними ризиками, яка передбачатиме регулярний моніторинг зовнішнього середовища, прогнозування можливих змін, розроблення альтернативних виробничих і збутових сценаріїв та своєчасне коригування управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» Кременчуцького району Полтавської області засвідчив, що його формування та ефективне використання залежать від узгодженого розвитку виробничої, матеріально-технічної, фінансової, кадрової, інноваційної та організаційно-управлінської складових. Багатопрофільний характер діяльності підприємства, що охоплює вирощування сільськогосподарських культур, тваринництво, післяурожайну обробку та переробку продукції, створює передумови для диверсифікації джерел доходів, раціонального використання ресурсів і формування доданої вартості.

2. Важливими чинниками підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» є активізація інноваційної діяльності, цифровізація виробничих та управлінських процесів, розвиток кадрового забезпечення й удосконалення системи управління ризиками. Особливої уваги потребує впровадження сучасних технологій точного землеробства, удосконалення обліку матеріальних і виробничих ресурсів, використання цифрових інструментів контролю якості продукції та підвищення кваліфікації працівників. Водночас специфіка аграрного виробництва зумовлює необхідність урахування природно-кліматичних, фінансово-інвестиційних, технологічних, ринкових і логістичних ризиків, які можуть впливати на обсяги виробництва, собівартість і результати реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом підприємства

В умовах нестабільного ринкового середовища, посилення конкуренції, зміни цін на матеріально-технічні ресурси та зростання вимог до якості сільськогосподарської продукції особливого значення набуває формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом підприємства. Для аграрних підприємств ефективне управління конкурентним потенціалом є необхідною передумовою забезпечення економічної стійкості, підвищення результативності виробничо-господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій.

ПАФ «Урожай» здійснює діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва, що характеризується значною залежністю від природно-кліматичних умов, сезонності виробничих процесів, коливань закупівельних цін, вартості паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив та інших ресурсів. За таких умов традиційна система управління, орієнтована переважно на виконання встановлених планових показників, не завжди забезпечує належну гнучкість підприємства. Виникає необхідність переходу до адаптивної моделі управління, яка передбачає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, оперативне реагування на зміни й раціональне використання наявних ресурсів.

Адаптивна система управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» повинна базуватися на комплексному підході до управління основними складовими потенціалу підприємства, зокрема виробничою, фінансово-економічною, кадровою, інноваційною, маркетинговою та

організаційно-управлінською. Взаємодія зазначених складових забезпечує формування цілісного механізму управління, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його здатності пристосовуватися до змін ринкового середовища.

Основною метою формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» є забезпечення стабільного розвитку підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення управлінських процесів, посилення конкурентних переваг та своєчасного реагування на ризики й можливості бізнес-середовища.

Для досягнення визначеної мети доцільно сформувати такі основні завдання адаптивного управління:

– забезпечення систематичного моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

– оцінювання рівня використання виробничого, фінансового, кадрового та інноваційного потенціалу;

– виявлення резервів підвищення ефективності господарської діяльності;

– удосконалення системи планування виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції;

– оптимізація витрат на виробництво продукції та забезпечення раціонального використання ресурсів;

– підвищення професійної компетентності персоналу й мотивації працівників;

– впровадження цифрових інструментів управління та інформаційного забезпечення;

– формування механізму оперативного прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності;

– забезпечення економічної стійкості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Важливим елементом адаптивної системи управління є визначення її основних принципів. Для ПАФ «Урожай» доцільно використовувати принципи системності, комплексності, гнучкості, оперативності, економічної доцільності, безперервності моніторингу, стратегічної орієнтації та раціонального використання ресурсів. Дотримання зазначених принципів дозволить забезпечити узгодженість управлінських рішень із поточними умовами функціонування підприємства та його стратегічними цілями.

Формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» доцільно здійснювати на основі послідовного впровадження взаємопов'язаних управлінських етапів, які забезпечують виявлення проблем, визначення пріоритетних напрямів розвитку та контроль результативності реалізованих заходів.

Таблиця 3.1

Основні етапи формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай», 2027-2031 рр.

Етап	Зміст управлінських заходів	Наслідок
1. Діагностичний	Аналіз конкурентного потенціалу, ресурсного забезпечення, фінансового стану та ринкових позицій	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства
2. Моніторинговий	Систематичне відстеження цін, попиту, витрат, природно-кліматичних умов та діяльності конкурентів	Своєчасне виявлення загроз і можливостей
3. Стратегічний	Визначення цілей підвищення конкурентного потенціалу та формування альтернативних сценаріїв розвитку	Розроблення адаптивної стратегії
4. Ресурсно-організаційний	Оптимізація використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів	Підвищення ефективності ресурсного забезпечення
5. Інноваційний	Впровадження цифрових технологій, сучасних методів виробництва та управління	Посилення інноваційної складової конкурентного потенціалу
6. Реалізаційний	Виконання запланованих заходів, оперативне коригування виробничих і управлінських рішень	Підвищення адаптивності підприємства
7. Контрольний	Оцінювання результатів, порівняння фактичних показників із плановими та коригування стратегії	Забезпечення безперервного вдосконалення системи управління

Важливим напрямом формування адаптивної системи управління

конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» є вдосконалення управління окремими функціональними складовими підприємства. При цьому необхідно враховувати специфіку аграрного виробництва та обмеженість фінансових ресурсів, що зумовлює доцільність поступового впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення адаптивного управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай», 2027-2031 рр.

Складова	Запропоновані заходи
Виробнича	Оптимізація структури посівних площ, удосконалення технологій вирощування культур, контроль виробничих витрат
Фінансова	Планування грошових потоків, формування резервного фонду, контроль дебіторської заборгованості
Кадрова	Підвищення кваліфікації працівників, удосконалення мотиваційної системи
Інноваційна	Використання GPS-моніторингу техніки, цифрового обліку ресурсів та аграрних інформаційних систем
Маркетингова	Моніторинг закупівельних цін, диверсифікація каналів реалізації продукції, пошук нових покупців
Організаційно-управлінська	Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), оперативне коригування планів

Особливу увагу в процесі адаптивного управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» слід приділити цифровізації управлінських процесів. Застосування цифрових технологій дасть змогу підвищити оперативність отримання інформації про стан виробництва, використання техніки, витрати ресурсів та результати реалізації продукції.

Зокрема, підприємству доцільно впровадити електронну систему обліку виробничих витрат, яка забезпечуватиме накопичення інформації щодо використання пального, добрив, засобів захисту рослин та інших матеріальних ресурсів. Це дозволить здійснювати порівняльний аналіз витрат за окремими культурами, визначати найбільш витратні виробничі процеси та встановлювати резерви їх оптимізації.

Не менш важливим є вдосконалення маркетингового управління. Враховуючи нестабільність аграрного ринку, ПАФ «Урожай» доцільно здійснювати регулярний моніторинг закупівельних цін на

сільськогосподарську продукцію, аналізувати пропозиції різних трейдерів і переробних підприємств, а також визначати найбільш вигідні періоди реалізації продукції. Такий підхід сприятиме зменшенню залежності підприємства від окремих покупців та підвищенню ефективності збутової діяльності.

Для забезпечення результативності адаптивної системи управління конкурентним потенціалом необхідно розробити систему ключових показників ефективності, які характеризуватимуть зміни в основних функціональних сферах підприємства.

Таблиця 3.3

Ключові показники оцінювання ефективності адаптивного управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай», 2027-2031 рр.

Показник	Рекомендований орієнтир	Періодичність контролю
Зниження виробничої собівартості	5–7 %	Щоквартально
Зростання продуктивності праці	8–10 %	Щорічно
Зростання рентабельності продажів	2–3 в. п.	Щоквартально
Скорочення непродуктивних витрат	5–8 %	Щоквартально
Збільшення кількості каналів реалізації	На 2–3 канали	Щорічно
Зростання рівня цифровізації управлінських процесів	До 70–80 % ключових операцій	Щорічно
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання не менше 70 % працівників	Щорічно

Реалізація запропонованих заходів передбачає формування механізму зворотного зв’язку, який забезпечуватиме оперативне коригування управлінських рішень. У разі виникнення суттєвих відхилень фактичних показників від планових керівництву підприємства необхідно здійснювати аналіз причин їх виникнення та розробляти відповідні коригувальні заходи. Наприклад, за умов зростання вартості матеріальних ресурсів доцільно переглядати структуру виробничих витрат, оптимізувати використання ресурсів і коригувати плани виробництва. У разі зниження закупівельних цін на продукцію необхідно розглядати альтернативні канали збуту та можливості зміни строків реалізації.

Таким чином, адаптивна система управління конкурентним

потенціалом ПАФ «Урожай» повинна функціонувати як безперервний процес аналізу, планування, реалізації, оцінювання та коригування управлінських рішень.

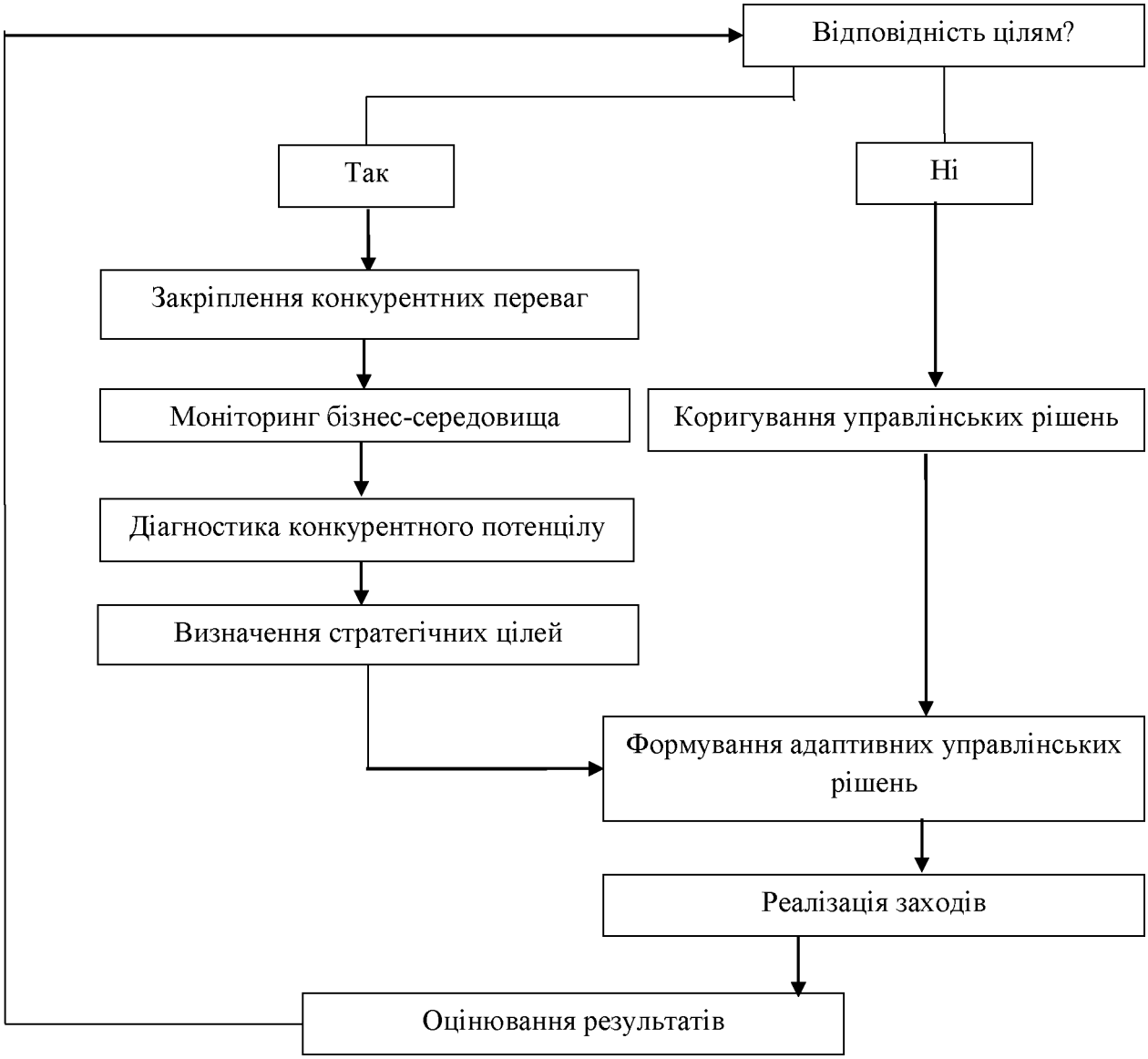


Рис. 3.1. Модель адаптивної системи управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай», 2027-2031 рр.

Запропонована модель адаптивної системи управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» відображає логічну послідовність управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Її особливістю є циклічний характер функціонування, що передбачає постійне

оновлення інформації, оцінювання результатів діяльності та коригування управлінських рішень залежно від змін зовнішніх і внутрішніх чинників.

Початковим елементом моделі є моніторинг бізнес-середовища, який передбачає дослідження економічних, політичних, технологічних, природно-кліматичних та ринкових чинників. Для ПАФ «Урожай» особливого значення набуває відстеження змін закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію, вартості паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, а також аналіз конкурентної поведінки інших аграрних підприємств. Отримана інформація створює підґрунтя для своєчасного виявлення потенційних загроз і можливостей розвитку.

Наступним етапом є діагностика конкурентного потенціалу підприємства, у межах якої здійснюється оцінювання ефективності використання наявних ресурсів. На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, встановлюються резерви підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат, удосконалення виробничих процесів і зміцнення фінансової стійкості. Результати діагностики дають змогу сформувати обґрунтовані стратегічні цілі управління конкурентним потенціалом.

Важливим компонентом моделі є формування адаптивних управлінських рішень, що базуються на результатах аналізу та прогнозування. Залежно від поточної ситуації керівництво ПАФ «Урожай» може коригувати виробничі плани, змінювати структуру використання ресурсів, удосконалювати систему мотивації персоналу, переглядати канали реалізації продукції та визначати доцільність впровадження інноваційних технологій. При цьому управлінські рішення повинні враховувати не лише поточні потреби підприємства, а й перспективи його довгострокового розвитку.

Особливе значення в запропонованій моделі має блок оцінювання

результативності за ключовими показниками ефективності (KPI). Його функціонування дає змогу визначити, наскільки реалізовані заходи відповідають установленим стратегічним цілям. Якщо фактичні результати не відповідають запланованим орієнтирам, модель передбачає повернення до етапу формування управлінських рішень та їх коригування. Такий підхід забезпечує гнучкість управління й дозволяє підприємству оперативно реагувати на негативні зміни.

Завершальним елементом моделі є закріплення конкурентних переваг, що передбачає підвищення ефективності господарської діяльності, зміцнення ринкових позицій, раціональне використання ресурсів та формування передумов для сталого розвитку. Водночас досягнуті результати не є остаточними, оскільки підприємство продовжує здійснювати моніторинг бізнес-середовища, що забезпечує безперервність адаптаційного процесу.

До основних переваг запропонованої моделі адаптивного управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» можна віднести:

– забезпечення оперативного реагування на зміни ринкового середовища;

– підвищення обґрунтованості управлінських рішень на основі систематичного аналізу інформації;

– узгодження виробничих, фінансових, кадрових та маркетингових процесів;

– можливість своєчасного виявлення та мінімізації господарських ризиків;

– забезпечення раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

– створення умов для поступового впровадження цифрових технологій;

– формування механізму безперервного вдосконалення конкурентного потенціалу підприємства.

Таким чином, запропонована модель має практичну спрямованість і може бути використана керівництвом ПАФ «Урожай» як інструмент удосконалення системи управління підприємством. Її застосування дозволить перейти від реактивного управління, за якого рішення приймаються переважно після виникнення проблем, до проактивного підходу, що передбачає прогнозування змін, попередження ризиків та використання потенційних можливостей розвитку. Це сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню економічної результативності та забезпеченню адаптивності підприємства до умов сучасного аграрного ринку.

Отже, формування адаптивної системи управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Запропонована система передбачає комплексне управління виробничою, фінансовою, кадровою, інноваційною та маркетинговою складовими конкурентного потенціалу. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації виробничих витрат, удосконаленню процесів реалізації продукції та посиленню конкурентних позицій підприємства. Встановлення цільових орієнтирів щодо зниження собівартості на 5–7 %, зростання продуктивності праці на 8–10 % та скорочення непродуктивних витрат на 5–8 % створює основу для подальшого оцінювання ефективності запропонованих управлінських рішень. Водночас досягнення зазначених результатів потребує поетапної реалізації заходів, належного ресурсного забезпечення та систематичного контролю їх виконання. Важливим при цьому є визначення конкретних критеріїв оцінювання результативності впроваджених заходів, що дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

3.2. Розроблення стратегічних напрямів підвищення конкурентного потенціалу підприємства

В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку, нестабільності економічного середовища та зростання ресурсних витрат важливим завданням для ПАФ «Урожай» є розроблення стратегічних напрямів підвищення конкурентного потенціалу. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує не лише ефективного використання наявних ресурсів, а й формування довгострокових управлінських пріоритетів, спрямованих на зміцнення його ринкових позицій, підвищення економічної результативності та забезпечення стійкого розвитку.

Конкурентний потенціал ПАФ «Урожай» формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких особливе значення мають виробничі можливості, фінансове забезпечення, кадровий потенціал, інноваційна активність, ефективність маркетингової діяльності та якість управління. Тому розроблення стратегічних напрямів його підвищення повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає узгодження цілей розвитку підприємства з його ресурсними можливостями та умовами функціонування.

Основною метою стратегічного підвищення конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» є забезпечення довгострокових конкурентних переваг шляхом оптимізації виробничо-господарської діяльності, зниження витрат, удосконалення управління ресурсами, активізації інноваційних процесів та розширення можливостей реалізації сільськогосподарської продукції.

Для досягнення зазначеної мети доцільно визначити такі стратегічні напрями:

– удосконалення виробничої стратегії підприємства шляхом оптимізації використання земельних, матеріальних і технічних ресурсів;

– підвищення фінансово-економічної стійкості через оптимізацію

структури витрат, удосконалення управління грошовими потоками та формування резервів;

– розвиток кадрового потенціалу на основі підвищення кваліфікації, мотивації та професійної компетентності працівників;

– активізація інноваційної діяльності шляхом впровадження сучасних агротехнологій і цифрових інструментів управління;

– удосконалення маркетингової та збутової діяльності через диверсифікацію каналів реалізації продукції та посилення ринкового моніторингу;

– підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом на основі використання системи ключових показників результативності;

– формування системи управління ризиками, спрямованої на забезпечення адаптивності підприємства до змін бізнес-середовища.

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно сформувати стратегічну систему підвищення конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», яка охоплюватиме основні функціональні складові діяльності підприємства (таблиця 3.4).

Одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» є вдосконалення виробничої діяльності. Для аграрного підприємства ефективність виробництва безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції, її якість, обсяги реалізації та кінцеві фінансові результати.

У межах зазначеного напряму доцільно здійснювати оптимізацію структури посівних площ відповідно до ринкової кон’юнктури, природно-кліматичних умов і економічної доцільності вирощування окремих культур. Крім того, необхідно забезпечити раціональне використання технічних засобів, скоротити непродуктивні витрати пального та підвищити ефективність застосування мінеральних добрив і засобів захисту рослин. Особливу увагу доцільно приділити впровадженню ресурсозберігаючих технологій, оптимізації виробничих процесів і посиленню контролю за дотриманням технологічних регламентів.

Таблиця 3.4

Стратегічні напрями підвищення конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», 2027-2031 рр.

Стратегічний напрям	Основні заходи	Прогноз
Виробничий	Оптимізація структури посівних площ, удосконалення технологій вирощування, підвищення ефективності використання техніки	Зростання продуктивності та зниження собівартості
Фінансово-економічний	Контроль витрат, оптимізація грошових потоків, формування фінансового резерву	Підвищення фінансової стійкості
Кадровий	Навчання працівників, удосконалення мотивації, розвиток професійних компетентностей	Підвищення продуктивності праці
Інноваційно-технологічний	Впровадження GPS-моніторингу, цифрового обліку ресурсів, сучасних агротехнологій	Раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності виробництва
Маркетинговий	Моніторинг цін, диверсифікація каналів збуту, пошук нових партнерів	Збільшення доходів від реалізації продукції
Організаційно-управлінський	Впровадження KPI, регулярний аналіз результатів діяльності, оперативне коригування планів	Підвищення якості управлінських рішень
Ризик-орієнтований	Аналіз природно-кліматичних, фінансових і ринкових ризиків, формування резервів	Зменшення негативного впливу нестабільності бізнес-середовища

Важливим заходом є запровадження систематичного контролю виробничих витрат за окремими культурами. Це дозволить визначати найбільш витратні технологічні операції, оцінювати їх економічну доцільність та своєчасно виявляти резерви зниження собівартості.

Підвищення конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» передбачає вдосконалення управління фінансовими ресурсами. З цією метою підприємству доцільно розробляти бюджети доходів і витрат, здійснювати прогнозування грошових потоків, контролювати дебіторську заборгованість та оптимізувати структуру фінансування господарської діяльності.

Особливу увагу слід приділити формуванню резервного фонду, який може використовуватися для покриття непередбачених витрат, пов’язаних із несприятливими погодними умовами, коливаннями цін на ресурси або змінами ринкової кон’юнктури.

Реалізація цього стратегічного напряму сприятиме підвищенню

платоспроможності підприємства, зменшенню фінансових ризиків та створенню передумов для здійснення інвестицій у розвиток виробництва.

Кадровий потенціал є важливою складовою конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», оскільки професійна компетентність працівників визначає ефективність використання техніки, якість виконання виробничих операцій та результативність управлінських процесів.

Доцільним є впровадження системи регулярного підвищення кваліфікації працівників, особливо у сфері використання сучасної сільськогосподарської техніки, цифрових технологій та ресурсозберігаючих методів виробництва.

Також необхідно вдосконалити систему матеріального стимулювання персоналу, пов'язавши рівень винагороди з результатами виконання виробничих завдань, дотриманням технологічних вимог та продуктивністю праці.

Важливим стратегічним напрямом є впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси ПАФ «Урожай». Цифровізація дозволить підвищити точність планування, забезпечити оперативне отримання інформації та покращити контроль за використанням ресурсів.

Зокрема, підприємству доцільно використовувати GPS-моніторинг сільськогосподарської техніки, електронний облік пального, цифрові системи контролю виробничих витрат та програмні засоби для планування посівних і збиральних робіт.

Очікується, що впровадження зазначених інструментів сприятиме скороченню непродуктивних витрат, підвищенню прозорості виробничих процесів та покращенню обґрунтованості управлінських рішень.

Для посилення конкурентних позицій ПАФ «Урожай» необхідно вдосконалити механізм реалізації сільськогосподарської продукції. Основним завданням цього напряму є забезпечення максимально вигідних умов продажу продукції та зменшення залежності від окремих покупців.

Підприємству рекомендується здійснювати регулярний моніторинг закупівельних цін, порівнювати пропозиції трейдерів і переробних підприємств, а також формувати базу потенційних партнерів. Важливою умовою є диверсифікація каналів збуту, що дозволить знизити ризики втрати доходів у разі зміни умов співпраці з окремими контрагентами.

Доцільно також використовувати елементи прогнозування ринкових цін, які дадуть змогу обґрунтовувати рішення щодо строків реалізації продукції та визначати найбільш вигідні періоди продажу.

Для оцінювання практичної результативності запропонованих стратегічних напрямів доцільно встановити орієнтовні цільові показники їх реалізації.

Таблиця 3.5

Прогнозні орієнтири підвищення конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», 2027-2031 рр.

Показник	Рекомендований цільовий орієнтир
Зниження собівартості продукції	5–7 %
Зростання продуктивності праці	8–10 %
Скорочення непродуктивних витрат	5–8 %
Зростання рентабельності продажів	На 2–3 в. п.
Збільшення кількості каналів реалізації	На 2–3 канали
Скорочення витрат пального на одиницю виконаних робіт	5–7 %
Розширення охоплення цифровим обліком ключових процесів	До 70–80 %

Встановлені орієнтири доцільно розглядати як цілі на середньострокову перспективу, досягнення яких залежатиме від фінансових можливостей підприємства, ресурсного забезпечення, стану аграрного ринку та ефективності реалізації запропонованих заходів.

З метою підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» доцільно розробити комп’ютерну задачу, спрямовану на прогнозування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінювання результативності реалізації стратегічних заходів у середньостроковій перспективі. Використання

сучасних інформаційних технологій у процесі управління аграрним підприємством дозволяє підвищити точність розрахунків, оперативність оброблення економічної інформації та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Актуальність розроблення зазначеної комп'ютерної задачі зумовлена необхідністю забезпечення адаптивності підприємства до змін конкурентного середовища, зростання вартості виробничих ресурсів, коливань закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію та підвищення вимог до ефективності господарської діяльності. За таких умов традиційні методи планування, що базуються виключно на аналізі фактичних показників минулих періодів, не завжди забезпечують достатній рівень обґрунтованості стратегічних рішень.

Розроблена комп'ютерна задача передбачає використання табличного процесора MS Excel, який дає змогу автоматизувати розрахунки прогнозних показників, здійснювати моделювання економічних процесів, аналізувати динаміку доходів, витрат і прибутку, а також визначати очікуваний ефект від реалізації запропонованих стратегічних напрямів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Метою комп'ютерної задачі є формування прогнозної моделі розвитку ПАФ «Урожай» на 2027–2031 рр., яка забезпечуватиме визначення перспективної динаміки основних фінансово-економічних показників та створюватиме інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Результатом розв'язання комп'ютерної задачі є сформована прогнозна таблиця, яка містить розраховані значення доходу, витрат, прибутку, продуктивності праці та рентабельності продажів підприємства на 2027–2031 рр.

Інформаційне забезпечення комп'ютерної задачі формується на основі економічних показників діяльності ПАФ «Урожай», які використовуються як вихідні дані для здійснення прогнозних розрахунків. З огляду на те, що

прогнозування здійснюється на перспективу, доцільно використовувати базові середні показники за 2021-2025 рр. та встановити умовні планові темпи їх зміни.

Для демонстрації механізму розрахунків використовуються орієнтовні дані. У практичному застосуванні вони можуть бути замінені фактичними показниками фінансової та управлінської звітності підприємства.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для розроблення комп'ютерної задачі прогнозування конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», 2021-2025 рр.

№	Показник	Одиниця виміру	Середній показник за 2021-2025 рр.
1	Дохід від реалізації продукції	тис. грн	18 500
2	Витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн	15 800
3	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	2 700
4	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	28
5	Продуктивність праці	тис. грн/особу	660,71
6	Рентабельність продажів	%	14,59
7	Плановий темп зростання доходу	%	6,0
8	Плановий темп зниження витрат	%	4,0

Вихідні показники характеризують економічну основу функціонування підприємства та дозволяють сформувати прогнозну модель його розвитку. Зокрема, дохід від реалізації продукції визначає обсяг фінансових надходжень від основної діяльності, витрати характеризують ресурсне забезпечення виробничого процесу, а прибуток відображає результативність господарської діяльності.

Продуктивність праці використовується для оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу, тоді як рентабельність продажів характеризує прибутковість реалізації продукції. Установлення планового темпу зростання доходу на рівні 6 % та скорочення витрат на 4 % щорічно дозволяє змоделювати потенційний вплив стратегічних заходів на економічні результати діяльності ПАФ «Урожай».

Розроблення комп'ютерної задачі здійснюється за допомогою табличного процесора MS Excel. Для цього формується електронна таблиця,

у якій передбачено введення вихідних даних, автоматичне виконання розрахунків та представлення прогнозних результатів у графічному вигляді.

На першому етапі до електронної таблиці вносяться базові показники діяльності підприємства за 2021-2025 рр. На другому етапі встановлюються планові темпи зростання доходу та скорочення витрат. На наступних етапах здійснюються автоматизовані розрахунки прогнозних значень на кожний рік досліджуваного періоду.

Важливою перевагою використання MS Excel є можливість оперативної зміни вихідних параметрів. Наприклад, у разі зміни прогнозного темпу зростання доходу з 6 % до 8 % або темпу скорочення витрат з 4 % до 5 % усі розрахункові показники автоматично перераховуються. Це забезпечує можливість аналізу альтернативних сценаріїв розвитку підприємства.

На основі розробленої економіко-математичної моделі здійснено прогнозування основних фінансово-економічних показників діяльності ПАФ «Урожай» на 2027–2031 рр.

Таблиця 3.7

Прогноз основних показників діяльності ПАФ «Урожай» на 2027–2031 рр.

Показник	2021-2025	2027	2028	2029	2030	2031
Дохід, тис. грн	18 500,00	19 610,00	20 786,60	22 033,80	23 355,82	24 757,17
Витрати, тис. грн	15 800,00	15 168,00	14 561,28	13 978,83	13 419,68	12 882,89
Прибуток, тис. грн	2 700,00	4 442,00	6 225,32	8 054,97	9 936,15	11 874,28
Чисельність персоналу, осіб	28	28	28	28	28	28
Продуктивність праці, тис. грн/особу	660,71	700,36	742,38	786,92	834,14	884,18
Рентабельність продажів, %	14,59	22,65	29,95	36,56	42,54	47,96

За результатами розрахунків у 2031 році дохід ПАФ «Урожай» може становити 24 757,17 тис. грн, що на 6 257,17 тис. грн, або 33,82 %, перевищує базовий показник.

Витрати на виробництво та реалізацію продукції прогнозовано скоротяться до 12 882,89 тис. грн. Порівняно з 2021-2025 рр., їх зменшення становитиме 2 917,11 тис. грн, або 18,46 %.

Найбільш суттєві позитивні зміни очікуються щодо прибутку від реалізації продукції. Його прогнозне значення у 2031 році становитиме 11 874,28 тис. грн, що на 9 174,28 тис. грн більше порівняно з базовим роком. Темп приросту становитиме 339,79 %.

Продуктивність праці зросте з 660,71 до 884,18 тис. грн на одного працівника, тобто на 33,82 %. Рентабельність продажів може досягти 47,96 %, що на 33,37 відсоткового пункта перевищує базове значення.

Проте слід враховувати, що наведені результати є сценарним прогнозом, а не гарантованими показниками майбутньої діяльності. Фактичні результати залежатимуть від урожайності, ринкових цін, погодних умов, зміни вартості ресурсів та реального ефекту від упровадження стратегічних заходів.

Для практичної реалізації комп'ютерної задачі в MS Excel необхідно створити електронну таблицю, в якій вихідні дані розміщуються в окремих комірках, а прогнозні значення визначаються за допомогою вбудованих формул (додаток В).

Після введення формул їх необхідно скопіювати на наступні роки прогнозного періоду. При цьому MS Excel автоматично змінюватиме посилання на відповідні комірки, що забезпечуватиме безперервність прогнозних розрахунків.

Для підвищення наочності результатів доцільно побудувати лінійний графік, який відображатиме прогнозну динаміку доходу, витрат і прибутку підприємства. Графічне представлення результатів дозволить візуально оцінити тенденції розвитку ПАФ «Урожай» та визначити перспективи підвищення його конкурентного потенціалу.

Також доцільно передбачити можливість сценарного аналізу. Наприклад, можна розглянути три варіанти розвитку підприємства:

– песимістичний сценарій – зростання доходу на 3 % та скорочення

витрат на 2 % щорічно;

– базовий сценарій – зростання доходу на 6 % та скорочення витрат на 4 % щорічно;

– оптимістичний сценарій – зростання доходу на 8 % та скорочення витрат на 5 % щорічно.

Застосування сценарного аналізу дозволить керівництву ПАФ «Урожай» оцінювати можливі результати діяльності за різних умов функціонування аграрного ринку та визначати найбільш доцільні стратегічні рішення.

Отже, розроблена комп'ютерна задача прогнозування конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» на 2027–2031 рр. є практичним інструментом удосконалення стратегічного управління підприємством. Її реалізація в MS Excel забезпечує автоматизацію розрахунків, визначення прогнозних значень основних фінансово-економічних показників та можливість моделювання альтернативних сценаріїв розвитку.

Результати моделювання свідчать про наявність перспектив підвищення економічної результативності підприємства за умови реалізації запропонованих стратегічних заходів. Зокрема, до 2031 року прогнозується збільшення доходу на 33,82 %, скорочення витрат на 18,46 % та зростання прибутку на 339,79 % порівняно з базовими роками.

Запропонована модель дозволяє оцінювати потенційний економічний ефект від реалізації стратегічних заходів, зокрема оптимізації виробничих витрат, розвитку кадрового потенціалу, цифровізації управлінських процесів та вдосконалення маркетингової діяльності. Її використання сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, посиленню адаптивності підприємства та формуванню передумов для зміцнення конкурентних позицій ПАФ «Урожай» в умовах нестабільного бізнес-середовища. Крім того, застосування запропонованої моделі створює можливості для визначення пріоритетності управлінських заходів з урахуванням їхньої очікуваної результативності, необхідних обсягів фінансування та строків окупності.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємства передбачає раціональне використання наявних ресурсів, підвищення ефективності виробничої діяльності та оптимізацію витрат з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2. Пріоритетними напрямами розвитку визначено впровадження інноваційних і цифрових технологій, підвищення професійної компетентності персоналу, удосконалення маркетингової діяльності та розширення ринків збуту.

3. Важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності є стратегічне планування та постійний моніторинг змін ринкового середовища, що дасть змогу своєчасно реагувати на ризики, адаптувати діяльність підприємства до нових умов і забезпечувати його довгостроковий розвиток.

4. Особливу увагу доцільно приділити підвищенню фінансової стійкості підприємства шляхом диверсифікації джерел фінансування, раціонального розподілу інвестиційних ресурсів та формування резервів для мінімізації негативного впливу зовнішніх ризиків. Важливим напрямом є вдосконалення системи управління персоналом, посилення мотивації працівників, розвиток їхніх професійних навичок і залучення до процесів упровадження інновацій, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.

6. Реалізація запропонованих стратегічних заходів сприятиме комплексному зміцненню конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай», підвищенню результативності використання виробничих, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів. Зокрема, за результатами модельного прогнозування на 2027–2031 рр. передбачається збільшення доходу підприємства на 33,82 %, скорочення витрат на 18,46 % та зростання прибутку на 339,79 % порівняно з базовими роками. Рентабельність продажів може зрости з 14,59 до 47,96 %, що підтверджує потенційну економічну доцільність запропонованих заходів за умови їх послідовного впровадження та адаптації до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища за 2021–2025 рр. можна зробити такі висновки.

1. Установлено, що конкурентний потенціал підприємства являє собою сукупність виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових та інноваційних можливостей, які забезпечують його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ПАФ «Урожай» важливим є комплексне використання зазначених складових, оскільки ефективність діяльності аграрного підприємства залежить від урожайності, рівня виробничих витрат, забезпеченості трудовими ресурсами та стабільності каналів реалізації продукції.

2. Проведений аналіз кадрового забезпечення ПАФ «Урожай» засвідчив скорочення чисельності працівників із 44 осіб у 2021 р. до 34 осіб у 2022 р. та 28 осіб у 2025 р. Загальне скорочення за 2021–2025 рр. становило 16 осіб, або 36,36 %. Така тенденція зумовлює необхідність підвищення продуктивності праці, удосконалення системи мотивації та забезпечення раціонального розподілу трудових ресурсів.

3. Визначено, що нестабільність ринкового середовища негативно впливає на формування конкурентного потенціалу аграрного підприємства. Зокрема, коливання цін на зернові культури, підвищення вартості пального, добрив та засобів захисту рослин можуть спричиняти зростання собівартості продукції. Тому підприємству необхідно забезпечити щорічне скорочення непродуктивних витрат не менш як на 3–5 % та здійснювати регулярний моніторинг ринкових цін.

4. Аналіз складових конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» дозволив обґрунтувати необхідність модернізації матеріально-технічної бази. Доцільним є поступове оновлення не менш як 10–15 % найбільш зношених основних засобів протягом 2027–2031 рр., що сприятиме зниженню простоїв

техніки, підвищенню продуктивності виробничих процесів та раціональному використанню ресурсів.

5. Обґрунтовано, що зміцнення конкурентоспроможності ПАФ «Урожай» потребує вдосконалення маркетингової діяльності та системи збуту. Підприємству рекомендовано збільшити кількість постійних партнерів і покупців на 10–15 %, укладати довгострокові договори на реалізацію сільськогосподарської продукції та використовувати результати щотижневого моніторингу цін для визначення оптимальних строків продажу.

6. Встановлено, що важливим резервом підвищення конкурентного потенціалу є цифровізація управлінських процесів. Упровадження цифрового обліку витрат, електронного планування виробництва та контролю використання ресурсів дозволить скоротити час на формування управлінської звітності на 20–30 %, а також підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

7. Доведено, що підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємства потребує формування системи ключових показників результативності. Доцільно встановити цільові орієнтири щодо збільшення продуктивності праці на 15–20 %, зростання рентабельності реалізації продукції на 3–5 відсоткових пунктів та скорочення виробничих витрат на 5–7 % упродовж 2027–2031 рр.

За результатами проведеного дослідження управління конкурентним потенціалом ПАФ «Урожай» в умовах нестабільного ринкового середовища доцільно сформувати комплекс практичних пропозицій, реалізація яких сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню його стабільного розвитку у 2027–2031 рр.

По-перше, доцільно вдосконалити систему стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства шляхом розроблення комплексної стратегії розвитку на 2027–2031 рр. Основними її складовими мають стати визначення перспективних напрямів виробництва, оптимізація структури

ресурсного забезпечення, підвищення ефективності збутової діяльності та формування системи контролю за досягненням стратегічних цілей. Для забезпечення результативності реалізації стратегії рекомендується щоквартально оцінювати ключові показники діяльності підприємства, зокрема обсяги реалізації продукції, прибутковість, продуктивність праці та рівень виробничих витрат.

По-друге, важливим напрямом підвищення конкурентного потенціалу є оптимізація виробничих витрат. Для ПАФ «Урожай» рекомендується впровадити систему контролю використання пального, мінеральних добрив, насіння та засобів захисту рослин. Доцільно здійснювати щомісячний аналіз структури собівартості продукції та виявляти основні джерела непродуктивних витрат. Реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити поступове скорочення виробничих витрат на 5–7 % до 2031 р., що сприятиме підвищенню рентабельності виробництва та формуванню додаткових фінансових ресурсів для розвитку підприємства.

По-третє, пропонується підвищити ефективність використання матеріально-технічного потенціалу підприємства шляхом поступового оновлення сільськогосподарської техніки та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Упродовж 2027–2031 рр. доцільно передбачити модернізацію 10–15 % найбільш зношених основних засобів. Особливу увагу необхідно приділити технічному обслуговуванню машин, зменшенню простоїв і раціональному використанню виробничих ресурсів. Очікується, що це сприятиме підвищенню продуктивності виробничих процесів та зниженню собівартості сільськогосподарської продукції.

По-четверте, необхідно удосконалити маркетингову та збутову діяльність ПАФ «Урожай». З цією метою рекомендується розширити співпрацю з переробними підприємствами, оптовими покупцями та торговельними організаціями, а також укладати довгострокові договори на реалізацію продукції. Важливим інструментом має стати систематичний моніторинг закупівельних цін на регіональному ринку, який доцільно

проводити щотижня. Застосування такого підходу дозволить підприємству обирати оптимальні строки реалізації продукції та підвищити кількість постійних покупців на 10–15 % до 2031 р.

По-п’яте, перспективним напрямом є розвиток кадрового потенціалу підприємства. З огляду на скорочення чисельності персоналу ПАФ «Урожай» із 44 осіб у 2021 р. до 28 осіб у 2025 р., особливого значення набуває підвищення продуктивності праці та збереження кваліфікованих працівників. Рекомендується організовувати щорічне професійне навчання не менш як 20–25 % працівників, удосконалити систему матеріального стимулювання та запровадити преміювання за виконання виробничих завдань. Реалізація зазначених заходів може забезпечити зростання продуктивності праці на 15–20 % до 2031 р.

По-шосте, доцільно впровадити цифрові інструменти управління виробничими та економічними процесами. Зокрема, рекомендується використовувати електронні таблиці та спеціалізовані програмні засоби для обліку витрат, планування виробництва, контролю використання ресурсів і формування управлінської звітності. До 2031 р. доцільно забезпечити цифровізацію близько 80 % основних управлінських процесів підприємства. Очікуваним результатом стане скорочення часу на формування звітності на 20–30 %, підвищення точності інформації та оперативності прийняття управлінських рішень.

По-сьоме, пропонується сформувати систему управління ризиками підприємства. В умовах нестабільного ринкового середовища ПАФ «Урожай» необхідно здійснювати регулярне оцінювання виробничих, фінансових, цінових, логістичних та кадрових ризиків. Рекомендується проводити щорічний аналіз не менш як п’яти основних груп ризиків, розробляти альтернативні сценарії господарської діяльності та формувати резервний фонд у розмірі 5–7 % від річного прибутку. Це дозволить підприємству підвищити фінансову стійкість і зменшити залежність від непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

По-восьме, необхідно запровадити систему оцінювання результативності управління конкурентним потенціалом. Для цього доцільно сформувати перелік ключових показників ефективності, до яких належатимуть обсяг реалізації продукції, прибуток, рентабельність реалізації, продуктивність праці, собівартість продукції, рівень використання основних засобів та кількість постійних покупців. Контроль зазначених показників рекомендується здійснювати щоквартально. До 2031 р. підприємству доцільно орієнтуватися на збільшення обсягу реалізації продукції на 5–8 % щорічно та підвищення рентабельності реалізації на 5 відсоткових пунктів порівняно з базовим рівнем.

Отже, реалізація запропонованих заходів у діяльності ПАФ «Урожай» у 2027–2031 рр. сприятиме комплексному підвищенню конкурентного потенціалу підприємства. Очікується, що скорочення виробничих витрат на 5–7 %, зростання продуктивності праці на 15–20 %, збільшення кількості постійних покупців на 10–15 % та цифровізація до 80 % управлінських процесів забезпечать зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його фінансово-економічної ефективності та створення передумов для стабільного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Висловлюю щиру вдячність науковому керівникові, Олійник Аліні Сергіївні, к.е.н., доценту, доценту кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за цінні поради та всебічну підтримку на кожному етапі підготовки цієї кваліфікаційної роботи. Також хочу подякувати колективу кафедри ім. І. А. Маркіної за створення сприятливих умов для виконання кваліфікаційної роботи, професійні дискусії та цінні рекомендації під час попереднього захисту роботи. Крім того, хочу висловити слова вдячності консультанту із застосування прикладних комп'ютерних програм – Копішинській Олені Петрівні, к. ф.-м. н., доценту, професору кафедри інформаційних систем та технологій, за її професіоналізм, конструктивну критику та професійні поради під час написання другого розділу з використанням прикладних комп'ютерних програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. Адаптація кадрової політики до вимог Індустрії 4.0 та 5.0: модульна архітектура «LEGO-bricks» для України. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-171. (дата звернення: 15.07.2026).

2. Аранчій В., Макаренко П., Лесюк В. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.1. (дата звернення: 18.07.2026).

3. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69. (дата звернення: 20.07.2026).

4. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modern Economics*. 2022. № 4. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19. (дата звернення: 22.07.2026).

5. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35. (дата звернення: 24.07.2026).

6. Банєва І. О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на основі мобілізації внутрішніх ресурсів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. № 1. С. 132–141. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-16. (дата звернення: 25.07.2026).

7. Білоус С., Минченко Д. Управління конкурентоспроможною діяльністю підприємства: теоретичні аспекти та інструменти забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-40. (дата звернення: 27.07.2026).

8. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств». *Фінансовий простір*.

2019. № 3 (35). DOI: https://doi.org/10.18371/fp.3(35).2019.190153. (дата звернення: 28.07.2026).

9. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82. (дата звернення: 30.07.2026).

10. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13. (дата звернення: 02.08.2026).

11. Виноградова О. В., Асан А. Ж., Чарна О. О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030101. (дата звернення: 04.08.2026).

12. Горб В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 27, № 3–4. С. 132–138. (дата звернення: 06.08.2026).

13. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4 (76). С. 44–51. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51. (дата звернення: 08.08.2026).

14. Дементьєв О., Калінкін А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115. (дата звернення: 10.08.2026).

15. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 139–146. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146. (дата звернення: 12.08.2026).

16. Другова О. С., Бріль М. С., Задорожний А. О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми менеджменту*. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-2. (дата звернення: 14.08.2026).

17. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 151–156. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23. (дата звернення: 16.08.2026).

18. Євтушенко Н. О., Варніцький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030202. (дата звернення: 18.08.2026).

19. Євтушенко Н. О., Зазимко А. А. Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.043741. (дата звернення: 20.08.2026).

20. Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12. (дата звернення: 22.08.2026).

21. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23–31. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23. (дата звернення: 24.08.2026).

22. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198. (дата звернення: 26.08.2026).

23. Клецик В. Розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка.*

Фінанси. Право. 2026. № 2. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.6. (дата звернення: 28.08.2026).

24. Коваленко Н. В., Юрченко О. А. Конкурентні переваги українських ІТ-компаній: чинники впливу та проблеми управління в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 79–84. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.79-84. (дата звернення: 30.08.2026).

25. Кудирко О., Корецький М. Управління організаційною стійкістю підприємства в умовах невизначеності: HR-вимір. *Наукові записки*. 2026. № 41 (69). С. 43–49. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-43-49. (дата звернення: 02.09.2026).

26. Лебедюк М. В. Сучасні та класичні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України в умовах виходу на глобальні ринки. *Sustainability*. 2026. № 3 (6). DOI: https://doi.org/10.60022/3(6)-31S. (дата звернення: 04.09.2026).

27. Лесюк В. С. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 60–66. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-10. (дата звернення: 06.09.2026).

28. Ліснічук О., Бражна Л. Удосконалення системи управління конкурентними позиціями підприємства. *Економіка та розвиток*. 2026. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-61. (дата звернення: 08.09.2026).

29. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 176. С. 91–96. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13. (дата звернення: 10.09.2026).

30. Миколенко І. Г. Особливості систематизації умов забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 1. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-1-5. (дата звернення: 12.09.2026).

31. Назаренко С., Тертишна А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та принципи управління. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-152. (дата звернення: 14.09.2026).

32. Носань Н. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-90. (дата звернення: 16.09.2026).

33. Ольшанська О., Пузирьова П. Теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств в умовах воєнного стану. *Management*. 2023. № 1 (37). С. 19–28. DOI: https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.1.2. (дата звернення: 18.09.2026).

34. Павлюк Ю. В. Формування потенціалу конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 223–229. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.202.223-229. (дата звернення: 20.09.2026).

35. Пєтухов В., Страшинська Л. Конкурентоспроможність підприємства: характерні особливості дефініції. *Економічний простір*. 2026. № 208. С. 231–238. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.231-238. (дата звернення: 22.09.2026).

36. Пляшко О., Хомич С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. *Економічний простір*. 2024. № 197. С. 204–211. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211. (дата звернення: 24.09.2026).

37. Рекуненко І., Бондаренко А., Кобушко Я. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54. (дата звернення: 26.09.2026).

38. Рибак О. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 1 (64). DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-7. (дата звернення:

28.09.2026).

39. Рудаченко О., Коненко В., Тараруєв Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємств як основа розвитку підприємництва. *Development Service Industry Management*. 2026. № 3. С. 185–192. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(22). (дата звернення: 30.09.2026).

40. Сазонова С. В., Свисюк О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.023540. (дата звернення: 02.10.2026).

41. Семикіна М., Мельнік М., Дмитришин Б. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств в умовах воєнних, цифрових та міграційних викликів: стратегічні рішення та кадрова політика. *Економіка та суспільство*. 2026. № 91. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-91-35. (дата звернення: 04.10.2026).

42. Співак С., Кирич Н. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113. (дата звернення: 06.10.2026).

43. 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. (дата звернення: 08.10.2026).

44. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62. (дата звернення: 10.10.2026).

45. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 321–326. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49. (дата звернення: 12.10.2026).

46. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110. (дата звернення: 16.10.2026).

47. Шовкун-Заблоцька Л. В. Механізм формування конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері агробізнесу. *Вчені записки*. 2023. DOI: https://ir.kneu.edu.ua/items/5c5b7efe-ed3f-48b3-bd11-159260aae90d. (дата звернення: 18.10.2026).

48. Щербина Ю. В. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*, 2024, (2), 61–66.

49. Щербина Ю.В. Стратегічне управління персоналом як основа сталого розвитку підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 64–66.

50. Щербина Ю.В. Адаптивне управління стратегічним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. Том 2. С. 553–556.

11.11.26 Ю. В. Щербина

ДОДАТКИ

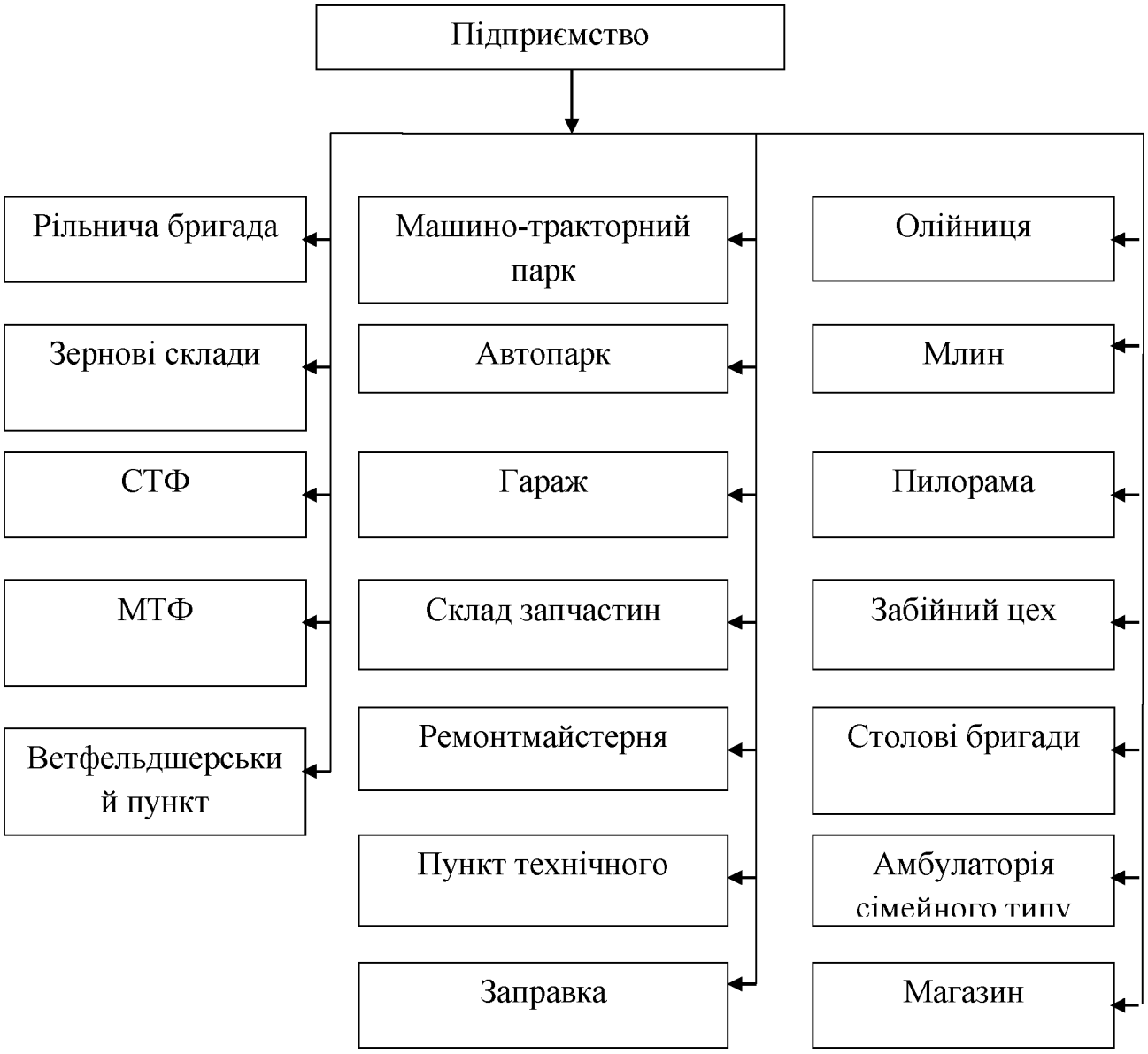
Додаток А

Управлінська структура ПАФ «Урожай» Кременчуцького району, 2021-2025 рр.



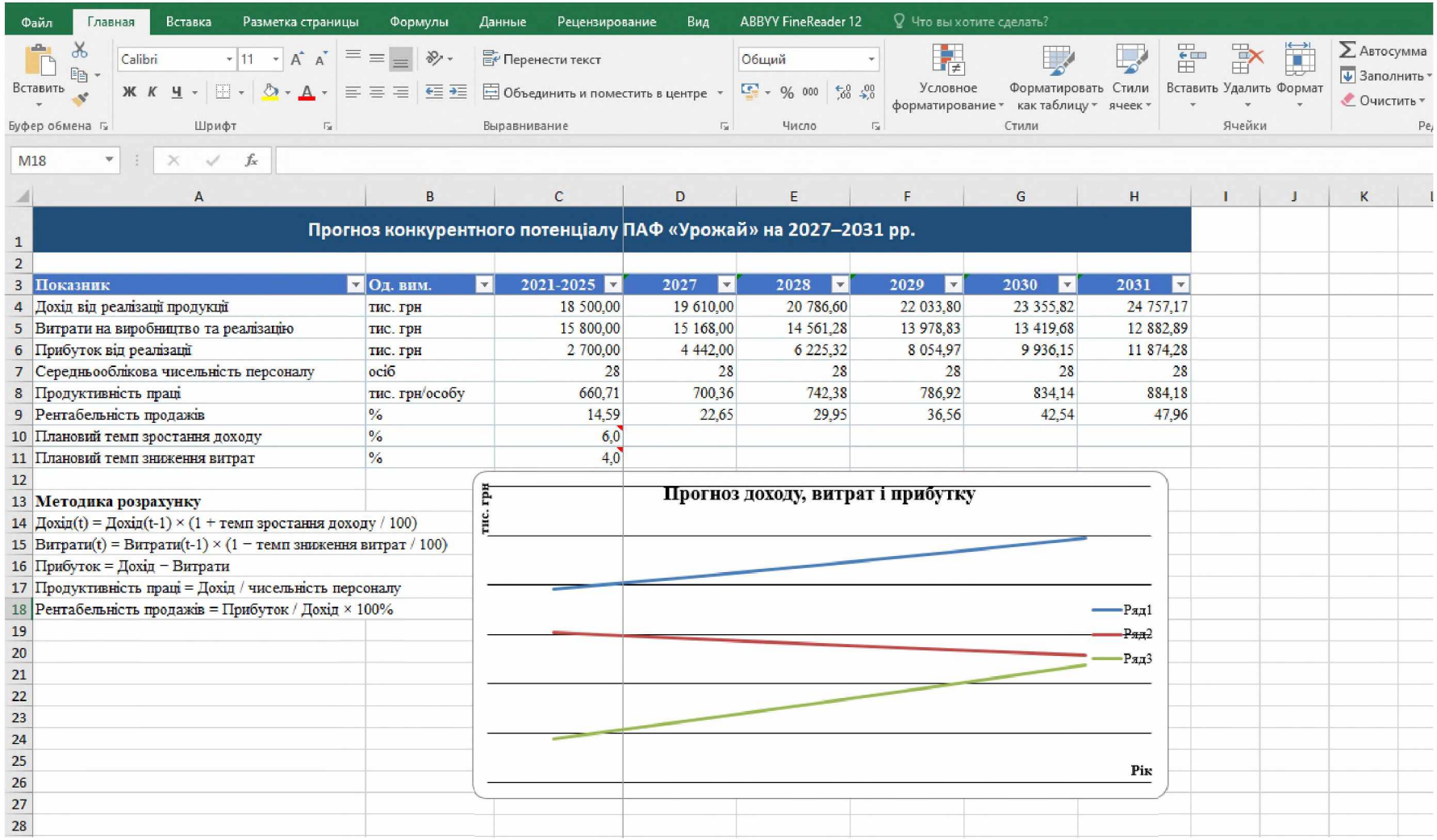
Додаток Б

Організаційна структура ПАФ «Урожай» Кременчуцького району, 2021-2025 рр.



Додаток В

Прогноз конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» на 2027–2031 рр.



Прогноз конкурентного потенціалу ПАФ «Урожай» на 2027–2031 рр.							
Показник	**Од. вим.**	**2021-2025**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Дохід від реалізації продукції	тис. грн	18 500,00	19 610,00	20 786,60	22 033,80	23 355,82	24 757,17
Витрати на виробництво та реалізацію	тис. грн	15 800,00	15 168,00	14 561,28	13 978,83	13 419,68	12 882,89
Прибуток від реалізації	тис. грн	2 700,00	4 442,00	6 225,32	8 054,97	9 936,15	11 874,28
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	28	28	28	28	28	28
Продуктивність праці	тис. грн/особу	660,71	700,36	742,38	786,92	834,14	884,18
Рентабельність продажів	%	14,59	22,65	29,95	36,56	42,54	47,96
Плановий темп зростання доходу	%	6,0					
Плановий темп зниження витрат	%	4,0					

Методика розрахунку

- Дохід(t) = Дохід(t-1) × (1 + темп зростання доходу / 100)
- Витрати(t) = Витрати(t-1) × (1 − темп зниження витрат / 100)
- Прибуток = Дохід − Витрати
- Продуктивність праці = Дохід / чисельність персоналу
- Рентабельність продажів = Прибуток / Дохід × 100%