

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 «Формування конкурентних переваг аграрного підприємства за сучасних умов
нестабільності бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Бахмат Людмила Іванівна

Керівник:
Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна
Рецензент:
Гончаренко Ірина Миколаївна

Полтава 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Бахмат Людмили Іванівни

1. Тема роботи «Формування конкурентних переваг аграрного підприємства за сучасних умов нестабільності бізнес-середовища», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Воронько-Невіднича Т. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 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. Теоретико-методологічні аспекти формування конкурентних переваг аграрного підприємства за сучасних умов нестабільності бізнес-середовища

Розділ 2. Оцінка управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства за сучасних умов нестабільності бізнес-середовища

Розділ 3. Перспективні напрями формування конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності бізнес-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 Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Людмила БАХМАТ

Керівник роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

АНОТАЦІЯ

Бахмат Л. І. Формування конкурентних переваг аграрного підприємства за сучасних умов нестабільності бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності формування конкурентних переваг аграрного підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища, виявлено особливості управління конкурентною стратегією підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення формування конкурентних переваг аграрного підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

Ключові слова: стратегія, управління, конкуренція, конкурентна перевага, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сутність та еволюція поняття «конкурентна перевага підприємства»	9
1.2. Сучасні підходи до формування конкурентних переваг в аграрному підприємстві за умов нестабільного бізнес-середовища	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг підприємства	31
2.3. Конкурентний аналіз діяльності аграрного підприємства за умов нестабільності бізнес-середовища	36
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	44
3.1. Інтеграція інноваційних та цифрових технологій у систему управління діяльністю підприємства	44
3.2. Управлінські підходи до диверсифікації виробництва та впровадження енергозберігаючих технологій	51
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку України важливим завданням є підвищення ефективності аграрного виробництва шляхом формування дієвих конкурентних переваг підприємств, що виступають ключовим чинником зміцнення національної економіки. Це узгоджується з принципами сталого розвитку та сприяє інтеграції європейських стандартів у сфері виробництва й якості агропродукції, що визначає актуальність даного дослідження.

Питання розвитку конкуренції та формування конкурентних переваг аграрних підприємств розглядалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, серед яких варто відзначити В. Андрійчука, Ц. Бая, І. Божидай, А. Кухарук, П. Макаренка, О. Нісходовську, М. Портера, Д. Рікардо, В. Чабана, Е. Цибульську, І. Яценка та інших, чії наукові напрацювання створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу в сучасних умовах.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Основною метою магістерського дослідження є формування конкурентних переваг аграрного підприємства з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети передбачається реалізація таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до формування конкурентних переваг аграрних підприємств;
- проаналізувати специфіку конкурентного середовища функціонування аграрних формувань;
- дослідити умови господарювання та результати діяльності обраного

підприємства;

- здійснити оцінку рівня його конкурентних переваг;
- визначити основні інструменти та механізми реалізації ефективної конкурентної стратегії;
- запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг аграрного підприємства за сучасних умов.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування конкурентних переваг аграрного підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і емпіричних методів економічного аналізу, заснованих на системному та міждисциплінарному підході. Зокрема, монографічний метод використано для опрацювання наукових джерел і глибокого вивчення теоретичних аспектів досліджуваної проблематики; метод теоретичного узагальнення – для розкриття сутності понять «перевага» та «конкурентна перевага»; аналіз і синтез – для виокремлення ключових складових конкурентної стратегії та визначення критеріїв класифікації підприємств. Матричні методи, зокрема конкурентного аналізу, застосовувалися з метою обґрунтування вибору оптимальних конкурентних переваг підприємства, а метод експертних оцінок – для визначення потенціалу розвитку підприємства та оцінки конкурентного середовища галузі загалом.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та вдосконаленні методичних і прикладних підходів до формування конкурентних переваг аграрного підприємства. Її зміст відповідає поставленим у дослідженні завданням і охоплює такі основні напрями:

набули подальшого розвитку:

підходи до врахування системи факторів, що впливають на формування конкурентних переваг аграрних підприємств. Зокрема, було деталізовано

вплив зовнішніх факторів (ринкової кон'юнктури, державної аграрної політики, інтеграційних процесів, технологічних змін, екологічних вимог та споживчих тенденцій) і внутрішніх чинників (рівня ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу, ефективності менеджменту, якості продукції, фінансової стійкості та кадрової компетентності).

Таке розмежування дозволило більш комплексно оцінити умови формування конкурентних переваг, визначити пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств і розробити рекомендації щодо адаптації їхніх стратегій до сучасних викликів бізнес-середовища.

Інформаційною базою дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові публікації, аналітичні та експертні матеріали, дані періодичних видань, річна звітність, а також бухгалтерські баланси й статистичні показники діяльності аграрних підприємств.

Практична значущість отриманих результатів. полягає в можливості їх застосування у діяльності аграрних суб'єктів господарювання для вдосконалення процесу формування та реалізації конкурентних переваг, що спрямовані на підвищення їхньої ефективності та ринкової стійкості.

Апробація результатів дослідження. Основні результати даного дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі публікацій та доповідей:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Бахмат Л.І., Шило В.Р., Пилипенко Д.О. Освітні заклади в умовах змін: стратегічний менеджмент як інструмент адаптації до глобальних тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 46-49. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-7>.

2. Бахмат Л., Сатановська В., Воронько-Невіднича Т. Ключові безпекові парадигми розвитку Agile-менеджменту в агропродовольчій сфері. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-

практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 97-99.

3. Бахмат Л., Полупан Е., Воронько-Невіднича Т. Організаційні зміни як чинник забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с С. 819-821.*

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Дипломна робота виконана на 65 сторінці основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 67 найменувань. Робота містить 18 таблиць, 2 рисунки та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та еволюція поняття «конкурентна перевага підприємства»

Аграрний сектор України посідає ключове місце у структурі національної економіки, формуючи значну частину ВВП, забезпечуючи валютні надходження від експорту та відіграючи стратегічну роль у гарантуванні продовольчої безпеки держави. Разом із тим, конкурентне середовище в аграрному бізнесі має низку особливостей, які відрізняють його від інших галузей економіки та визначають специфіку формування конкурентних переваг підприємств.

Серед особливостей функціонування агробізнесу як складової національної економіки, варто відзначити:

висока залежність від природно-кліматичних умов. Урожайність, якість сільськогосподарської продукції та ефективність виробництва значною мірою визначаються погодними факторами, які підприємства не можуть повністю контролювати;

сезонність виробництва. Аграрний бізнес характеризується циклічністю, що зумовлює нерівномірність надходжень доходів та потребує специфічної фінансової політики;

висока капіталомісткість. Для ефективного функціонування підприємствам необхідні значні інвестиції у техніку, обладнання, інфраструктуру та сучасні технології;

важливість державної підтримки. Аграрний сектор економіки є стратегічною, тому держава активно впливає на її розвиток через регуляторну політику, субсидії, дотації та пільгове кредитування.

У свою чергу, за допомогою даних табл. 1.1 розглянемо чинники, що визначають рівень конкуренції в аграрній сфері.

Таблиця 1.1

Чинники, що визначають рівень конкуренції в аграрному секторі економіки

Фактори	Їх сутність
Ресурсні	доступ до родючих земель, водних ресурсів, матеріально-технічної бази. В Україні наявний потужний потенціал завдяки чорноземам, проте проблема деградації ґрунтів і нерівномірність доступу до земельних ресурсів створюють значні бар'єри
Технологічні	рівень механізації, автоматизації та цифровізації виробництва. Відставання у впровадженні сучасних технологій часто знижує продуктивність малих і середніх підприємств
Інституційні	державна політика, регуляторні обмеження, земельна реформа, умови кредитування та податкове навантаження
Ринкові	кон'юнктура внутрішнього та зовнішнього ринків, рівень цін, доступ до каналів збуту, наявність трейдерів і посередників

Інтеграція України до європейського та світового економічного простору суттєво змінює умови конкурентної боротьби для аграрних підприємств. Основні аспекти цього процесу такі необхідність відповідності європейським стандартам. Підприємства мають адаптувати виробництво до вимог щодо якості, безпечності, екологічності та простежуваності продукції; зростання конкуренції на міжнародних ринках. Українські виробники конкурують не лише між собою, а й з аграрними компаніями з країн ЄС, США, Латинської Америки; підвищення значення інновацій. Конкурентоспроможність на глобальному ринку формується завдяки впровадженню нових технологій, цифрових рішень, біотехнологій та «зелених» практик; вплив воєнних факторів. Воєнні дії призвели до порушення логістики, блокування морських портів, руйнування інфраструктури та підвищення ризиків у міжнародних контрактах.

Отже, конкурентне середовище в аграрному секторі України характеризується поєднанням традиційних проблем (залежність від природних факторів, сезонність, висока капіталомісткість) і нових викликів, пов'язаних із глобалізацією, цифровізацією та воєнними загрозами. Це

вимагає від аграрних підприємств пошуку інноваційних підходів до управління, формування унікальних конкурентних переваг і швидкої адаптації до мінливих умов бізнес-середовища.

Формування конкурентних переваг є складним і багатограним процесом, який у науковій літературі розглядається крізь призму різних концептуальних підходів. Кожен з них відображає специфіку історичного розвитку економіки та бізнес-середовища, а також має практичне значення для аграрних підприємств, що функціонують в умовах нестабільності.

М. Портер запропонував системний підхід до аналізу конкурентного середовища, відомий як модель «п'яти сил конкуренції». Вона дозволяє підприємству оцінити інтенсивність конкурентної боротьби та визначити власні можливості для формування переваг. Основними силами, що впливають на агробізнес, є:

загроза появи нових конкурентів;

тиск з боку постачальників;

вплив покупців (споживачів);

загроза появи товарів-замінників;

рівень внутрішньогалузевої конкуренції. У сільському господарстві ця модель допомагає визначати оптимальну стратегію – від диференціації продукції (наприклад, органічні продукти) до мінімізації витрат (масове виробництво зернових).

Згідно з цим підходом, джерелом конкурентних переваг є не лише зовнішні умови ринку, а насамперед унікальні ресурси та компетенції підприємства. У випадку аграрних підприємств до таких ресурсів можна віднести високоякісні земельні угіддя; доступ до сучасної техніки й технологій; кваліфікований персонал і управлінський досвід; налагоджені зв'язки з партнерами й споживачами. Перевага підходу полягає у формуванні довгострокових конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам.

В умовах глобалізації та інтеграції до європейського економічного простору особливої ваги набуває здатність підприємств впроваджувати

інновації. Йдеться про використання сучасних біотехнологій, автоматизованих систем управління виробництвом, цифрових платформ для моніторингу посівів, інтернету речей (IoT) та аналізу великих даних (Big Data). Для аграрного бізнесу інноваційність означає не лише зниження витрат, а й створення доданої вартості завдяки новим продуктам, які відповідають вимогам міжнародних ринків.

Формування конкурентних переваг неможливе без розробки довгострокової стратегії розвитку підприємства. Стратегічний підхід передбачає вибір одного з базових напрямів:

стратегія лідерства за витратами (масове виробництво з мінімізацією собівартості);

стратегія диференціації (створення унікальної продукції, наприклад, органічної чи преміум-класу);

стратегія фокусування (орієнтація на вузький ринковий сегмент, наприклад, вирощування нішевих культур). Для аграрних підприємств правильний стратегічний вибір є критичним, оскільки дозволяє збалансувати ризики та забезпечити стійкість у нестабільному бізнес-середовищі.

У сучасних умовах важливими нематеріальними активами є бренд і репутація підприємства, які створюють додану вартість і підвищують довіру споживачів. Управління відносинами зі стейкхолдерами (державними структурами, місцевими громадами, партнерами, працівниками) також стає важливою складовою формування конкурентних переваг, адже сприяє стабільності й соціальній відповідальності бізнесу.

Таким чином, сучасні концептуальні підходи до формування конкурентних переваг аграрних підприємств поєднують аналіз зовнішнього середовища (модель Портера), використання внутрішнього потенціалу (RBV), впровадження інновацій та розробку стратегій розвитку. Їхнє комплексне застосування дозволяє створювати стійкі переваги навіть в умовах нестабільності бізнес-середовища.

Формування конкурентних переваг аграрних підприємств залежить від

багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. В умовах нестабільного бізнес-середовища, що характеризується економічною, політичною та соціальною турбулентністю, ці фактори набувають особливої значущості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на формування конкурентних переваг аграрних підприємств

Фактори	Їх характеристика
Макроекономічні та політичні	економічні коливання: зміни валютних курсів, інфляція, коливання цін на аграрну продукцію та ресурси безпосередньо впливають на прибутковість підприємств
	політична нестабільність та регуляторні зміни: нові законодавчі ініціативи, зміни податкового законодавства, земельна реформа та держрегулювання можуть створювати як нові можливості, так і ризики для агропідприємств
	державна підтримка: субсидії, гранти та пільгове кредитування значно впливають на фінансову спроможність та конкурентоспроможність підприємств
Воєнні та безпекові	фізична загроза об'єктів виробництва: руйнування елеваторів, складів, тваринницьких комплексів і транспортної інфраструктури знижує можливості підприємства
	вплив на логістику: блокування портів, порушення залізничних і автомобільних шляхів, труднощі з експортом продукції
	ризики для персоналу: мобілізація, трудова міграція та скорочення кадрового потенціалу
Ресурсні та технологічні	доступ до земель і водних ресурсів: ключовий елемент конкурентоспроможності аграрного бізнесу; обмежений доступ або нерівномірний розподіл ресурсів створює бар'єри для розвитку
	впровадження сучасних технологій: автоматизація, роботизація, цифрові платформи для управління виробництвом, моніторингу посівів та аналізу великих даних
	інноваційні підходи: застосування біотехнологій, нових сортів рослин, сучасних систем удобрення та захисту рослин, що підвищує продуктивність і якість продукції
Ринкові та міжнародні	конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках: українські агропідприємства стикаються з конкурентами як всередині країни, так і на світовому ринку
	стандарти якості та екологічності: для експорту необхідно дотримуватись вимог ЄС і міжнародних норм щодо безпечності продукції
	цінові коливання: залежність від ринкової кон'юнктури, коливання цін на зерно, олійні культури, м'ясо та молоко
Соціально-екологічні	демографічні зміни та трудові ресурси: скорочення робочої сили через міграцію та старіння населення
	екологічні та кліматичні ризики: деградація ґрунтів, нестача води, зміни клімату та посухи впливають на обсяги і якість виробництва

В умовах нестабільності бізнес-середовища формування конкурентних переваг аграрних підприємств є комплексним процесом, який залежить від взаємодії макроекономічних, політичних, ресурсних, технологічних, ринкових і соціально-екологічних факторів. Ефективне управління цими факторами дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих умов, зберігати та зміцнювати конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Таким чином, сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності бізнес-середовища, що зумовлено низкою чинників: воєнними діями, глобальними економічними кризами, коливанням цін на енергоносії та продовольство, порушенням логістичних ланцюгів та змінами у державному регулюванні аграрного сектору. У таких умовах саме аграрні підприємства, які є ключовою складовою національної економіки та формують основу продовольчої безпеки держави, стикаються з потребою пошуку нових шляхів забезпечення ефективності своєї діяльності.

Одним із найбільш дієвих інструментів зміцнення позицій на ринку є формування стійких конкурентних переваг. Для аграрного бізнесу це означає не лише збереження фінансової стабільності, а й можливість інтеграції до світових агропродовольчих ринків, залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Водночас особливості аграрного виробництва – сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, висока ресурсоемність та обмежений доступ до капіталу – вимагають від підприємств розробки власних стратегій конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування механізмів формування конкурентних переваг, їх класифікації та практичних інструментів адаптації до сучасних викликів. В аграрному секторі формування конкурентних переваг має стратегічне значення, оскільки підприємства цієї галузі функціонують в умовах підвищених ризиків. Саме конкурентні переваги дозволяють аграрним підприємствам зміцнювати

позиції на ринку, забезпечувати прибутковість та підвищувати інвестиційну привабливість.

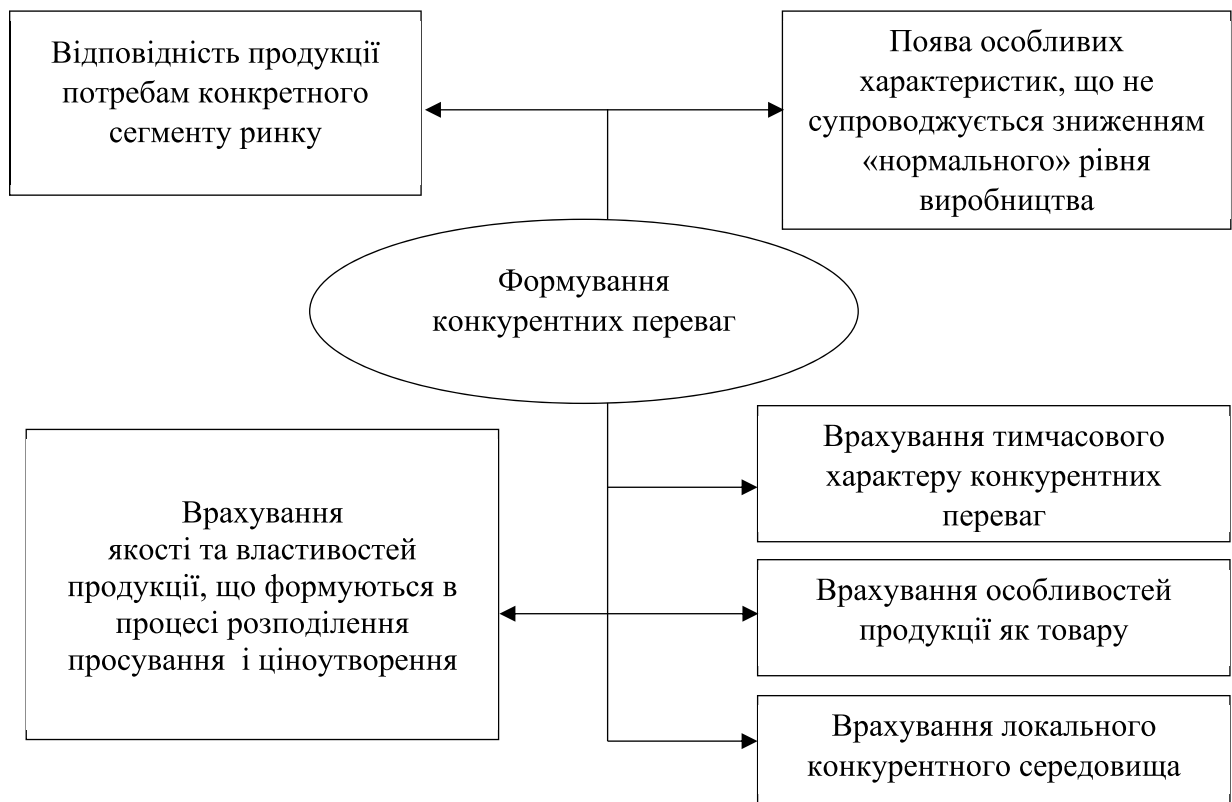


Рис. 1.1. Умови формування конкурентних переваг аграрного підприємства [4]

Таким чином, дослідження проблеми формування конкурентних переваг аграрних підприємств у контексті нестабільного бізнес-середовища є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки воно спрямоване на пошук шляхів підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку аграрного сектору України.

У сучасних умовах глобалізації та високої мінливості бізнес-середовища питання формування конкурентних переваг набуває особливої актуальності для аграрних підприємств, тому розглянемо сучасні підходи до формування конкурентних переваг в аграрних суб'єктах ринку за допомогою наступної частини даної роботи.

1.2. Сучасні підходи до формування конкурентних переваг в аграрному підприємстві за умов нестабільного бізнес-середовища

У сучасних умовах глобалізації та високої мінливості бізнес-середовища питання формування конкурентних переваг набуває особливої актуальності для аграрних підприємств. Конкурентні переваги можна визначити як унікальні характеристики підприємства, що дозволяють йому забезпечувати більш високий рівень ефективності діяльності порівняно з конкурентами та задовольняти потреби споживачів більш якісно або за нижчою ціною.

У науковій літературі виділяють декілька підходів до класифікації конкурентних переваг. Найпоширенішими є підходи М. Портера та Р. Гранта. Згідно з ними конкурентні переваги поділяють на:

- цінові – забезпечення нижчої собівартості продукції за рахунок ефективного використання ресурсів, оптимізації технологій та масштабів виробництва;
- якісні – орієнтація на виробництво продукції з підвищеними стандартами якості, що відповідають міжнародним нормам (екологічність, органічність, сертифікація);
- інноваційні – впровадження нових технологій вирощування, цифрових інструментів управління агробізнесом, використання точного землеробства;
- маркетингові – формування позитивного іміджу, розбудова бренду, розширення каналів збуту (в тому числі експортних);
- організаційні – ефективна система менеджменту, оптимальна структура підприємства, гнучкість прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації конкурентних переваг підприємств. Серед найбільш відомих і поширених концепцій варто виділити підходи М. Портера та Р. Гранта, які розглядають конкурентні переваги як результат раціонального використання внутрішнього потенціалу підприємства та адаптації до вимог ринку. Згідно з цими

підходами, конкурентні переваги аграрних підприємств можуть бути згруповані у кілька ключових типів.

Цінові конкурентні переваги формуються завдяки забезпеченню нижчої собівартості продукції. Наприклад, холдинг «Миронівський хлібопродукт» (МХП) завдяки масштабуванню виробництва та вертикальній інтеграції (контроль над усім ланцюгом – від вирощування зерна до виробництва м'яса птиці) може значно знижувати витрати та залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах зростання цін на енергоносії.

Якісні конкурентні переваги проявляються у виробництві продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Аграрний холдинг «Астарта-Київ» активно впроваджує стандарти якості ISO та сертифікацію органічної продукції, що дозволяє йому виходити на європейські ринки з продукцією із підвищеною доданою вартістю. Подібний підхід застосовують і середні фермерські господарства, які спеціалізуються на органічному землеробстві, наприклад, виробники органічних ягід та овочів у Житомирській та Львівській областях.

Інноваційні конкурентні переваги активно реалізуються через впровадження технологій точного землеробства. Так, компанії «Індустріальна молочна компанія» (ІМК) та ПАТ «Кернел-Холдинг» використовують супутниковий моніторинг посівів, дрони для контролю стану ґрунтів та автоматизовані системи управління технікою. Це дає змогу підвищувати врожайність, зменшувати витрати ресурсів та знижувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами.

Маркетингові конкурентні переваги пов'язані з формуванням бренду та виходом на нові ринки збуту. Наприклад, компанія «Nibulon» створила сильний міжнародний імідж завдяки розвитку власної логістичної інфраструктури та експорту зерна до десятків країн світу. На локальному рівні багато фермерських господарств активно використовують соціальні мережі та електронну комерцію для просування власної продукції, що дозволяє їм працювати без посередників і формувати лояльну клієнтську базу.

Організаційні конкурентні переваги проявляються у здатності швидко адаптуватися до змін середовища та впроваджувати ефективні управлінські рішення. Наприклад, у період воєнного стану в 2022–2023 рр. багато малих та середніх аграрних підприємств змогли оперативнo переорієнтувати логістичні маршрути (перенаправлення експорту через західні кордони, використання залізничного транспорту та портів Дунайського регіону). Це свідчить про високу гнучкість та адаптивність менеджменту як ключового чиннику виживання на ринку.

Таким чином, практичний досвід українських аграрних підприємств підтверджує, що конкурентні переваги формуються у комплексі, і їхня реалізація потребує поєднання цінових, якісних, інноваційних, маркетингових та організаційних підходів. Саме комплексність забезпечує не лише стійке функціонування підприємств, але й створює умови для їхнього стратегічного розвитку у нестабільному бізнес-середовищі.

У сучасних умовах розвитку економіки найбільшої ваги набувають інноваційні та якісні конкурентні переваги, оскільки вони забезпечують аграрним підприємствам можливість інтеграції у світові ринки та збереження стійкості у нестабільному бізнес-середовищі.

Процес формування конкурентних переваг у аграрному бізнесі залежить від впливу низки чинників, які можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники: рівень ресурсного забезпечення (земельні, трудові, фінансові ресурси), кваліфікація персоналу, інноваційний потенціал, система менеджменту, рівень організаційної культури.

Зовнішні чинники: державна аграрна політика, доступ до ринків збуту, умови міжнародної конкуренції, технологічні тренди, кліматичні зміни, нестабільність політичного та економічного середовища.

Процес формування конкурентних переваг аграрного підприємства є багатофакторним і залежить від поєднання внутрішніх можливостей та зовнішніх умов функціонування. У науковій літературі чинники, що впливають на конкурентоспроможність аграрного бізнесу, традиційно

поділяють на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники відображають внутрішній потенціал підприємства та характеризують рівень його здатності ефективно використовувати наявні ресурси. До них належать:

- рівень ресурсного забезпечення, який охоплює доступність земельних угідь, стан основних фондів, фінансові ресурси та можливості їх відтворення;

- кадровий потенціал та кваліфікація персоналу, що визначають ефективність виробничих процесів, здатність упроваджувати сучасні технології та управляти змінами;

- інноваційний потенціал, тобто готовність підприємства до впровадження нових технологій, цифрових інструментів, методів точного землеробства;

- система менеджменту, яка визначає ефективність організаційної структури, швидкість і якість прийняття управлінських рішень, здатність адаптуватися до змін;

- рівень організаційної культури, що впливає на згуртованість колективу, орієнтацію на результат, готовність до співпраці та інноваційних змін.

Зовнішні чинники пов'язані з особливостями бізнес-середовища, у якому функціонує аграрне підприємство. До них відносять:

- державну аграрну політику, яка визначає систему підтримки, регулювання цін, доступ до фінансування та субсидій;

- доступ до ринків збуту, що охоплює як внутрішні канали реалізації продукції, так і можливості експорту в умовах світової конкуренції;

- умови міжнародної конкуренції, які формують вимоги до якості, безпечності та сертифікації агропродовольчої продукції;

- технологічні тренди, що задають напрямок розвитку виробництва (цифровізація, біотехнології, енергозбереження, точне землеробство);

- кліматичні зміни, які безпосередньо впливають на врожайність,

структуру посівів та потребу у впровадженні адаптивних технологій;

політична та економічна нестабільність, яка визначає рівень ризиків для аграрного бізнесу, пов'язаних із коливанням валютних курсів, змінами податкового та митного законодавства, військовими та геополітичними викликами.

Таким чином, формування конкурентних переваг у аграрному бізнесі є результатом складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. Ефективність цього процесу залежить від здатності підприємства не лише максимально використовувати власний потенціал, але й адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, перетворюючи зовнішні виклики на можливості розвитку.

З огляду на сучасні реалії, особливої уваги потребує врахування таких викликів, як воєнні дії, коливання цін на енергоресурси, проблеми з логістикою та експортом, що суттєво впливають на стратегічні можливості аграрних підприємств.

Формування конкурентних переваг є складним багаторівневим процесом, який передбачає:

1. Стратегічний аналіз – оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього бізнес-середовища (SWOT, PEST та аналіз «п'яти сил Портера»).

2. Визначення стратегічних цілей – формулювання місії, бачення та пріоритетів розвитку підприємства.

3. Вибір конкурентної стратегії – лідерство за витратами, диференціація або фокусування на окремих нішах ринку.

4. Реалізацію конкурентних переваг – впровадження інноваційних технологій, удосконалення організаційної структури, розвиток маркетингових інструментів.

5. Оцінку ефективності та контроль – систематичний моніторинг результатів та коригування стратегічних рішень відповідно до змін бізнес-середовища.

Як показано у табл. 1.3, процес формування конкурентних переваг аграрних підприємств є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовлює необхідність комплексного стратегічного управління.

Таблиця 1.3

Внутрішні та зовнішні чинники формування конкурентних переваг аграрного підприємства

Група чинників	Зміст	Вплив на формування конкурентних переваг
Внутрішні чинники		
Рівень ресурсного забезпечення	Земельні угіддя, фінансові ресурси, технічна база	Визначає масштаби виробництва та собівартість продукції
Кваліфікація персоналу	Освітній рівень, досвід, професійні компетенції	Забезпечує якість управління та ефективність виробничих процесів
Інноваційний потенціал	Використання точного землеробства, цифрових технологій, нових сортів і гібридів	Дозволяє знижувати витрати, підвищувати врожайність і якість продукції
Система менеджменту	Організаційна структура, стиль управління, стратегічне планування	Визначає ефективність прийняття рішень і швидкість адаптації
Організаційна культура	Мотивація персоналу, згуртованість колективу, орієнтація на інновації	Підвищує стійкість підприємства до змін середовища
Зовнішні чинники		
Державна аграрна політика	Податкова система, субсидії, дотації, регулювання цін	Формує інституційні умови для розвитку підприємства
Доступ до ринків збуту	Внутрішній та зовнішній ринки, логістика, експортні можливості	Визначає прибутковість та можливість розширення виробництва
Міжнародна конкуренція	Вимоги до стандартів якості, сертифікація, торговельні бар'єри	Стимулює підвищення якості та конкурентоспроможності продукції
Технологічні тренди	Автоматизація, цифровізація, біотехнології	Сприяють модернізації виробництва та підвищенню ефективності
Кліматичні зміни	Посухи, паводки, зміна агрокліматичних зон	Вимагають адаптивних технологій і страхування ризиків
Політична та економічна нестабільність	Валютні коливання, війна, геополітичні ризики	Збільшують рівень невизначеності та ризиків ведення бізнесу

Формування конкурентних переваг аграрного підприємства є складним

і багаторівневим процесом, який потребує системного підходу до управління та постійної адаптації до умов нестабільного бізнес-середовища. Цей процес включає кілька ключових етапів, що логічно взаємопов'язані між собою.

Стратегічний аналіз. Першим етапом є комплексне дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього бізнес-середовища. Використання методів SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози розвитку. PEST-аналіз дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що особливо важливо для аграрної сфери. Додатково застосовується модель «п'яти сил Портера», яка дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, загрозу появи нових гравців, силу постачальників та споживачів, а також ризик появи товарів-замінників.

Визначення стратегічних цілей. На основі результатів стратегічного аналізу формується місія підприємства, визначається його бачення та стратегічні пріоритети. Для аграрного бізнесу місія часто поєднує економічні та соціальні завдання: виробництво якісної продукції, забезпечення продовольчої безпеки, розвиток місцевих громад. Стратегічні цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними та узгодженими з ресурсним потенціалом підприємства.

Вибір конкурентної стратегії. Залежно від внутрішнього потенціалу та ринкових умов підприємство обирає одну з базових конкурентних стратегій, визначених М. Портером:

лідерство за витратами – орієнтація на мінімізацію собівартості за рахунок масштабів виробництва, оптимізації витрат і підвищення продуктивності;

диференціація – створення унікальної цінності для споживачів (якість, екологічність, інноваційність продукції, бренд);

фокусування – концентрація на вузькому ринковому сегменті або певній ніші, де підприємство має найбільші шанси на успіх.

Реалізація конкурентних переваг. На цьому етапі відбувається

впровадження практичних заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства. Це може включати впровадження інноваційних технологій у виробництво (точне землеробство, біотехнології, цифрові інструменти управління), удосконалення організаційної структури, розвиток ефективної системи маркетингу та розширення каналів збуту, у тому числі експортних.

Оцінка ефективності та контроль. Завершальним етапом є систематичний моніторинг результатів реалізації обраної стратегії. Це передбачає оцінку досягнутих результатів за ключовими показниками ефективності (рентабельність, продуктивність, обсяги продажів, ринкова частка, рівень задоволеності клієнтів) та порівняння їх із поставленими цілями. У разі виявлення відхилень проводиться коригування стратегічних рішень з урахуванням змін у бізнес-середовищі.

Таким чином, процес формування конкурентних переваг в аграрному бізнесі є динамічним і безперервним. Його успіх залежить від здатності підприємства не лише сформулювати ефективну стратегію, а й забезпечити її практичну реалізацію, гнучко реагуючи на зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

Тож, конкурентні переваги аграрного підприємства не є сталими, вони повинні постійно розвиватися та адаптуватися до нових викликів і можливостей.

Висновки до розділу 1

1. Теоретичний аналіз показав, що формування конкурентних переваг аграрних підприємств у сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища є стратегічною необхідністю. Конкурентні переваги виступають основою довгострокового успіху, дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності, зміцнювати ринкові позиції та знижувати ризики. В

умовах зростаючої конкуренції та глобальних викликів особливої ваги набувають інноваційні, якісні та організаційні переваги, що забезпечують підприємствам можливість адаптації та інтеграції у світову економіку.

2. Конкурентна перевага є одним із базових понять сучасної теорії менеджменту та стратегічного управління. У найзагальнішому розумінні вона визначається як сукупність характеристик підприємства, що забезпечує йому кращі позиції у порівнянні з конкурентами на ринку та дозволяє досягати вищих результатів господарської діяльності.

3. За сучасних умов конкурентні переваги виступають фундаментом для формування стратегії підприємства та визначають його позицію на ринку. Вони дозволяють підприємству утримувати стабільну клієнтську базу й підвищувати рівень лояльності споживачів; сприяють зростанню прибутковості та забезпечують фінансову стійкість; стимулюють розвиток інновацій, впровадження нових технологій та модернізацію виробництва; підвищують інвестиційну привабливість підприємства; забезпечують можливість виходу на нові ринки та інтеграції в міжнародний економічний простір. Отже, конкурентні переваги є ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, адже вони забезпечують не лише короткострокові результати, а й довгострокову стійкість у мінливому бізнес-середовищі.

4. Сучасні тенденції розвитку конкурентних стратегій аграрних підприємств свідчать про необхідність комплексного підходу, що поєднує відповідність міжнародним стандартам, інноваційність, диверсифікацію, цифровізацію та соціально-екологічну відповідальність. Ефективне впровадження цих стратегій дозволяє аграрним підприємствам зберігати конкурентні переваги навіть у умовах нестабільного бізнес-середовища та складних глобальних викликів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Характеристика досліджуваного підприємства є важливою складовою аналітичного етапу дослідження, оскільки саме вона дозволяє комплексно оцінити умови функціонування, ресурсний потенціал, структуру виробництва та ефективність господарської діяльності. Вивчення організаційно-економічних параметрів дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити рівень використання його матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також виявити можливості для підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища аграрні підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових джерел зростання та зміцнення своїх позицій на ринку. Саме тому аналіз організаційно-економічного стану господарства набуває особливої актуальності як основа для формування стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності діяльності, раціональне використання ресурсів і створення стійких конкурентних переваг.

У цьому розділі нами проведено всебічну оцінку організаційно-економічних характеристик підприємства, що дозволить обґрунтувати його потенціал розвитку та визначити напрями зміцнення конкурентних позицій у зовнішньому середовищі.

Земельний фонд підприємства характеризується певною структурою, що відображає співвідношення його окремих складових та зміни їх питомої ваги у часі. Раціональне та ефективне використання земельних ресурсів виступає ключовим чинником розвитку виробничого потенціалу, розширення

масштабів господарської діяльності й підвищення рівня добробуту працівників аграрного сектору.

Для оцінки рівня забезпеченості підприємства земельними ресурсами та ефективності їх використання скористаємося даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз показників, наведених у табл. 2.1, свідчить, що у 2024 р. площа сільськогосподарських угідь, які перебувають у користуванні підприємства, зменшилася порівняно з 2020 р. на 56,1 га, основним чинником цього стало скорочення площі ріллі до 1036,5 га, що зумовлено зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ збільшилася на 3,4 га, або на 56,7 %, що, ймовірно, пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для розвитку тваринницького напрямку виробництва.

Важливим елементом формування конкурентних переваг підприємства є його трудовий потенціал, який визначає здатність господарства ефективно реалізовувати виробничу стратегію, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість продукції. Саме кадрове забезпечення виступає основою стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку.

Раціональна структура персоналу, оптимальне поєднання кваліфікаційних рівнів і продуктивне використання робочої сили сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів та зниженню витрат. Для оцінки наявного кадрового потенціалу підприємства та його можливостей у

забезпеченні конкурентоспроможності розглянемо дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2020–2024 рр., осіб

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	34	–10	77,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	38	36	36	39	30	–8	78,9
у т. ч. в рослинництві	30	28	29	31	25	–5	83,3
у тваринництві	8	8	7	8	5	–3	62,5
Матеріальні витрати, тис. грн	9800,0	10200,0	10500,0	11300,0	12100,0	2300,0	123,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	2750,0	2880,0	3050,0	3320,0	3400,0	650,0	123,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	62,5	70,2	74,4	73,8	100,0	37,5	160,0
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	28,1	28,2	29,0	29,4	28,1	0,0	100,0

За даними табл. 2.2, станом на 2024 р. на підприємстві працює 34 ос., що характеризує його як середнє за чисельністю господарство з достатнім трудовим потенціалом для забезпечення виробничих процесів у сільськогосподарському циклі. Упродовж 2020–2024 рр. простежується тенденція до скорочення чисельності персоналу: середньорічна кількість працівників зменшилася на 10 осіб, або на 22,7 %. Така динаміка зумовлена підвищенням рівня механізації виробничих процесів та оптимізацією кадрової структури. Водночас обсяг матеріальних витрат підприємства зріс на 23,5 %, що свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності та зростання собівартості продукції внаслідок підвищення вартості ресурсів.

Витрати на оплату праці протягом аналізованого періоду збільшилися на 23,6 %, при цьому середня річна заробітна плата одного працівника зросла на

60,0 % і досягла 100,0 тис. грн. Така тенденція є позитивною та відображає покращення соціально-економічної політики підприємства. Питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат залишалася стабільною – на рівні близько 28,0 %, що свідчить про збалансованість витратної політики та ефективне використання трудових ресурсів.

У цілому діяльність підприємства характеризується помірним економічним зростанням, підвищенням ефективності праці та раціоналізацією кадрового забезпечення, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій у аграрному секторі.

Ефективність використання основних виробничих засобів є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вони забезпечують матеріальну основу виробничого процесу, визначають його технічний рівень і продуктивність праці. Раціональне оновлення, модернізація та оптимальне використання машинно-тракторного парку, будівель, споруд і обладнання створюють умови для зниження собівартості продукції, підвищення її якості та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Аналіз динаміки забезпеченості основними засобами дає можливість оцінити рівень технічної оснащеності виробництва, виявити тенденції їх зміни та ефективність використання капіталу. У контексті формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства доцільно розглянути показники, наведені в табл. 2.3.

Підприємство має повне забезпечення як основними, так і оборотними засобами, що створює необхідні передумови для стабільного функціонування та розвитку його виробничої діяльності.

Згідно з даними табл. 2.3, у 2020–2024 рр. спостерігається зростання ефективності використання основних фондів, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та
ефективність їх використання, 2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
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	x

Аналіз динаміки основних показників свідчить, що за досліджуваний період рівень фондоозброєності праці зріс на 188,34 тис. грн або на 35,9 %, фондовіддача – на 0,22 грн або на 23,7 %, тоді як фондомісткість зменшилася на 0,21 грн або на 19,2 % відповідно. Позитивною тенденцією є зростання обсягу товарної продукції на 170,82 грн (на 23,5 %) у розрахунку на 100 грн вартості основних засобів, що свідчить про підвищення продуктивності використання виробничого потенціалу.

Разом із тим, чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів скоротився на 10,74 грн або на 90,5 %, що може вказувати на підвищення витратності виробництва або вплив несприятливих ринкових чинників.

Визначення виробничого напрямку діяльності підприємства є важливим етапом оцінки його стратегічного позиціонування та потенціалу формування конкурентних переваг. Спеціалізація господарства визначає структуру виробництва, рівень використання ресурсів, ефективність технологічних процесів і можливості адаптації до ринкових змін. Саме від обраного напрямку

виробничої діяльності залежить здатність підприємства концентрувати зусилля на найбільш прибуткових видах продукції, оптимізувати витрати та зміцнювати свої ринкові позиції.

З метою оцінки рівня спеціалізації та визначення основного виробничого напрямку підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, розглянемо показники, наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022	2023	2024			
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

Аналіз даних табл. 2.4 дає підстави стверджувати, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

Проведений аналіз організаційно-економічних показників свідчить, що підприємство функціонує стабільно та має достатній потенціал для подальшого розвитку. Господарство забезпечене необхідними матеріальними,

трудовими й земельними ресурсами, що створює передумови для ефективної виробничої діяльності. Водночас спостерігається поступове підвищення ефективності використання основних засобів, оптимізація трудових ресурсів і зростання продуктивності праці, що позитивно впливає на фінансові результати.

Підприємство має середній рівень спеціалізації із зерново-технічним напрямом виробництва, що забезпечує стабільний попит на продукцію та відносну стійкість до ринкових коливань. Водночас така диверсифікована структура дозволяє гнучко реагувати на зміни кон'юнктури аграрного ринку, формуючи конкурентні переваги за рахунок ефективного розподілу ресурсів і виробничих ризиків.

Загалом, діяльність підприємства характеризується помірним економічним зростанням, збалансованим управлінням ресурсами та прагненням до підвищення результативності виробництва. Разом із тим для зміцнення конкурентних позицій доцільним є подальше вдосконалення системи управління, підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів і впровадження інноваційних підходів до організації виробничо-комерційної діяльності.

2.2. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг підприємства

Функціонування агроформування відбувається в умовах високої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, де значну роль відіграють як внутрішні виробники, так і великі агрохолдинги. Основними чинниками впливу на конкурентоспроможність підприємства виступають коливання цін на продукцію, зростання вартості ресурсів, кліматичні ризики та обмежений доступ до фінансових інструментів.

Результативність виробничо-комерційної діяльності є ключовим

показником конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона відображає здатність господарства ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільне зростання прибутковості. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників дає змогу оцінити тенденції розвитку, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, а також визначити потенціал формування конкурентних переваг у перспективі.

З огляду на це, доцільним є розгляд динаміки результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства за 2020–2024 рр., узагальнених у табл. 2.5, що дозволить комплексно оцінити ефективність функціонування господарства та його позиції на аграрному ринку.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	у 15,9 рази
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	у 3,6 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз даних табл. 2.5 засвідчує, що у 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 % (рис. 2.1).

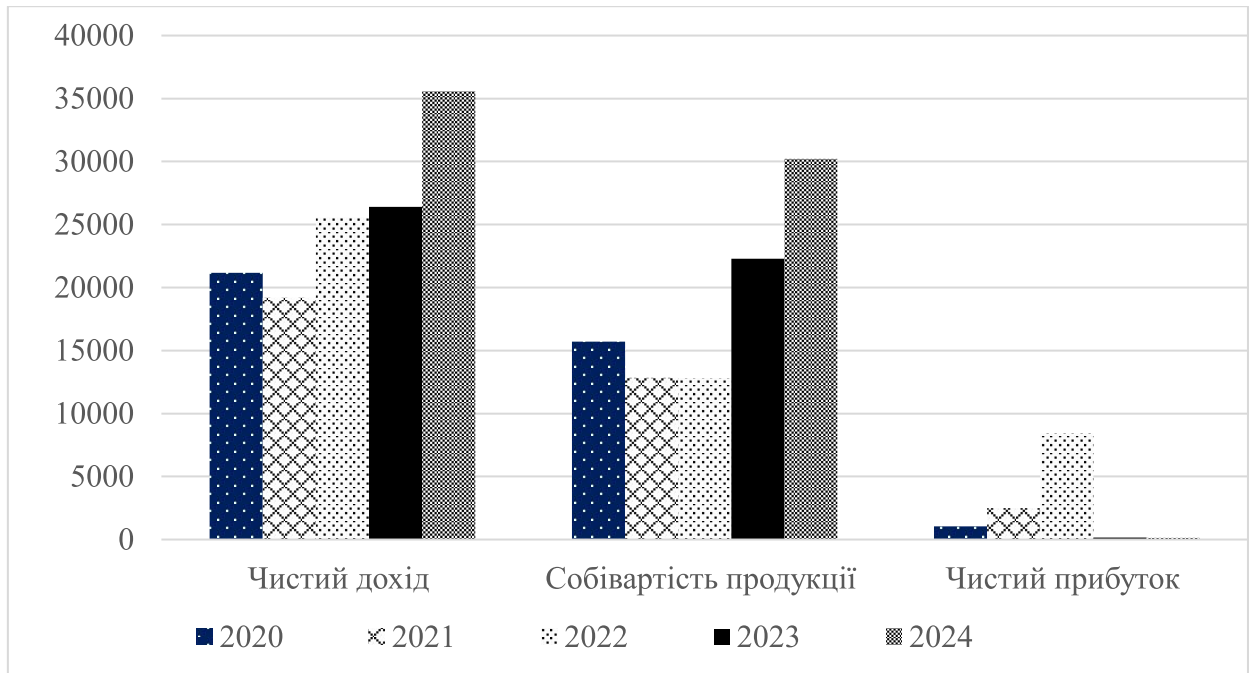


Рис. 2.1. Динаміка результативних показників господарювання підприємства, 2020-2024 рр.

Загалом діяльність підприємства залишається прибутковою та рентабельною, однак спостерігається суттєве зниження ефективності господарювання, що, ймовірно, зумовлено негативним впливом воєнних дій, нестабільністю ринку та зростанням виробничих витрат.

Для оцінки конкурентного середовища доцільно використати модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє визначити інтенсивність конкуренції та ринкові загрози.

1. Конкуренція між існуючими виробниками – висока, оскільки в регіоні діє значна кількість сільськогосподарських підприємств із подібною

структурою виробництва.

2. Загроза появи нових учасників – середня, адже для входження в аграрний ринок потрібні суттєві інвестиції в землю, техніку та інфраструктуру.

3. Вплив постачальників – помірний; зростання цін на паливо, насіння, добрива та техніку безпосередньо впливає на собівартість продукції.

4. Вплив покупців – високий, оскільки підприємство реалізує продукцію переважно через посередників і трейдерів.

5. Загроза товарів-замінників – низька, оскільки сільськогосподарська продукція має сталий попит у продовольчому ланцюгу.

Таким чином, ринкове середовище агропідприємства можна охарактеризувати як висококонкурентне, що потребує формування власної стратегії зміцнення позицій і підвищення гнучкості управління.

Внутрішній потенціал аграрного підприємства формується за рахунок ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Виробнича база оснащена відносно сучасною технікою, що забезпечує високий рівень механізації польових робіт.

У структурі персоналу переважають працівники із середньою спеціальною та вищою аграрною освітою, що сприяє якісному виконанню технологічних операцій. Упродовж останніх років відбувається поступове зростання продуктивності праці та стабілізація рівня заробітної плати, що свідчить про ефективну кадрову політику.

Фінансово-економічні показники демонструють стабільну позитивну динаміку: чистий дохід та обсяги товарної продукції зростають, підприємство залишається прибутковим навіть за умов ринкових коливань. Це свідчить про раціональне управління ресурсами та адаптивність господарства до зовнішніх викликів.

На основі аналізу внутрішнього потенціалу та ринкових умов можна виокремити ключові конкурентні переваги підприємства:

високий рівень врожайності зернових і технічних культур;

ефективна структура виробництва із домінуванням рентабельних культур;

стабільна матеріально-технічна база та відносно сучасний парк техніки; налагоджені канали збуту та партнерські відносини з переробними підприємствами;

поступова цифровізація управлінських процесів (використання облікових систем, GPS-моніторингу техніки);

позитивна ділова репутація на регіональному ринку.

Для систематизації отриманих результатів проведено SWOT-аналіз підприємства, який дозволив визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Технічна база та ефективне управління ресурсами	Висока залежність від цін на паливо та добрива
Висока якість і конкурентоспроможність продукції	Обмежені канали прямого збуту
Кваліфікований персонал	Недостатня маркетингова активність
Рентабельна структура посівів	Залежність від погодних умов
Сталі партнерські зв'язки	Часткова зношеність окремих основних засобів
Можливості	Загрози
Розширення експортних поставок	Коливання цін на аграрному ринку
Використання цифрових технологій у виробництві	Військові ризики та логістичні обмеження
Розвиток кооперації з місцевими виробниками	Зростання вартості кредитних ресурсів
Підвищення попиту на органічну продукцію	Нестабільність державної аграрної політики

Отже, підприємство функціонує у конкурентному середовищі з високим рівнем ринкової насиченості, однак завдяки раціональній організації виробництва, достатній технічній базі та ефективному управлінню ресурсами підприємство має низку стійких конкурентних переваг. Подальший розвиток господарства доцільно спрямувати на підвищення рівня маркетингової активності, розширення збутових каналів, активніше впровадження цифрових

технологій та формування бренду як надійного виробника якісної сільськогосподарської продукції.

Конкурентне середовище аграрного бізнесу характеризується динамічністю та високою мінливістю, що зумовлює необхідність систематичного моніторингу ринкової ситуації й постійного пошуку нових можливостей для розвитку підприємства. В умовах посилення конкуренції ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та зростання ефективності діяльності виступає наявність і розвиток стійких конкурентних переваг.

Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства передбачає комплексний аналіз конкурентного середовища з урахуванням економічних, організаційних та ресурсних аспектів. Проте суто порівняльна оцінка з окремими конкурентами не завжди відображає реальний рівень конкурентоспроможності, оскільки не враховує внутрішній потенціал підприємства, його стратегічні цілі та адаптивність до змін ринку. Тому визначення конкурентних переваг має ґрунтуватися на факторному аналізі, що дозволяє виявити як сильні сторони підприємства, так і напрями їх подальшого розвитку.

2.3. Конкурентний аналіз діяльності аграрного підприємства за умов нестабільності бізнес-середовища

У цьому контексті особливого значення набуває використання методології стратегічного аналізу, яка забезпечує оцінку реального ринкового становища підприємства, визначення його конкурентних можливостей і формування оптимальної стратегії розвитку. Конкурентоспроможність аграрного підприємства проявляється у здатності ефективно реалізовувати власні переваги – технологічні, ресурсні, управлінські чи маркетингові – що забезпечують стійке зростання та розширення ринкової частки.

Таким чином, управління конкурентними перевагами слід розглядати як безперервний процес, у межах якого підприємство адаптує свої ресурси до вимог зовнішнього середовища, застосовує сучасні інформаційні технології та підтримує тісну взаємодію зі споживачами. Це створює умови для підвищення ефективності господарювання, зміцнення ринкових позицій і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Оцінювання господарської діяльності підприємства є важливим етапом у процесі виявлення можливостей формування його конкурентних переваг та визначення існуючих проблем у функціонуванні. Проведення конкурентного аналізу дає змогу об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства через виявлення наявних конкурентних переваг і чинників, що їх зумовлюють.

Основні етапи конкурентного аналізу передбачають:

визначення ключових факторів конкурентного середовища та оцінку привабливості ринку;

систематичний моніторинг діяльності основних конкурентів;

комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства й ідентифікацію його переваг на ринку.

Діяльність досліджуваного підприємства свідчить про наявність інвестицій у розвиток виробництва та реалізацію найбільш перспективних видів продукції, що підтверджує орієнтацію на підвищення ефективності діяльності. Водночас зменшення обсягів фінансування окремих напрямів може свідчити про недостатню оцінку потенційних можливостей отримання прибутку в майбутньому, що, у свою чергу, призводить до зниження рівня конкурентоспроможності продукції.

Оцінка конкурентних позицій здійснюється як на основі кількісних, так і якісних показників. До кількісних критеріїв належать: частка ринку, обсяги продажів, балансовий дохід, чистий прибуток, рівень рентабельності, структура витрат, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, а також показники фінансової стійкості (коефіцієнти капіталу та левериджу).

Якісні показники формуються на основі експертної оцінки керівників і спеціалістів підприємства. До них відносяться: широта асортименту, гнучкість каналів збуту, надання супутніх послуг, якість та конкурентоспроможність продукції, ефективність упаковки, корпоративний імідж, рівень обслуговування споживачів тощо.

Після визначення сильних і слабких сторін аграрного підприємства необхідно ідентифікувати його ключові конкурентні переваги з урахуванням взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а також організаційних і функціональних аспектів діяльності.

До організаційних переваг слід віднести ефективну структуру управління, наявність налагодженої системи комунікацій між підрозділами, досвід у сфері маркетингу та здатність оперативно приймати управлінські рішення. Функціональні переваги підприємства охоплюють ефективність маркетингової діяльності, орієнтацію на споживача, вивчення ринкових сегментів і споживчих уподобань, застосування гнучкої цінової політики, використання результативної дистрибуційної системи та впровадження сучасної комунікаційної стратегії.

Таким чином, конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом як кількісних, так і якісних чинників, а наявність узгоджених організаційних і функціональних переваг визначає його здатність зміцнювати позиції на ринку та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Очевидно, що досягнення стабільного прибутку підприємством можливе за умови забезпечення оптимального балансу між факторами макросередовища (політичними, економічними, організаційними, соціальними) та безпосередніми чинниками мікросередовища, які охоплюють взаємодію зі споживачами, постачальниками та іншими суб'єктами ринку. Саме гармонійне поєднання цих елементів створює сприятливі умови для підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

Для розроблення стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства, доцільним є попередній аналіз його поточних конкурентних рівнів. Рівень конкурентоспроможності можна визначити за допомогою кількісних показників, які комплексно відображають вплив ключових внутрішніх і зовнішніх факторів.

Оцінювання відносного рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом порівняння сукупних зважених показників досліджуваного підприємства з базовим конкурентом за формулою:

$$BPK = \frac{\Delta \sum n}{\sum б} \times 100, \quad (2.1)$$

де BPK – відносний рівень конкурентоспроможності;

$\sum б$ – сума зважених оцінок за всіма показниками базового підприємства;

$\sum n$ – сума зважених оцінок за всіма показниками n-го підприємства.

$$\Delta \sum n = \sum б - \sum n, \quad (2.2)$$

Для інтерпретації отриманих результатів застосовується така шкала оцінювання:

0–25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26–50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

понад 51 % – високий рівень конкурентоспроможності.

Особливе значення в оцінці конкурентоспроможності має аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають рівень ефективності використання ресурсів і здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток. Існуючі методики комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності аграрних підприємств дозволяють проводити оцінювання конкурентоспроможності на тактичному рівні.

Водночас у науковій і практичній площині відсутній єдиний універсальний підхід до визначення конкурентоспроможності. Це зумовлено тим, що кожне підприємство має власну специфіку функціонування, організаційну структуру та стратегічні орієнтири, а отже – різні критерії оцінювання конкурентних позицій. Крім того, у процесі оцінки спостерігається суб'єктивність експертних суджень, що також впливає на точність і порівняльність результатів.

Отже, для забезпечення достовірності оцінки рівня конкурентоспроможності необхідно використовувати комплексний підхід, який враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності підприємства, а також особливості його взаємодії з ринковим середовищем.

Очевидно, що досягнення стабільного прибутку підприємством можливе за умови забезпечення оптимального балансу між факторами макросередовища (політичними, економічними, організаційними, соціальними) та безпосередніми чинниками мікросередовища, які охоплюють взаємодію зі споживачами, постачальниками та іншими суб'єктами ринку. Саме гармонійне поєднання цих елементів створює сприятливі умови для підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

На початковому етапі конкурентного аналізу здійснюється визначення базового підприємства та ідентифікація основних конкурентів, які функціонують у подібних виробничих умовах і здійснюють діяльність у сфері виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Для проведення порівняльної оцінки конкурентоспроможності були обрані два підприємства-конкуренти, аналітичні дані щодо яких наведено у додатку Е.

Результати аналізу свідчать, що рівень конкуренції між досліджуваним аграрним підприємством і конкурентами є досить високим. За підсумками бальної оцінки, підприємство отримало 96 зважених бали, тоді як конкурент 1 – 120 бали, конкурент 2 – 124 бали, при максимально можливому значенні 170. Проведене порівняння основних показників ефективності

діяльності дозволило визначити не лише рівень конкурентоспроможності господарства, а й окреслити його ключові проблемні зони. Серед основних недоліків виокремлюються: обмежена адаптивність збутових каналів, недостатня ефективність маркетингової та цінової політики, низька впізнаваність бренду та послаблений корпоративний імідж підприємства.

Виявлені під час аналізу проблеми свідчать про потребу у вдосконаленні системи управління маркетингом, адже нині цю функцію виконує безпосередньо керівник підприємства, що ускладнює стратегічне планування та оперативне реагування на зміни ринку.

Враховуючи отримані результати, можна зробити висновок, що ефективна конкурентна стратегія підприємства має базуватися на акумуляції та розвитку власних конкурентних переваг, водночас мінімізуючи слабкі сторони. Метод бальної оцінки конкурентоспроможності дозволяє не лише визначити позицію підприємства на ринку, але й виявити напрями для стратегічного вдосконалення. Рейтинг сильних сторін конкурентів може бути використаний для виявлення потенційних можливостей та слабких місць ринку, що створює передумови для активнішої конкурентної поведінки.

На основі узагальнення результатів аналізу встановлено, що досліджуване підприємство посідає другу позицію серед порівнюваних агроформувань. Для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій доцільно реалізувати низку організаційно-економічних заходів, серед яких:

1. Розроблення комплексної конкурентної стратегії розвитку, що передбачає впровадження інноваційних технологій, скорочення виробничих витрат, диверсифікацію виробництва та розширення стратегічного управління.

2. Підвищення адаптивності до змін ринкового середовища шляхом формування ефективної системи управління, орієнтованої на гнучкість і стійкість.

3. Використання сучасних цифрових технологій для обробки,

зберігання та передачі інформації в управлінських процесах.

4. Формування політики відкритої комунікації з працівниками, партнерами та стейкхолдерами для підвищення довіри та прозорості управлінських рішень.

5. Удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення відповідальності за результати праці, що сприятиме зростанню ефективності виробництва та якості продукції.

Таким чином, проведене дослідження дозволило визначити основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємства, а саме: частку ринку, якість продукції, ефективність збутових каналів, рівень сервісу, фінансові результати та доступність ресурсів. Зміцнення цих напрямів забезпечить підприємству формування стійких конкурентних переваг і створить передумови для довгострокового розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Висновки до розділу 2

1. Для оцінки конкурентного середовища використано модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє визначити інтенсивність конкуренції та ринкові загрози. Так, ринкове середовище агропідприємства можна охарактеризувати як висококонкурентне, що потребує формування власної стратегії зміцнення позицій і підвищення гнучкості управління.

2. Розраховано, що у 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

3. Коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що

характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

4. Здійснена оцінка свідчить, що рівень конкуренції між досліджуваним аграрним підприємством і конкурентами є досить високим. За підсумками конкурентного аналізу, підприємство отримало 96 зважених бали, тоді як конкурент 1 – 120 бали, конкурент 2 – 124 бали, при максимально можливому значенні 170. Проведене порівняння основних показників ефективності діяльності дозволило визначити не лише рівень конкурентоспроможності господарства, а й окреслити його ключові проблемні зони. Серед основних недоліків виокремлюються: обмежена адаптивність збутових каналів, недостатня ефективність маркетингової та цінової політики, низька впізнаваність бренду та послаблений корпоративний імідж підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Інтеграція інноваційних та цифрових технологій у систему управління діяльністю підприємства

Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, зростанням витрат на матеріально-технічні ресурси, змінами у державній політиці підтримки агровиробників та посиленням конкуренції. У цих умовах питання формування та зміцнення конкурентних переваг підприємств аграрної сфери набуває особливого значення.

З метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства пропонується комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стратегічного управління, підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікацію діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Для ефективного формування конкурентних переваг господарству доцільно запровадити систему стратегічного управління, орієнтовану на довгострокові цілі розвитку. Рекомендується розробити стратегічний план діяльності на середньострокову перспективу (3–5 років), у якому визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності: зниження собівартості виробництва, підвищення якості продукції, впровадження інновацій та розвиток бренду господарства.

Важливою складовою системи стратегічного управління має стати проведення регулярного SWOT-аналізу, що дозволить своєчасно виявляти ризики та можливості, а також здійснювати бенчмаркінг – порівняння показників ефективності з провідними агропідприємствами Полтавської

області. Це сприятиме оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентних переваг є технологічне оновлення виробництва. Підприємству доцільно впровадити елементи точного землеробства – використання GPS-навігації, дронів для моніторингу полів, автоматизованих систем обліку та контролю витрат ресурсів. Це дозволить зменшити витрати насіння, добрив і пального, а також підвищити урожайність культур.

Доцільним є також упровадження цифрових систем управління виробничими процесами (наприклад, AgroOnline, Cropio, Soft.Farm), що забезпечить централізований облік даних та ефективніше планування робіт. У сучасних умовах економічної нестабільності актуальним є розвиток енергозберігаючих технологій, зокрема застосування сонячних панелей, біогазових установок та мінімальної обробки ґрунту.

Для підвищення фінансової стійкості підприємства необхідно провести аудит собівартості основних культур із метою виявлення резервів скорочення витрат. Впровадження принципів бережливого виробництва (Lean management) сприятиме зниженню рівня непродуктивних витрат та покращенню організації праці.

Раціональним є укладання довгострокових контрактів із постачальниками матеріально-технічних ресурсів (насіння, засобів захисту рослин, добрив), що дозволить мінімізувати вплив цінових коливань і забезпечити стабільність постачання.

Для підвищення стійкості до ринкових ризиків підприємству доцільно здійснювати диверсифікацію діяльності. Зокрема, розвивати переробку сільськогосподарської продукції (виробництво круп, олії, комбікормів), що забезпечить додану вартість та зменшить залежність від посередників.

Також перспективним є вирощування нішевих культур (нут, сочевиця, гірчиця, льон), які мають стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливим напрямом є створення фермерського кооперативу з іншими

місцевими господарствами для спільних закупівель ресурсів, реалізації продукції та зменшення транзакційних витрат.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує активної маркетингової політики. Рекомендується розробити фірмовий бренд підприємства – логотип, слоган, інформаційні матеріали, створити офіційний вебсайт та сторінки у соціальних мережах. Слід розширити канали збуту шляхом створення онлайн-платформи для продажу продукції або використання існуючих маркетплейсів (Prom.ua, Zakaz.ua). Доцільно укладати довгострокові угоди з переробними підприємствами та торговими мережами, що забезпечить стабільність реалізації продукції.

Особливу увагу варто приділити екологічності виробництва та сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів (ISO, GlobalG.A.P.), що підвищить довіру споживачів і дозволить виходити на нові ринки.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки та мотивації працівників. Тому доцільно запровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання, орієнтовану на результати праці.

Підприємству варто організовувати навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань сучасних агротехнологій, цифрових інструментів управління та екологічного землеробства. Формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, командну роботу та відповідальність, сприятиме підвищенню ефективності трудової діяльності.

З огляду на нестабільність бізнес-середовища доцільно створити систему управління ризиками в підприємстві. Рекомендується укладати договори агрострахування для захисту від кліматичних та цінових ризиків, а також формувати резервний фонд для покриття непередбачених витрат.

Варто активно залучати державну підтримку та брати участь у грантових програмах Європейського Союзу, спрямованих на розвиток сталого сільського господарства. Регулярний моніторинг кон'юнктури аграрного ринку

дозволить своєчасно адаптувати виробничу стратегію до нових умов.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності господарства. Очікується:

зростання прибутковості на 10–15 % у середньостроковій перспективі;

скорочення виробничих витрат на 5–8 %;

підвищення рівня технологічності та продуктивності праці;

зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку сільськогосподарської продукції.

Таким чином, реалізація системи запропонованих заходів забезпечить суб'єкту господарювання стійкі конкурентні переваги, сприятиме підвищенню ефективності його діяльності та адаптації до умов мінливого бізнес-середовища. Для підтвердження доцільності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності проведено розрахунок їх економічної ефективності на основі показників діяльності господарства за попередній рік.

До розрахунку взято три основні напрями удосконалення діяльності:

1) Впровадження елементів точного землеробства (GPS-контроль, дрони, цифровий облік ресурсів).

2) Диверсифікація виробництва шляхом вирощування нішевих культур (нут, гірчиця).

3) Оптимізація витрат через використання енергозберігаючих технологій (мінімальний обробіток ґрунту, заміна палива на біопаливо).

Сучасний розвиток аграрного сектору неможливий без використання цифрових технологій, які забезпечують підвищення ефективності управління виробничими процесами та зниження витрат ресурсів. Для агроформування важливим напрямом удосконалення діяльності є впровадження елементів точного землеробства, зокрема GPS-моніторингу техніки, програмного забезпечення для цифрового обліку ресурсів, а також систем дистанційного контролю стану посівів. Застосування цих технологій дозволить підвищити

продуктивність праці, точність у внесенні добрив і насіння, оптимізувати використання палива та матеріалів, що забезпечить відчутний економічний ефект і зміцнить конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку.

Підвищення ефективності використання ресурсів (паливо, насіння, добрива), зменшення витрат та підвищення урожайності шляхом цифрового обліку ресурсів і автоматизованого аналізу даних.

З метою підвищення ефективності виробничої діяльності господарства у 2026–2030 рр. доцільним є впровадження елементів точного землеробства, що базуються на принципах цифровізації агровиробництва. Застосування сучасних технологій моніторингу, обліку та аналізу даних дозволить оптимізувати використання матеріально-технічних ресурсів, зменшити собівартість продукції та підвищити рівень прибутковості господарства. У табл. 3.1 наведено рекомендовані заходи цифровізації та орієнтовну вартість їх упровадження.

Таблиця 3.1

Рекомендовані заходи елементи цифровізації для підприємства, 2026-2030 рр.

Елемент точного землеробства	Короткий опис	Орієнтовна вартість, тис. грн
GPS-моніторинг техніки	Контроль маршрутів, витрати пального, норми обробітку	45,00
Програмне забезпечення для цифрового обліку ресурсів (Cropio, OneSoil, AgroOnline тощо)	Автоматичний облік робіт, норми внесення добрив, облік витрат	25,00
Ваговий модуль/датчики на техніці	Облік зібраного врожаю та палива	20,00
Супутниковий/дрон-моніторинг полів	Оцінка стану культур, NDVI-карти, точне внесення добрив	40,00
Разом інвестиції		130,00 грн

Як видно з даних табл. 3.1, загальна вартість впровадження основних елементів цифровізації для господарства становить близько 130,0 тис. грн. Реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити комплексний перехід до системи точного землеробства, що сприятиме підвищенню продуктивності,

зниженню витрат пального, насіння та добрив, а також покращенню управління виробничими процесами. Очікуваний строк окупності інвестицій становить близько 1 року, після чого підприємство отримає стаке зростання прибутку й конкурентних переваг на аграрному ринку.

З метою оцінки результативності впровадження елементів цифровізації у діяльність господарюючого суб'єкту було проведено прогноз розміру економічного ефекту на період 2026–2030 рр. Розрахунок базується на очікуваних показниках економії матеріальних ресурсів, підвищенні урожайності та оптимізації виробничих процесів завдяки використанню сучасних технологій точного землеробства. Прогнозовані результати наведено у табл. 3.2 нижче.

Таблиця 3.2

Прогнозовані джерела економії та ефективність від впровадження елементів цифровізації в діяльність підприємства, 2026-2030 рр.

Джерело економії, ефекту	Орієнтовний розмір, %	Розрахунок, грн/рік при 500 га	Сутність
Економія пального	8,0	40,00	за рахунок GPS-моніторингу
Економія насіння та добрив	5,0–7,0	50,00	завдяки картам-завдань
Зростання урожайності (1–2 ц/га)	+2,0	30,00	за рахунок кращого обліку та своєчасних рішень
Разом річний ефект		120,00	–
Рентабельність проєкту, %		92,0	–

Згідно з розрахунками, щорічний економічний ефект від впровадження елементів точного землеробства в господарстві може становити близько 120,0 тис. грн, що практично дорівнює сумі початкових інвестицій. Таким чином, строк окупності проєкту – близько одного року, після чого підприємство отримуватиме стабільне зростання прибутку.

Використання GPS-моніторингу, систем цифрового обліку та супутникового моніторингу дозволить знизити витрати на паливо, насіння і добрива, а також підвищити урожайність за рахунок точнішого планування

агротехнічних операцій.

У результаті досліджуване підприємство отримає суттєві конкурентні переваги, зокрема зростання економічної ефективності виробництва; підвищення прозорості управлінських процесів і контролю за ресурсами (зменшення втрат і крадіжок); підвищення адаптивності до кліматичних і ринкових змін; покращення якості продукції та зниження собівартості; можливість залучення грантів чи компенсацій на цифровізацію тощо.

Отже, впровадження цифрових технологій у виробничу діяльність створює умови для сталого розвитку підприємства, зміцнення його позицій на аграрному ринку та підвищення конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі (2026–2030 рр.).

Впровадження системи цифрового обліку ресурсів та елементів точного землеробства у підприємстві є економічно доцільним. Очікується окупність проєкту за 1 рік, зростання прибутку орієнтовно 90–100 %, підвищення ефективності використання ресурсів та точності управління.

Серед тактичних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства важливе місце посідає оптимізація організації збирально-транспортного сполучення. Для вирішення цього завдання було проведено розрахунки з використанням теорії масового обслуговування на основі вихідних даних, наведених у додатку Д.

Досліджуване господарство має поле озимої пшениці, розташоване на відстані 10 км від елеватора. За результатами моделювання встановлено, що для ефективного обслуговування трьох комбайнів Claas Lexion 440 та семи John Deere 7020 необхідно залучити дев'ять одиниць транспортної техніки, у тому числі шість автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2024 р. на транспортування зерна було задіяно 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 комбайнів Claas Lexion 440, що спричинило витрати на суму 1565,29 тис. грн. Проведені розрахунки показали, що впровадження оптимальної схеми транспортного забезпечення дає змогу зменшити витрати на 1092,0 тис. грн, або на 69,7 %, що підтверджує її економічну доцільність.

Крім того, визначено, що загальні втрати від простою збирально-транспортної ланки, до складу якої входять 3 комбайни Claas Lexion 440, 7 комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102, становлять 473,20 грн за годину, з яких 214,31 грн припадає безпосередньо на транспортні засоби.

Таким чином, раціоналізація збирально-транспортних потоків дозволяє значно скоротити експлуатаційні витрати, підвищити продуктивність техніки та забезпечити більш ефективне використання наявного машинно-тракторного парку. У результаті підприємство отримує стійкі конкурентні переваги, пов'язані з підвищенням ефективності, прозорості управління та зменшенням виробничих ризиків.

3.2. Управлінські підходи до диверсифікації виробництва та впровадження енергозберігаючих технологій

В умовах ринкової конкуренції та зміни кліматичних умов особливої актуальності набуває стратегія диверсифікації виробництва й запровадження енергозберігаючих технологій. Для господарюючого суб'єкту це означає перехід до вирощування нішевих, високомаржинальних культур, таких як нут, що користується стабільним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також заміна традиційного дизельного палива біопаливом власного виробництва. Реалізація цих напрямів дозволить не лише скоротити енергетичні витрати та підвищити рентабельність виробництва, а й створити нові джерела доходу, підвищити інноваційну та екологічну привабливість підприємства.

Для забезпечення стабільності фінансових результатів і зниження ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на традиційні зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь), досліджуваному господарству доцільно реалізувати стратегію диверсифікації виробництва. Одним із перспективних

напрямів є вирощування нуту – нішевої високорентабельної культури, попит на яку зростає як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (особливо в країнах ЄС та Близького Сходу).

Основними перевагами вирощування даної сільськогосподарської культури є:

висока рентабельність – 45–60 % при оптимальній технології вирощування;

низькі витрати на засоби захисту рослин (стійкість до шкідників і хвороб);

менші потреби у волозі, що важливо для умов Кременчуцького району;

покращення структури ґрунту – як бобова культура, нут збагачує ґрунт азотом, що знижує потребу у мінеральних добривах для наступних культур;

попит на ринку експорту: ціна реалізації нуту у 2024 р. – близько 25,00–30,00 тис. грн/т, що в 1,5–2 рази вище, ніж на пшеницю.

Для оцінки результативності реалізації стратегії диверсифікації виробництва у господарстві було здійснено прогноз основних економічних показників вирощування нішевої культури – нуту на період 2026–2027 рр. Розрахунок базується на середніх агротехнічних нормах, ринковій ціні реалізації та фактичних умовах господарства.

Отримані дані дозволяють визначити очікуваний рівень прибутковості та потенційні конкурентні переваги підприємства внаслідок упровадження нового напрямку діяльності.

Прогнозні показники наведено у табл. 3.3.

Як з'ясовано з даних табл. 3.3, упровадження вирощування нуту на площі 100,0 га забезпечить чистий прибуток у розмірі близько 2,65 млн грн за рік, при загальних витратах 1,4 млн грн та виручці від реалізації продукції 4,05 млн грн. Рівень рентабельності виробництва перевищує показники традиційних культур майже вдвічі. Реалізація цього напрямку диверсифікації сприятиме підвищенню прибутковості та стійкості фінансових результатів підприємства; формуванню конкурентних переваг за рахунок виходу на

сегмент нішевих культур із високою доданою вартістю; зміцненню позицій господарства на ринку бобових культур та можливості орієнтації на експорт; покращенню агроекологічного стану ґрунтів завдяки азотфіксуючим властивостям нуту.

Таблиця 3.3

**Прогнозована ефективність від реалізації заходів стратегії
диверсифікації виробництва підприємства (виращування нуту), 2026-
2027 рр.**

Показники	Значення
Площа під нутом, га	100,0
Урожайність, ц/га	150,0
Валовий збір, ц	15000,0
Ціна реалізації, тис грн / ц	2700,00
Виручка від реалізації, тис грн	4050,00
Собівартість виращування, тис. грн / га	14,00
Загальні витрати, тис грн	1400,00
Чистий прибуток, тис грн	2650,00

Отже, прогнозована ефективність підтверджує, що виращування нуту є економічно вигідним і стратегічно доцільним напрямом розвитку суб'єкта господарювання у межах реалізації стратегії диверсифікації виробництва на 2026–2027 рр.

Для оцінки економічної доцільності впровадження нішевої культури нуту в структуру посівів господарюючого суб'єкту здійснено порівняльний аналіз основних економічних показників її виращування з традиційними культурами господарства – озимою пшеницею та кукурудзою. Порівняння дозволяє визначити конкурентні переваги нуту за показниками прибутковості, урожайності та рівня рентабельності.

Результати аналізу наведено у табл. 3.4.

Як видно з даних табл. 3.4, виращування нуту значно перевищує традиційні культури за рівнем прибутковості та рентабельності. Так, прибуток із 1 га нуту становить 26,5 тис. грн, що у 8–10 разів більше, ніж прибуток від пшениці чи кукурудзи. Рівень рентабельності досягає 45–60 %, тоді як у традиційних культур цей показник не перевищує 30 %.

Порівняння вирощування нуту з традиційними сільськогосподарськими культурами підприємства, 2026-2027 рр.

Сільськогосподарські культури	Прибуток, тис. грн/га	Урожайність, ц/га	Рівень рентабельності, %
Пшениця озима	2,5	500,0	20–25
Кукурудза	3,0	700,0	25–30
Нут	26,5	150,0	45–60

Висока економічна ефективність вирощування нуту забезпечується кількома ключовими факторами стабільно високою ціною реалізації на внутрішньому та експортному ринках; нижчими витратами на засоби захисту рослин та мінеральні добрива; стійкістю до посушливих умов, що є перевагою для Кременчуцького району; позитивним впливом на родючість ґрунтів і зниженням собівартості наступних культур у сівозміні.

Отже, включення нуту до структури посівних площ дозволить господарству отримати сталий приріст прибутку, підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити довгострокову фінансову стабільність у межах реалізації стратегії диверсифікації виробництва.

Реалізація стратегії диверсифікації виробництва господарства передбачає упровадження нового напрямку діяльності – вирощування нішевої культури нуту. Для цього підприємству необхідно здійснити початкові інвестиції, спрямовані на придбання якісного посівного матеріалу, адаптацію наявної техніки до специфіки культури та проведення навчання персоналу. Розмір орієнтовних витрат і термін окупності проєкту подано у табл. 3.5.

Як демонструють дані табл. 3.5, загальний обсяг необхідних інвестицій для запровадження вирощування нуту становить 550,0 тис. грн, що є порівняно невеликими капіталовкладеннями для господарства середнього масштабу. Найбільшу частку витрат (82,0 %) становить придбання насіння високої репродукції, тоді як витрати на калібрування техніки та навчання персоналу

мають одноразовий характер.

Таблиця 3.5

Орієнтовні інвестиції для реалізації заходів стратегії диверсифікації виробництва підприємства (вирощування нуту), 2026-2027 рр.

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Придбання насіння нуту на 100 га	450,00
Калібрування та адаптація сівалки	70,00
Технологічні консультації, навчання персоналу	30,00
Разом інвестиції	550,00
Окупність інвестицій, роки	0,21

Очікуваний строк окупності інвестицій становить лише 0,21 року (приблизно 2,5 місяці), що свідчить про високу інвестиційну привабливість та швидку віддачу капіталу. Це забезпечує підприємству кілька важливих конкурентних переваг, зокрема:

- можливість швидкого повернення вкладених коштів і спрямування прибутку на подальший розвиток;
- формування нового високорентабельного напрямку діяльності без значного фінансового навантаження;
- підвищення стійкості до цінових коливань на ринку зернових;
- зміцнення позицій підприємства в сегменті нішевих культур.

Отже, інвестиційні витрати на впровадження вирощування нуту є економічно обґрунтованими, а сам проєкт – швидкоокупним та стратегічно вигідним для досліджуваного господарства у межах реалізації стратегії диверсифікації виробництва на 2026–2030 рр.

В умовах зростання цін на енергоносії та необхідності підвищення ефективності виробництва особливої актуальності набуває оптимізація енергетичних витрат. Одним із перспективних напрямів для досліджуваного господарства є перехід із традиційного дизельного палива на біопаливо (біодизель або біогаз), вироблене з місцевої сировини – відходів рослинництва (ріпак, соя, соняшник, солома).

Таким чином, запровадження енергозберігаючих технологій і перехід на

біопаливо є економічно доцільним та стратегічно перспективним кроком для суб'єкта господарювання. Це дозволить не лише оптимізувати структуру витрат, а й забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної ринкової економіки, орієнтованої на ефективне використання ресурсів і екологічну безпеку.

Таке рішення дозволить не лише знизити енергозалежність підприємства, а й сформуванню замкнений цикл виробництва, де частина побічної продукції використовується для отримання власного палива. Перехід на енергозберігаючі технології дозволяє підприємству одночасно скоротити витрати, знизити залежність від цінних коливань на енергоносії та зміцнити свої позиції на ринку завдяки екологічності та інноваційності виробництва.

Орієнтовні розрахунки інвестицій, економічного ефекту та строку окупності подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозований економічний ефект від впровадження енергозберігаючих технологій (заміна дизельного палива на біопаливо) у господарстві, 2026–2030 рр.

Показники	Значення
Річне споживання дизельного палива, л	40000,0
Середня ціна дизельного палива, грн/л	60,0
Собівартість виробництва 1 л біопалива, грн/л	35,00
Частка заміщення дизпалива біопаливом, %	70,0
Обсяг заміщеного палива, л	28000,0
Економія на 1 л палива, грн	25,0
Річна економія коштів, тис. грн	700,00
Додатковий ефект від утилізації відходів, тис. грн	50,00
Можливий продаж надлишку біопалива, тис. грн	100,00
Загальний економічний ефект, тис. грн	850,0
Орієнтовні інвестиції, тис. грн	630,0
Строк окупності проекту, роки	0,9
Рентабельність проекту, %	110,0

Як свідчать дані табл. 3.6, перехід на біопаливо забезпечить господарству щорічну економію коштів у розмірі близько 850,00 тис. грн при інвестиційних витратах 630,00 тис. грн і строку окупності менше одного року. Застосування біопалива не лише знижує собівартість аграрної продукції, а й

сприяє формуванню нової енергетичної моделі господарства – енергоефективної, екологічної та незалежної від зовнішніх постачальників пального.

Використання енергозберігаючих технологій створює низку конкурентних переваг для підприємства:

зниження виробничих витрат та підвищення рентабельності продукції;
енергетична автономність і стійкість до коливань ринку енергоносіїв;
покращення екологічного іміджу господарства;
можливість участі у програмах підтримки «зеленої енергетики»;
посилення інноваційної привабливості підприємства на аграрному ринку.

Для реалізації пропозиції щодо переходу на енергозберігаючі технології підприємству доцільно здійснити заходи, представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Рекомендовані заходи для переходу на енергозберігаючі технології підприємства, 2026-2030 рр.

Захід	Зміст	Орієнтовна вартість, тис. грн
Придбання та встановлення міні-установки з виробництва біодизелю (10 т/міс.)	Переробка рослинних олій та відходів у біопаливо для власних потреб	480,00
Обладнання сховища для зберігання біопалива	Металеві ємності, насосна система	120,00
Навчання персоналу та технічне налаштування	Навчання операторів, контроль якості палива	30,00
Разом інвестиції	—	630,00

Таким чином, впровадження енергозберігаючих технологій та заміна дизельного палива біопаливом створює для господарства такі стратегічні переваги:

зниження виробничих витрат – економія до 700,00 – 800,00 тис. грн щороку;

енергетична незалежність – підприємство стає менш уразливим до коливань цін на паливо;

екологічність і «зелений» імідж – зменшення викидів CO₂ і використання відновлюваних джерел енергії;

покращення рентабельності виробництва – загальний прибуток може зрости на 20–25 %;

інноваційність – підприємство може брати участь у державних або міжнародних програмах підтримки «зеленої енергетики».

Запропоновані заходи з оптимізації витрат через використання біопалива є економічно ефективними та швидкоокупними. При інвестиціях у розмірі 630 тис. грн очікувана річна економія становить 850,00 тис. грн, а строк окупності не перевищує одного року.

У результаті впровадження проекту господарство отримає помітне зниження собівартості продукції, покращення енергетичної безпеки, а також посилить свої конкурентні позиції на аграрному ринку завдяки переходу до моделі сталого, екологічно орієнтованого виробництва.

На основі проведеного аналізу діяльності агроформування та оцінки ефективності запропонованих заходів було сформовано узагальнену стратегію розвитку підприємства на 2026–2030 рр. Основна увага приділяється підвищенню конкурентоспроможності господарства через поєднання інноваційних технологій точного землеробства, енергозбереження та диверсифікації виробництва.

Запропоновані напрями розвитку спрямовані на зниження витрат, підвищення прибутковості та стабільності господарської діяльності, що забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги на аграрному ринку. Зокрема, використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати управління ресурсами, впровадження нішевих культур – зайняти нові ринкові ніші, а перехід на біопаливо – знизити енергетичну залежність та екологічний слід виробництва.

Узагальнення стратегічних напрямів, відповідальних виконавців, строків реалізації та економічних показників наведено в табл. 3.8.

Узагальнені стратегічні напрями розвитку агропідприємства свідчать

про його перехід до моделі інноваційно-орієнтованого та ресурсоефективного господарювання, що відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору.

Таблиця 3.8

Узагальнення заходів стратегії розвитку підприємства, 2026–2030 рр.

Зміст заходу, короткий опис	Орієнтовні інвестиції, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн / рік	Виконавці, відповідальні	Пріоритетність	Строки реалізації, рр.
Стратегічний напрям 1: Цифровізація та точне землеробство					
Впровадження GPS-моніторингу техніки, програмного забезпечення для обліку ресурсів	130,0	120,0	Головний інженер, агроном, ІТ-фахівець	Висока	2026–2027
Стратегічний напрям 2: Диверсифікація виробництва					
Вирощування нішевих культур (нут) на площі 100 га; освоєння нових ринків збуту	550,0	2650,0	Головний агроном, економіст, відділ збуту	Висока	2026–2027
Стратегічний напрям 3: Енергозбереження та ефективність					
Перехід на біопаливо власного виробництва; встановлення міні-установки з виробництва біодизелю	630,0	850,0	Головний інженер, енергетик, бухгалтерія	Висока	2026–2028
Стратегічний напрям 4: Підвищення кваліфікації персоналу					
Навчання працівників з цифрових технологій, точного землеробства та енергоефективності	80,0	50,0 (непрямий ефект)	Директор, відділ кадрів	Середня	2026–2030
Стратегічний напрям 5: Розвиток маркетингу та збуту					
Формування бренду екологічної продукції, укладання контрактів на експорт нуту	100,0	200,0	Відділ збуту, маркетолог	Середня	2027–2030
Стратегічний напрям 6: Модернізація технічного парку					
Поступове оновлення техніки на енергоощадну та сумісну з GPS, біопаливом	1200,0	400,0	Головний інженер, механік	Низька (довгострокова)	2028–2030

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише оптимізувати структуру витрат, але й забезпечити зростання прибутковості, екологічну стабільність та технологічну гнучкість виробництва.

Впровадження точного землеробства сприятиме ефективнішому використанню ресурсів, диверсифікація через вирощування нуту – розширенню ринкових можливостей, а використання біопалива – енергетичній незалежності підприємства. Синергія цих заходів забезпечує зміцнення конкурентних позицій господарства, формує позитивний імідж сучасного та екологічно відповідального виробника сільськогосподарської продукції.

Таким чином, розроблена стратегія розвитку має чітко окреслені цілі, економічне обґрунтування та реалістичні терміни реалізації, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства у середньостроковій перспективі. Реалізація даної стратегії дозволить підприємству знизити виробничі витрати на 10–15 %; підвищити рентабельність до 40–45 %; забезпечити стабільне зростання прибутку; посилити конкурентні позиції завдяки екологічному та інноваційному підходу.

На основі проведених розрахунків та узагальнення стратегічних напрямів (табл. 3.9) здійснено прогноз загального економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

До розрахунку включено три основні складові стратегії впровадження елементів точного землеробства; диверсифікація виробництва через вирощування нуту; оптимізація витрат завдяки енергозберігаючим технологіям (біопаливо).

Як свідчать результати економічної оцінки, загальний обсяг інвестицій у реалізацію стратегії розвитку господарства на 2026–2030 рр. становить 1310,00 тис. грн, при цьому річний економічний ефект очікується на рівні 3620,00 тис. грн. Середній строк окупності інвестицій не перевищує 0,36 року, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Найвищий рівень рентабельності забезпечує вирощування нуту (480,0 %), що підтверджує доцільність диверсифікації виробництва.

Таблиця 3.9

Прогнозована економічна оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства, 2026–2030 рр.

Стратегічний захід	Обсяг інвестицій, тис. грн	Очікуваний річний ефект, тис. грн	Строк окупності, років	Приріст чистого прибутку, %	Рівень рентабельності заходу, %
Впровадження елементів точного землеробства	130,0	120,0	1,1	+8,0	92,3
Диверсифікація виробництва (вирощування нуту)	550,0	2 650,0	0,21	+45,0	480,0
Використання біопалива та енергозбереження	630,0	850,0	0,9	+12,0	135,0
Разом	1310,0	3620,0	0,36 (у середньому)	+65,0	276,0

У цілому, реалізація стратегії дозволить підвищити чистий прибуток підприємства на 60–70%; зменшити виробничі витрати на 10–15%; забезпечити стале зростання рентабельності до 40–45%; створити синергійний ефект завдяки поєднанню цифрових, енергозберігаючих і ринково-орієнтованих рішень.

Таким чином, впровадження комплексної стратегії розвитку агропідприємства є економічно обґрунтованим, високоефективним та інноваційно спрямованим кроком, що забезпечує підприємству довгострокову конкурентну перевагу та фінансову стабільність у сучасних ринкових умовах.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та розроблених пропозицій, можна зробити висновок, що впровадження комплексної стратегії розвитку агроформування на 2026–2030 рр. є економічно доцільним, інноваційно спрямованим і високоефективним рішенням. Реалізація заходів із цифровізації виробництва, диверсифікації через вирощування нішевих

культур і впровадження енергозберігаючих технологій забезпечить зростання чистого прибутку підприємства на 65,0 %, скорочення виробничих витрат на 10–15,0%, підвищення рентабельності діяльності до 40–45,0% та середній строк окупності інвестицій менше 0,4 року.

Запропоновані стратегічні напрями формують синергійний ефект, що поєднує інноваційність, екологічність і економічну ефективність виробництва. Завдяки цьому суб'єкт господарювання отримає стійкі конкурентні переваги, підвищить свою енергетичну незалежність, поліпшить якість управління ресурсами та зміцнить позиції на внутрішньому й зовнішньому аграрному ринках.

Таким чином, розроблена стратегія розвитку сприятиме переходу агропідприємства до моделі сталого, технологічно оновленого та конкурентоспроможного агропідприємства, що забезпечує стабільне зростання економічних результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1.3 метою підвищення ефективності виробничої діяльності господарства у 2026–2030 рр. доцільним є впровадження елементів точного землеробства, що базуються на принципах цифровізації агровиробництва. Загальна вартість впровадження основних елементів цифровізації для господарства становить близько 130,0 тис. грн. Очікуваний строк окупності інвестицій становить близько 1 року, після чого підприємство отримає стале зростання прибутку й конкурентних переваг на аграрному ринку.

2. Вирощування нуту як нішевої культури є ефективним напрямом диверсифікації виробництва для досліджуваного господарства. Проект потребує відносно невеликих стартових інвестицій (550,00 тис. грн) і має короткий строк окупності (до 1 року). Очікуваний чистий прибуток становить близько 2600,00 тис. грн/рік, що забезпечує стабільне зростання доходів

підприємства та підвищує його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому аграрному ринку. Завдяки освоєнню нішевої культури підприємство зможе розширити структуру посівів, зміцнити фінансову стійкість, знизити ризики сезонних коливань доходів та підвищити власну конкурентоспроможність.

3. Одним із перспективних напрямів для досліджуваного господарства є перехід із традиційного дизельного палива на біопаливо (біодизель або біогаз), вироблене з місцевої сировини – відходів рослинництва (ріпак, соя, соняшник, солома). перехід на біопаливо забезпечить господарству щорічну економію коштів у розмірі близько 850,00 тис. грн при інвестиційних витратах 630,00 тис. грн і строку окупності менше одного року. Застосування біопалива не лише знижує собівартість аграрної продукції, а й сприяє формуванню нової енергетичної моделі господарства – енергоефективної, екологічної та незалежної від зовнішніх постачальників пального.

ВИСНОВКИ

1. Теоретичний аналіз показав, що формування конкурентних переваг аграрних підприємств у сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища є стратегічною необхідністю. Конкурентні переваги виступають основою довгострокового успіху, дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності, зміцнювати ринкові позиції та знижувати ризики. В умовах зростаючої конкуренції та глобальних викликів особливої ваги набувають інноваційні, якісні та організаційні переваги, що забезпечують підприємствам можливість адаптації та інтеграції у світову економіку.

2. Конкурентна перевага є одним із базових понять сучасної теорії менеджменту та стратегічного управління. У найзагальнішому розумінні вона визначається як сукупність характеристик підприємства, що забезпечує йому кращі позиції у порівнянні з конкурентами на ринку та дозволяє досягати вищих результатів господарської діяльності.

3. За сучасних умов конкурентні переваги виступають фундаментом для формування стратегії підприємства та визначають його позицію на ринку. Вони дозволяють підприємству утримувати стабільну клієнтську базу й підвищувати рівень лояльності споживачів; сприяють зростанню прибутковості та забезпечують фінансову стійкість; стимулюють розвиток інновацій, впровадження нових технологій та модернізацію виробництва; підвищують інвестиційну привабливість підприємства; забезпечують можливість виходу на нові ринки та інтеграції в міжнародний економічний простір. Отже, конкурентні переваги є ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, адже вони забезпечують не лише короткострокові результати, а й довгострокову стійкість у мінливому бізнес-середовищі.

4. Сучасні тенденції розвитку конкурентних стратегій аграрних підприємств свідчать про необхідність комплексного підходу, що поєднує відповідність міжнародним стандартам, інноваційність, диверсифікацію,

цифровізацію та соціально-екологічну відповідальність. Ефективне впровадження цих стратегій дозволяє аграрним підприємствам зберігати конкурентні переваги навіть у умовах нестабільного бізнес-середовища та складних глобальних викликів.

5. Для оцінки конкурентного середовища використано модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє визначити інтенсивність конкуренції та ринкові загрози. Так, ринкове середовище агропідприємства можна охарактеризувати як висококонкурентне, що потребує формування власної стратегії зміцнення позицій і підвищення гнучкості управління.

6. Розраховано, що у 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

7. Коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

8. Здійснена оцінка свідчить, що рівень конкуренції між досліджуваним аграрним підприємством і конкурентами є досить високим. За підсумками конкурентного аналізу, підприємство отримало 96 зважених бали, тоді як конкурент 1 – 120 бали, конкурент 2 – 124 бали, при максимально можливому значенні 170. Проведене порівняння основних показників ефективності діяльності дозволило визначити не лише рівень конкурентоспроможності господарства, а й окреслити його ключові проблемні зони. Серед основних недоліків виокремлюються: обмежена адаптивність збутових каналів,

недостатня ефективність маркетингової та цінової політики, низька впізнаваність бренду та послаблений корпоративний імідж підприємства.

9.3 метою підвищення ефективності виробничої діяльності господарства у 2026–2030 рр. доцільним є впровадження елементів точного землеробства, що базуються на принципах цифровізації агровиробництва. Загальна вартість впровадження основних елементів цифровізації для господарства становить близько 130,0 тис. грн. Очікуваний строк окупності інвестицій становить близько 1 року, після чого підприємство отримає стале зростання прибутку й конкурентних переваг на аграрному ринку.

10. Вирощування нуту як нішевої культури є ефективним напрямом диверсифікації виробництва для досліджуваного господарства. Проект потребує відносно невеликих стартових інвестицій (550,00 тис. грн) і має короткий строк окупності (до 1 року). Очікуваний чистий прибуток становить близько 2600,00 тис. грн/рік, що забезпечує стабільне зростання доходів підприємства та підвищує його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому аграрному ринку. Завдяки освоєнню нішевої культури підприємство зможе розширити структуру посівів, зміцнити фінансову стійкість, знизити ризики сезонних коливань доходів та підвищити власну конкурентоспроможність.

11. Одним із перспективних напрямів для досліджуваного господарства є перехід із традиційного дизельного палива на біопаливо (біодизель або біогаз), вироблене з місцевої сировини – відходів рослинництва (ріпак, соя, соняшник, солома). перехід на біопаливо забезпечить господарству щорічну економію коштів у розмірі близько 850,00 тис. грн при інвестиційних витратах 630,00 тис. грн і строку окупності менше одного року. Застосування біопалива не лише знижує собівартість аграрної продукції, а й сприяє формуванню нової енергетичної моделі господарства – енергоефективної, екологічної та незалежної від зовнішніх постачальників пального.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К. : КНЕУ, 2017. 779 с.
2. Аранчій В.І., Макаренко П.М., Лесюк В.С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 3-12. (дата звернення: 21.09.2025).
3. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>. (дата звернення: 29.09.2025).
4. Бахмат Л., Полупан Е., Воронько-Невіднича Т. Організаційні зміни як чинник забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукр. науково-практ. конф., 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет*. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с. С. 819-821.
5. Бахмат Л., Сатановська В., Воронько-Невіднича Т. Ключові безпекові парадигми розвитку Agile-менеджменту в агропродовольчій сфері. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 97-99.*
6. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>. (дата звернення: 29.09.2025).
7. Божидай І.І. Агропромисловий комплекс України: структура та основні поняття. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 107–113.
8. Божидай І.І. Теоретико-методологічні засади формування

конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 4 (205). С. 6–10.

9. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>. (дата звернення: 29.09.2025).

10. Васильців Т.Г., Міценко Н.Г., Мульська О.Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341> (дата звернення: 10.10.2025).

11. Воронько-Невіднича Т.В., Бахмат Л.І., Шило В.Р., Пилипенко Д.О. Освітні заклади в умовах змін: стратегічний менеджмент як інструмент адаптації до глобальних тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 46-49. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-7>. (дата звернення: 29.09.2025).

12. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

13. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. *Payoneer*. 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (дата звернення: 08.09.2025).

14. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові. Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ. 2022. С. 15-17.

15. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб. *Центр ресурсоефективного та чистого виробництва*. 2022. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf. (дата звернення: 09.09.2025).

16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків. 2020. 340 с.

17. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А. А.; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Es-superech-globaliz-ta-localiz-v-umovah-gibryd-viyny.pdf>. (дата звернення: 10.10.2025).

18. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ*. 2022. №22. С. 52-59.

19. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>. (дата звернення: 29.09.2025).

20. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

21. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf. (дата звернення: 10.10.2025).

22. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018.

№ 15. С. 303–308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf (дата звернення: 08.09.2025).

23. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48). (дата звернення: 10.09.2025).

24. Зеркаль А.В. The influence of commercial awareness' factors to the development of the enterprise. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 270–273.

25. Коваленко Н., Боброва Н., Поспелова Г., Федорченко В., Ганчо О. Перспективи інтеграції системи вищої освіти України у європейській освітній простір. *Актуальні проблеми сучасної медицини: Вісник Української медичної стоматологічної академії*. 2023. № 23 (1). С. 118–121. DOI: <https://doi.org/10.31718/2077-1096.23.1.118> (дата звернення: 03.09.2025).

26. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2020. №2. С. 223-230.

27. Кононова О.Є. Стан і тенденції розвитку стратегічного управління в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, вип. 7/1 (49). С. 99–103.

28. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. С. 10-18.

29. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20. (дата звернення: 10.09.2025).

30. Ліпич Л.Г., Білик І.Я. Спільні й відмінні риси внутрішнього моніторингу та контролю як функцій управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 19. С. 50–56.

31. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного

підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>. (дата звернення: 10.09.2025).

32. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

33. Муріна Т.С. Шляхи підвищення ефективності використання основних засобів у промисловості. *Держава та регіони*. 2016. № 6. С. 387–390.

34. Несторенко Т., Чукурна О., Ромах В. Формування ринку освітніх послуг України на сучасному етапі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Том 2. С. 41–48. URL: https://www.researchgate.net/publication/368708747_THE_EDUCATIONAL_SERVICES_UKRAINIAN_MARKET_FORMATION_AT_THE_PRESENT_STAGE (дата звернення: 03.09.2025).

35. Нісходовська О., Марусей Т. Конкурентні переваги підприємств по вирощуванню круп'яних культур. 2020. *Економіка та суспільство*. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/31>. (дата звернення: 29.09.2025).

36. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. *Вокс Україна*. 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu> (дата звернення: 08.09.2025).

37. Онищенко О.В., Яценко Н.М., Гончаренко Н.О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука*. 2022. № 4. С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-48>. (дата звернення: 10.10.2025).

38. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства:

сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1 (135). С. 71–77. (дата звернення: 10.10.2025).

39. Помазан Л.М. Теоретичні аспекти економічної категорії «ефективність виробництва продукції». *Агросвіт*. 2018. № 8. С. 35-40. URL : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6434>. (дата звернення: 29.09.2025).

40. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V>. (дата звернення: 29.09.2025).

41. Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сімон А.О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 107–110. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/630/614> (дата звернення: 15.09.2025).

42. Рябкова О.В. Організаційний механізм моніторингу економічних показників результативності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 858. С. 51–58.

43. Сабій І.М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082>. (дата звернення: 20.09.2025).

44. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55). (дата звернення: 10.09.2025).

45. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>. (дата звернення: 10.09.2025).

46. Салій Є.Ю., Салій О.О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3 (14). С. 58–71. URL: https://www.researchgate.net/publication/373906460_ZMINI_U_ZOVNISNOEKONOMICNIJ_DIALNOSTI_UKRAINI_V_UMOVAN_VIJNI (дата звернення: 13.10.2025).

47. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49-52. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>. (дата звернення: 10.10.2025).

48. Сарай Н., Григоруk А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58-62. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>. (дата звернення: 29.09.2025).

49. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).

50. Сітковська А.О., Савенко О.А., Лебедев М.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 97–104. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.24.97. (дата звернення: 20.10.2025).

51. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 08.09.2025).

52. Скупський Р.М., Зубков Р.С. Організаційно-економічний інструментарій удосконалення системи забезпечення зростаючої інвестиційно-інноваційної активності господарюючих суб'єктів. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2018. № 2. С. 370.

53. Станіславик О.В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори

підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223–230.

54. Стахов М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 123–132.

55. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51. (дата звернення: 10.09.2025).

56. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

57. Фурманенко І. Конкурентоспроможність вітчизняних освітніх послуг на міжнародному ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-50>. (дата звернення: 10.10.2025).

58. Хаустова В.Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>. (дата звернення: 10.09.2025).

59. Ходаківська О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 9–14. (дата звернення: 09.09.2025).

60. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 08.09.2025).

61. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

62. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 5 (61). С. 141–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

63. Юрчишин В. Про порівняння фінансових результатів діяльності підприємств. *Разумков центр*. 09.01.2023. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/pro-porivniannia-finansovykh-rezultativ-diiialnostipidpriumstv>. (дата звернення: 10.09.2025).

64. Vozhyday I. Justification of the competition strategy selection for agricultural enterprises. *Technology audit and production reserves*. 2019. Vol 5, No 4 (49). P. 12–17.

65. Fan Y. et al. Financial conditions, local competition, and local market leaders: The case of real estate developers. *Pacific Economic Review*. 2021. vol. 27 (2), pp. 131–193. URL: <https://ideas.repec.org/p/dpr/wpaper/1130.html>. (дата звернення: 10.10.2025).

66. Kyiv School of Economics. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. *KSE*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (дата звернення: 10.09.2025).

67. Stepanenko S., Kryukova I., Vlasenko T. Eco-oriented agriculture as a development driver of inclusive agribusiness. *Економіка розвитку*. 2023. Т. 22. № 1. С. 20-30. (дата звернення: 12.09.2025).