

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 «Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю
підприємства у динамічному бізнес-середовищі»

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

Демчук Євген Іванович

Керівник:

Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна

Рецензент:

Заяц Ольга Василівна

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

09 червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Демчука Євгена Івановича

1. Тема роботи «Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства у динамічному бізнес-середовищі», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 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 управління конкурентоспроможністю підприємства в динамічному бізнес-середовищі

РОЗДІЛ 2. Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства у динамічному бізнес-середовищі

РОЗДІЛ 3. Удосконалення сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства у динамічному бізнес-середовищі

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	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25 – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25 – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Євген ДЕМЧУК

Керівник роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

АНОТАЦІЯ

Демчук Є. І. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства у динамічному бізнес-середовищі. 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 управління конкурентоспроможністю підприємства у динамічному бізнес-середовищі, виявлено особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства у динамічному бізнес-середовищі й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

Ключові слова: стратегія, управління, конкуренція, управління конкурентоспроможністю, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	9
1.1. Сутність та еволюція поняття «конкурентоспроможність підприємства»	9
1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	31
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємством	31
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	37
2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення його конкурентних переваг	47
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	56
3.1. Розробка конкурентної стратегії підприємства	56
3.2. Тактичні засади удосконалення сучасних концепцій управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного бізнес- середовища	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку України важливим завданням є підвищення ефективності аграрного виробництва шляхом впровадження сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств, що виступають ключовим чинником зміцнення національної економіки, що визначає актуальність даного дослідження.

Питання управління конкурентоспроможністю підприємств розглядались у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, серед яких варто відзначити В. Андрійчука, Ц. Бая, І. Божидай, О. Коваленко, А. Кухарук, П. Макаренка, О. Нісходовську, М. Портера, В. Чабана, Е. Цибульську та інших, чиї наукові напрацювання створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу в сучасних умовах.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна 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 дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства за умов сучасного бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети передбачається реалізація таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств;
- проаналізувати специфіку конкурентного середовища функціонування аграрних формувань;
- дослідити умови господарювання та результати діяльності обраного підприємства;

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

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства за сучасних умов.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств 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 «конкуренція» та «конкурентоспроможність»; 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 управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Її зміст відповідає поставленим у дослідженні завданням і охоплює такі основні напрями:

набули подальшого розвитку:

підходи до комплексу управлінських заходів, спрямованих на

підвищення конкурентоспроможності підприємства. Удосконалено виробничу складову (розширення потужностей та модернізація виробництва), маркетингову (розвиток партнерств, диверсифікація збуту, зміцнення іміджу), фінансову (акумуляування ресурсів, участь у грантових програмах), соціальну (посилення корпоративної соціальної відповідальності) та екологічну (орієнтація на екологічне виробництво й розвиток ягідництва).

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., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 4.

2. Безпалько Т., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Сучасні завдання стратегічного 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. 25-27.

3. Пустовар О., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Управління результативністю в контексті 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. 1074 с. С. 985-987.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Дипломна робота виконана на 73 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 67 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 3 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність та еволюція поняття «конкурентоспроможність підприємства»

У сучасних умовах розвитку економіки поняття «конкурентоспроможність підприємства» набуває ключового значення для забезпечення його стійкого функціонування та довгострокового розвитку. Динамічність бізнес-середовища, зростання глобальної конкуренції та постійні зміни в технологічних, економічних і соціальних умовах вимагають від суб'єктів господарювання системного підходу до оцінки та управління власними конкурентними перевагами.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність ефективно використовувати наявні ресурси, інноваційні рішення та організаційні механізми для досягнення високих показників рентабельності, частки ринку та лояльності споживачів у порівнянні з іншими учасниками ринку. Еволюція цього поняття пов'язана зі зміною акцентів у теоріях управління та економічних концепціях: від традиційного оцінювання продуктивності та витрат до комплексного підходу, що включає якість продукції, ефективність бізнес-процесів, інноваційний потенціал і здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища.

Вивчення сутності та еволюції конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформулювати методологічну базу для розробки ефективних стратегій управління, що враховують внутрішні можливості та зовнішні виклики, забезпечуючи підприємству стійке позиціонування на ринку та підвищення його економічної ефективності

Аграрний сектор України посідає системоутворювальне місце в

структурі національної економіки, забезпечуючи вагомий внесок у формування валового внутрішнього продукту, стабільні валютні надходження від експорту та створюючи фундаментальні передумови для продовольчої безпеки держави. Водночас конкурентне середовище в аграрній сфері має низку специфічних рис, які формують особливі умови функціонування підприємств і визначають напрями побудови їхніх конкурентних стратегій.

До ключових характеристик аграрного бізнесу, що обумовлюють специфіку управління конкурентоспроможністю, належать:

підвищена залежність від природно-кліматичних чинників. Рівень урожайності, якісні показники продукції та економічна результативність виробництва значною мірою детермінуються погодними умовами, які не підлягають повному контролю. Це зумовлює потребу впровадження ризик-орієнтованих підходів до менеджменту та розвитку адаптивних технологій землеробства;

сезонність і циклічність виробничих процесів. Нерівномірність грошових надходжень та перервність операційного циклу потребують спеціалізованих фінансових стратегій, зокрема оптимізації оборотного капіталу, впровадження гнучких систем планування та застосування сучасних інструментів фінансового прогнозування;

висока капіталомісткість галузі. Значні інвестиції у техніко-технологічне забезпечення, інфраструктуру, цифрові рішення та інноваційні агротехнології стають обов'язковою умовою формування стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Це підсилює роль стратегічного інвестування та технологічної модернізації;

критична роль державної підтримки. Як стратегічно важливий сектор, аграрна галузь формується під впливом державного регулювання – системи субсидій, дотацій, податкових стимулів, програм пільгового кредитування та експортної підтримки. Ефективність управління конкурентоспроможністю вимагає інтеграції цих інструментів у загальну стратегію розвитку підприємства.

У контексті сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю аграрні підприємства дедалі активніше впроваджують методи стратегічного, інноваційного та цифрового менеджменту. До найбільш значущих сучасних практик належать:

Data-driven та технологічно орієнтоване управління, що передбачає використання цифрових платформ, систем точного землеробства, аналітики великих масивів даних для прогнозування урожайності, оптимізації ресурсів і підвищення продуктивності;

інноваційні моделі розвитку, засновані на інтеграції біотехнологій, сучасних агрохімічних рішень, роботизації та автоматизації виробничих процесів, що дозволяє формувати диференційовані конкурентні переваги;

гнучкі управлінські підходи (Agile, Lean), які підвищують адаптивність підприємств до коливань ринку, змін у регуляторному середовищі та зовнішніх шоків;

стратегії сталого розвитку та ESG-орієнтованість, які підсилюють інвестиційну привабливість, відкривають доступ до міжнародних ринків і сприяють підвищенню довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, в умовах швидких змін та зростаючої глобальної конкуренції саме поєднання галузевих особливостей аграрного сектору з сучасними науково обґрунтованими підходами до управління дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні позиції та забезпечувати ефективний розвиток

На основі даних табл. 1.1 можна виокремити комплекс чинників, що формують рівень конкурентної напруги в аграрному секторі та визначають можливості підприємств щодо зміцнення своїх конкурентних позицій. У сучасних умовах ці чинники потребують додаткового осмислення крізь призму стратегічного, інноваційного та цифрового менеджменту, що дозволяє адаптувати аграрні підприємства до високої мінливості ринкового середовища.

Таким чином, актуальні тенденції розвитку аграрного сектору засвідчують, що конкурентоспроможність формується не лише під впливом

традиційних ресурсних та інституційних чинників, а й завдяки системним зусиллям підприємств у напрямі цифрової трансформації, інноваційного оновлення та стратегічної адаптивності.

Таблиця 1.1

Чинники, що формують рівень конкуренції в аграрному секторі в контексті сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю [12, с. 306; 26; 50, с. 98]

Група чинників	Зміст та сучасні акценти управління конкурентоспроможністю
Ресурсні фактори	Доступність і якість природних ресурсів (родючі землі, водні ресурси, технік; проблеми деградації ґрунтів та нерівномірності розподілу угідь. Сучасний акцент: застосування технологій точного землеробства, цифровий моніторинг ґрунтів, аналіз супутникових даних для підвищення ефективності ресурсного менеджменту
Технологічні фактори	Рівень механізації, автоматизації та цифровізації виробництва; обмеженість доступу малих господарств до інновацій та сучасної техніки. Сучасний акцент: впровадження Smart Farming, Big Data, IoT, дронів, роботизації, моделювання врожайності та цифрових систем управління для підвищення продуктивності та зменшення витрат
Інституційні фактори	Вплив державної політики, регуляторних норм, земельної реформи, умов кредитування та податкового навантаження. Сучасний акцент: інтеграція державних програм підтримки, грантових інструментів, розширення доступу до міжнародних ринків, впровадження принципів ESG для підвищення інвестиційної привабливості
Ринкові фактори	Стан внутрішнього і зовнішнього ринку, коливання цін, доступ до збутових каналів, роль трейдерів. Сучасний акцент: застосування стратегічного маркетингу, диверсифікація каналів збуту, прогнозна аналітика, розвиток цифрових торгових платформ, електронних аукціонів, блокчейн-інструментів для прозорості та оптимізації логістики

Саме використання сучасних підходів до управління – від data-driven менеджменту до Agile-практик у виробництві – забезпечує здатність аграрних підприємств ефективно функціонувати в динамічному бізнес-середовищі та відповідати вимогам глобальної конкуренції.

Інтеграція України до європейського й глобального економічного простору істотно трансформує умови конкурентної взаємодії для аграрних підприємств та формує нову траєкторію їх стратегічного розвитку. У цих

умовах підприємства повинні адаптуватися до більш жорстких стандартів, прискореної цифровізації та підвищеної волатильності зовнішнього середовища. Виробники мають забезпечувати відповідність продукції європейським вимогам щодо якості, безпечності, екологічності, простежуваності та ветеринарно-санітарного контролю. Це актуалізує потребу в модернізації технологічних процесів, впровадженні систем управління якістю та переході до сталих виробничих практик.

Український агробізнес конкурує не лише з національними виробниками, а й зі значно потужнішими структурами країн ЄС, США, Канади, Бразилії та Аргентини. Це формує потребу у стратегічному позиціонуванні, диверсифікації продуктового портфеля та підвищенні ефективності логістики. Конкурентоспроможність у глобальному просторі дедалі більше визначається здатністю підприємства впроваджувати інноваційні технології – від автоматизованих систем керування виробництвом до біотехнологій, цифрових платформ моніторингу, IoT-рішень, аналітики великих даних та «зелених» технологій. Інноваційність стає ключем до зниження витрат, підвищення продуктивності та створення високої доданої вартості.

Повномасштабна війна спричинила суттєві збої в логістичних ланцюгах, блокування портів, руйнування критичної інфраструктури та зростання ризиків під час виконання міжнародних контрактів. Це посилює потребу у формуванні адаптивних бізнес-моделей, розвитку альтернативної логістики, страхуванні ризиків та цифровій трансформації систем управління.

Узагальнюючи, можна зазначити, що конкурентне середовище аграрного сектору поєднує традиційні проблеми – високу залежність від природних умов, сезонність, капіталомісткість виробництва – з новими викликами, що виникають унаслідок глобалізації, цифровізації та воєнних загроз. Відтак підприємства повинні шукати інноваційні механізми управління, зміцнювати гнучкість організаційних структур і створювати унікальні конкурентні переваги.

Формування конкурентних переваг сьогодні розглядається через призму комплексу концептуальних підходів, кожен з яких відображає певні закономірності еволюції економічної думки та має практичне значення для підприємств, що працюють в умовах нестабільності.

Одним з найбільш відомих є підхід М. Портера, який запропонував модель «п'яти сил конкуренції». Вона дозволяє комплексно оцінити інтенсивність конкурентної боротьби та визначити потенційні напрями створення переваг. Для аграрного сектору особливо значущими є:

- загроза входження нових виробників;
- ринковий тиск постачальників;
- вплив споживачів;
- ймовірність появи товарів-замінників;
- рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

У практиці агробізнесу ця модель слугує інструментом вибору оптимальної стратегії – від диференціації продукції (органічне виробництво, нішеві культури) до лідерства за витратами (масове виробництво зернових або олійних культур).

Погляд, зосереджений на внутрішніх ресурсах, доповнює підхід М. Портера та акцентує увагу на унікальних компетенціях підприємства. Для аграрних компаній такими ресурсами можуть бути високоякісні землі, інноваційні технології, сучасний механізований парк, досвідчений персонал, ефективна система управління та налагоджені партнерські взаємини. Цінність підходу полягає у здатності формувати довгострокові, складно відтворювані конкурентні переваги. В умовах євроінтеграції та цифрової трансформації особливої ваги набуває інноваційний підхід до управління. Інновації стають не лише каталізатором зниження витрат, а й основою створення продукції з високою доданою вартістю, що відповідає стандартам міжнародних ринків. Йдеться про впровадження біотехнологій, автоматизованих комплексів, систем точного землеробства, супутникового моніторингу й аналітичних цифрових платформ.

Стратегічний підхід передбачає вироблення довгострокових рішень щодо розвитку підприємства й охоплює три базові напрями:

- лідерство за витратами;
- диференціацію продукції;
- фокусування на окремому сегменті ринку.

Для аграрних підприємств правильний стратегічний вибір має визначальне значення, оскільки забезпечує збалансування ризиків та підвищення стійкості бізнесу.

У сучасному бізнес-середовищі зростає значення нематеріальних активів – бренду, ділової репутації, соціальної відповідальності та ефективної комунікації зі стейкхолдерами. Спроможність підтримувати партнерські зв'язки з громадами, державними інституціями, постачальниками й працівниками підсилює конкурентний потенціал підприємства і сприяє його стійкому розвитку. Отже, формування конкурентних переваг аграрних підприємств сьогодні базується на синергії аналізу зовнішнього середовища, мобілізації внутрішнього потенціалу, впровадженні інноваційних технологій і розробці стратегічних рішень. Комплексне застосування цих підходів забезпечує стійкість і адаптивність підприємств.

Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств зумовлюється комплексом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників. В умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища, що супроводжується економічною волатильністю, політичними ризиками, соціальними трансформаціями та зростанням глобальних викликів, роль цих чинників суттєво зростає. Їхній системний аналіз дає змогу підприємствам своєчасно адаптуватися до змін кон'юнктури та вибудовувати ефективні механізми управління конкурентоспроможністю (табл. 1.2).

В умовах динамічного бізнес-середовища управління конкурентоспроможністю підприємств виступає складним, багаторівневим і системним процесом. Його результативність визначається взаємодією широкого спектра чинників макроекономічного, політичного, ресурсного,

технологічного, ринкового та соціально-екологічного характеру. Комплексний підхід до аналізу та управління цими факторами дає змогу підприємствам нарощувати адаптивність, оперативно реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати стабільність своїх конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на глобальному аграрному ринку [54, с. 131; 57].

Таблиця 1.2

Фактори, що визначають формування конкурентоспроможності аграрних підприємств у динамічному бізнес-середовищі [1; 2; 7, с. 109; 28, с. 11]

Група факторів	Характеристика з урахуванням сучасних підходів
1	2
Макро-економічні та політичні	Макроекономічна волатильність: коливання валютних курсів, рівня інфляції, вартості кредитних ресурсів і цін на аграрну продукцію формують ризикове середовище, що потребує впровадження антикризового менеджменту та інструментів фінансового хеджування; регуляторні зміни та державна політика: трансформації податкової системи, земельної реформи, стандартів безпечності продукції та екологічного законодавства впливають на стратегічне планування та інвестиційну поведінку підприємств; інструменти державної підтримки: ефективність використання грантових програм, пільгового кредитування, компенсацій та цифрових сервісів держави стає одним із чинників зміцнення конкурентоспроможності
Воєнні та безпекові	Фізичні загрози інфраструктурі: руйнування виробничих потужностей, складських комплексів, елеваторів, технічних парків і транспортної інфраструктури знижує виробничий потенціал підприємств; логістичні обмеження: блокування портів, підвищення вартості транспортування, зміна логістичних маршрутів потребують диверсифікації ланцюгів постачання та застосування цифрових логістичних платформ; кадрові ризики: мобілізація, міграція та зниження доступності робочої сили стимулюють перехід до роботизації, автоматизації й використання віддалених цифрових систем управління
Ресурсні та технологічні	Доступ до природних ресурсів: якість і родючість земель, забезпеченість водними ресурсами та матеріально-технічною базою формують основу конкурентного потенціалу, а їх раціональне використання потребує запровадження технологій точного землеробства, геоінформаційних систем і дистанційного моніторингу; технологічна модернізація: автоматизація виробництва, роботизовані комплекси, цифрові платформи управління, IoT, дрони, Big Data та прогнозні моделі врожайності підвищують продуктивність і оптимізують витрати; інноваційність: впровадження біотехнологій, сучасних систем живлення та захисту рослин, використання сприятливих генетичних ресурсів забезпечує стійкість виробництва й підвищує якість продукції

Продовж. табл. 1.2

1	2
Ринкові та міжнародні	<p>Конкуренція на внутрішніх і глобальних ринках: активізація іноземних компаній на європейському та світовому ринках потребує від українських підприємств стратегічної гнучкості, брендингу, сертифікації та використання цифрового маркетингу;</p> <p>вимоги міжнародних стандартів: відповідність нормам ЄС щодо якості, безпечності, екологічності та простежуваності виробництва стає ключовою умовою доступу до зовнішніх ринків;</p> <p>цінові ризики та ринкова кон'юнктура: висока волатильність світових цін стимулює розвиток диверсифікації продукції, використання систем цінового прогнозування та електронних торгових платформ</p>
Соціально-екологічні	<p>Демографічні зміни та трудові ресурси: скорочення сільського населення, старіння трудових ресурсів та міграційні процеси створюють потребу у впровадженні механізмів кадрового менеджменту, підвищенні кваліфікації та автоматизації трудомістких процесів;</p> <p>екологічні та кліматичні виклики: деградація ґрунтів, дефіцит води, зміна кліматичних умов, частіші посухи й екстремальні погодні явища зумовлюють потребу в адаптивних технологіях, екологічному менеджменті, застосуванні «зелених» інновацій і систем сталого землекористування</p>

Сучасна система господарювання в Україні характеризується підвищеним рівнем невизначеності, що обумовлено сукупною дією воєнних ризиків, глобальних економічних шоків, волатильністю цін на енергоресурси й продовольство, порушенням логістичних ланцюгів та трансформацією державної політики у сфері регулювання аграрного виробництва. У таких умовах аграрні підприємства, які залишаються фундаментом продовольчої безпеки та вагомим елементом економічної стабільності держави, змушені переглядати традиційні моделі управління та формувати нові підходи до забезпечення ефективності своєї діяльності.

Одним із ключових інструментів зміцнення ринкових позицій у цих умовах є формування стійких і довгострокових конкурентних переваг, орієнтованих на адаптивність, інноваційність та ресурсну ефективність. Для підприємств аграрної сфери це передбачає не лише підтримання фінансової стійкості, а й активне включення в міжнародні агропродовольчі ланцюги, залучення інвестицій, модернізацію виробничих процесів, підвищення технологічної оснащеності та дотримання міжнародних стандартів якості,

безпеки й простежуваності продукції [41, с. 109; 46, с. 59].

Специфічні особливості аграрного виробництва – сезонний характер діяльності, залежність від природно-кліматичних умов, висока ресурсоемність, капіталомісткість і обмежений доступ до фінансових ресурсів – посилюють значення стратегічного управління конкурентоспроможністю. У таких умовах виникає необхідність у науковому обґрунтуванні методів і механізмів формування конкурентних переваг, їх структуризації та адаптації до сучасних викликів динамічного бізнес-середовища.

Зміцнення конкурентних позицій у таких умовах можливе за рахунок впровадження комплексних управлінських рішень, що ґрунтуються на інноваціях, цифрових технологіях, стратегічному плануванні та високому рівні гнучкості бізнес-процесів [31, с. 52; 35].

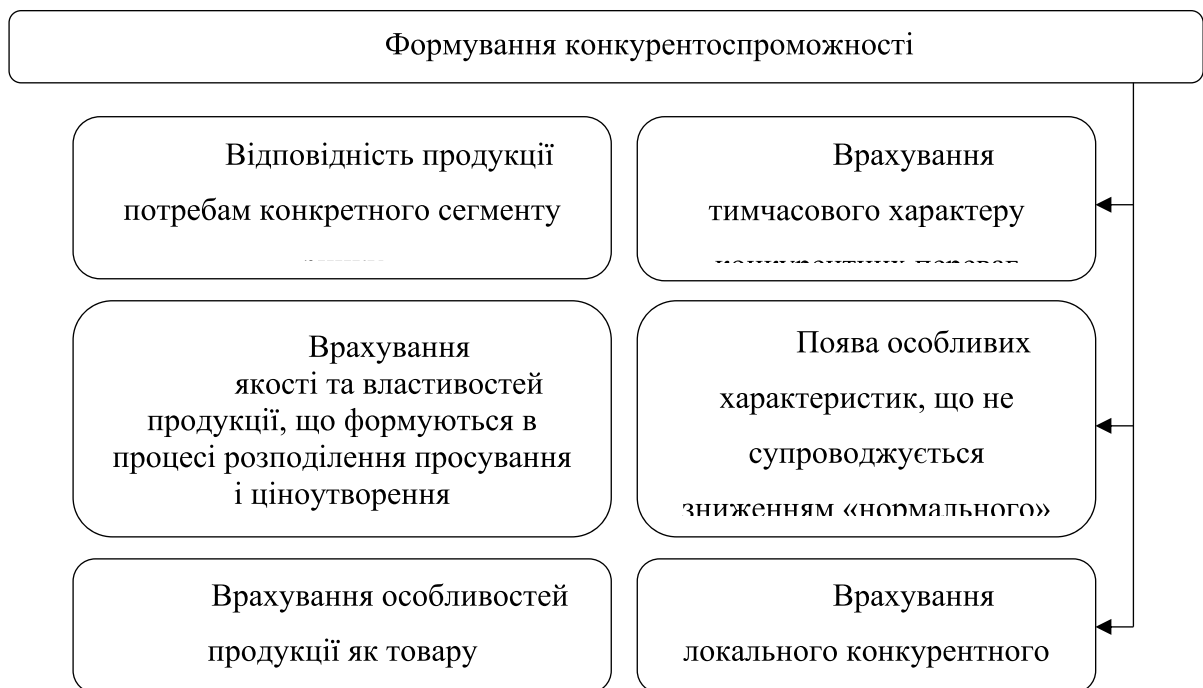


Рис. 1.1. Умови формування конкурентоспроможності аграрного підприємства [3; 14, с. 15]

Таким чином, аналіз проблематики формування

конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті динамічного та нестабільного бізнес-середовища засвідчує її високу наукову й практичну значущість. Необхідність такого дослідження обумовлена потребою у пошуку ефективних механізмів підвищення результативності функціонування аграрних суб'єктів, зміцнення їх конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору України в умовах зростання внутрішніх і зовнішніх ризиків.

У сучасній глобальній економіці, де домінують процеси інтеграції, технологічних трансформацій та постійної ринкової волатильності, питання формування й підтримання конкурентних переваг для аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей управління та застосування інноваційних підходів, що враховують швидку зміну ринкової кон'юнктури, вимоги міжнародних стандартів і виклики цифрової економіки.

Надалі розглянуто сучасні концептуальні підходи до формування конкурентних переваг аграрних підприємств, а також досліджено інструментарій стратегічного, інноваційного та цифрового менеджменту, що забезпечує їхню ефективну адаптацію до умов динамічного бізнес-середовища.

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності сприяє зростанню вітчизняної економіки. Вже зараз очевидно, що господарюючі суб'єкти не можуть бути більш конкурентоспроможними без інновацій. Отже, однією з основних проблем є подальша розробка управлінських рішень, пов'язаних з функціонуванням сільськогосподарських підприємств і формуванням напрямку для розвитку конкурентоспроможності з метою отримання прибутку.

Основними умовами досягнення конкурентної переваги та високого рівня конкурентоспроможності є найбільш ефективно використання потенціалу та встановлення високих темпів зростання цього показника порівняно з конкурентами.

Розглянемо напрями управління конкурентоспроможністю агропідприємств та основні умови формування політики в сучасних бізнес-умовах (рис. 1.2).

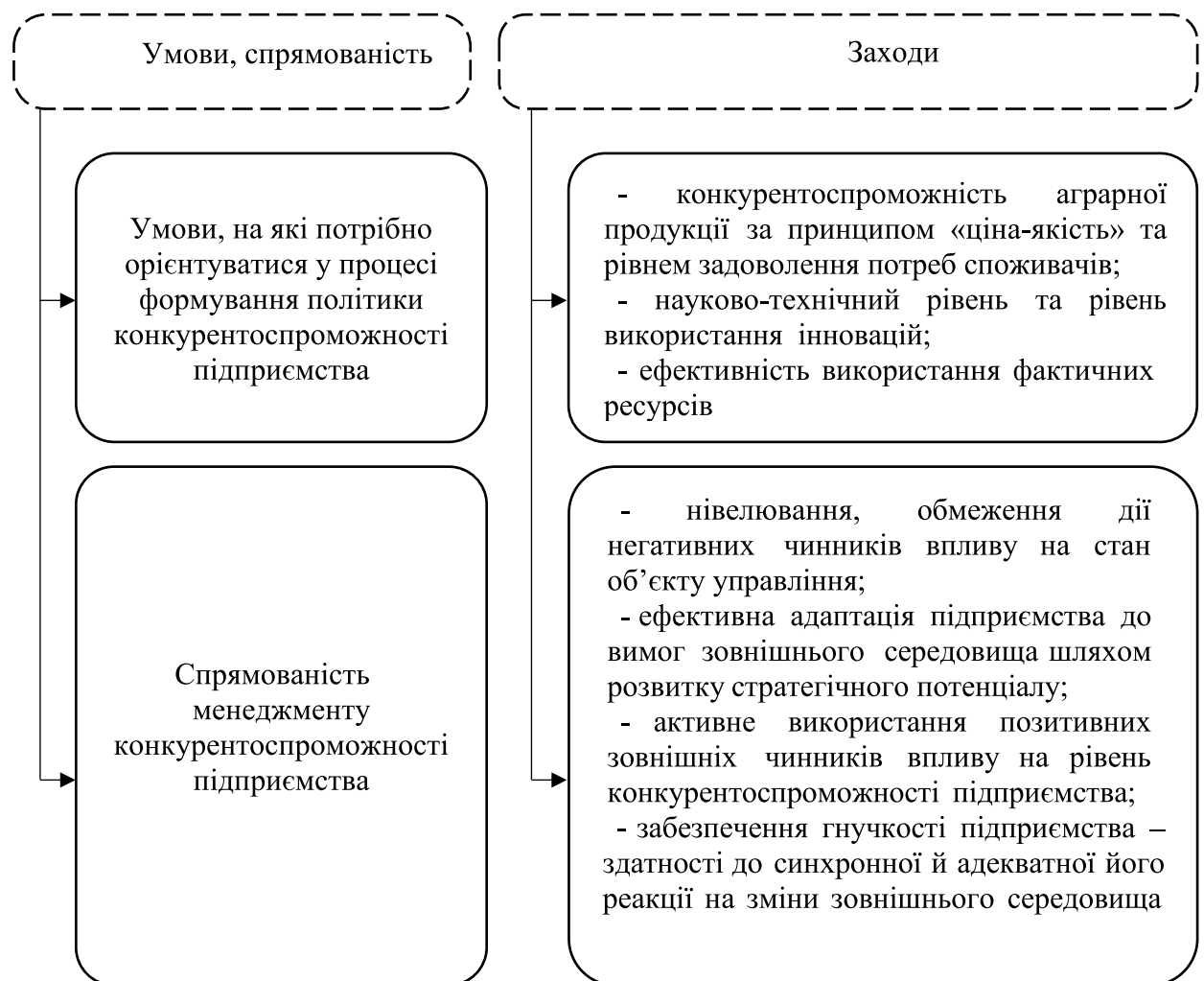


Рис. 1.2. Умови формування політики та спрямованість управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства [13, с. 52; 46, с. 49]

Безсумнівно, сучасні умови ведення бізнесу вимагають від агроформувань постійного формування та застосування конкурентоспроможних інноваційних стратегій для забезпечення певної

позиції на ринку. Крім того, основою конкуренції є не відставати від розробок обладнання, технологій та інформації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів [4, с. 175; 7, с. 50].

Досліджуючи питання конкурентоспроможності продукції, дослідники розрізняють види конкуренції (функціональну, видову, галузеву, глобальну) [29, с. 115]. При цьому фахівці розрізняють рівень конкурентоспроможності на регіональний, національний, міжнародний тощо [40, с. 108]. При цьому, В. Гайдук розрізняв рівні конкурентоспроможності на індивідуальний (ринок праці), мікро (підприємства), мезо (галузь), макро (економіка в цілому) та глобальний (між країнами) рівні [12, с. 322].

З урахуванням особливостей сучасного вітчизняного ринку дослідники виділяють низку ключових факторів, які визначають підвищення конкурентоспроможності підприємства [32; 36, с. 72; 39].

Перш за все, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання значною мірою визначається його здатністю активно впроваджувати інноваційну політику. Інновації, що проявляються у створенні нових продуктів, товарів та послуг, є основним двигуном розвитку підприємства. Сучасні інноваційні процеси представляють складний комплекс організаційних, технологічних та економічних заходів, спрямованих на підвищення якості продукції та оптимізацію виробничих процесів [47, с. 59]. Особлива увага у сучасних підходах до управління конкурентоспроможністю приділяється організаційно-економічним і технічним аспектам модернізації виробництва: впровадженню новітніх технологій, адаптації до кліматичних та природних умов, а також використанню передових методів дослідження живих організмів для підвищення ефективності агровиробництва [52, с. 225].

Другим важливим фактором є ефективне управління трудовими ресурсами. Сучасний ринок праці вимагає повної мобілізації та оптимального використання кадрового потенціалу. Досвід провідних міжнародних компаній демонструє, що стратегічне управління персоналом, розвиток компетенцій і формування мотиваційних механізмів є критично важливими для забезпечення

стійкої конкурентної позиції підприємства.

Третім фактором виступає система управління якістю на підприємстві. Якість продукції, товарів, операцій та послуг стає ключовим критерієм конкурентоспроможності, адже сучасний споживач має можливість обирати серед широкого асортименту пропозицій на ринку. Сучасні підходи до управління якістю включають інтегровані системи контролю, стандартизацію виробництва та застосування міжнародних сертифікаційних практик, що забезпечують не лише відповідність продукції встановленим нормам, але й формують довіру споживачів.

Нарешті, важливим аспектом є активне розширення ринкової присутності підприємства. Вітчизняні виробники не лише підвищують якість і конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку, але й активно виходять на міжнародні ринки, адаптуючи свою продукцію до глобальних стандартів та запитів споживачів [20, с. 118]. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю передбачають стратегічну диверсифікацію ринків збуту, використання аналітики ринкових трендів та формування інноваційних пропозицій, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на динамічні зміни бізнес-середовища.

Слід відзначити, що однією з ключових характеристик глобалізації є інтенсивний розвиток електронної торгівлі на світовому рівні. Традиційні форми зовнішньої торгівлі поступово витісняються електронними операціями, що здійснюються через Інтернет. За сучасними оцінками, близько 70 % товарів, реалізованих на ринках B2B (бізнес для бізнесу), продаються обсягами, які значно перевищують продажі на ринках B2C (бізнес для споживача) [61]. Це підкреслює необхідність впровадження цифрових стратегій управління конкурентоспроможністю та активного використання сучасних технологій для забезпечення ефективної ринкової взаємодії.

Аналіз існуючих методів підвищення конкурентоспроможності підприємств дозволяє виділити низку ключових суперечностей, що ускладнюють управлінські рішення [10; 44; 60, с. 142; 62, с. 132]:

– невизначеність кількісних і якісних складових оцінки конкурентоспроможності. Сучасні методики часто зосереджені лише на кількісних показниках, тоді як якісні аспекти обмежуються експертними оцінками, що не інтегруються у єдину систему. Це ускладнює комплексну оцінку конкурентного потенціалу підприємства;

– протиставлення коротко- та довгострокових показників конкурентоспроможності. Різні фактори оцінки цих аспектів часто не узгоджуються, що призводить до знецінення результатів та обмежує можливості стратегічного планування;

– невизначеність термінів «конкурентна позиція» та «конкурентоспроможність». Перше відображає наявний потенціал підприємства, друге – здатність реалізувати цей потенціал, але жодне визначення не прив'язане до часових або ринкових факторів, що створює складнощі у практичному застосуванні;

– відсутність системного підходу до вибору факторів оцінки. Фактори, які використовуються для вимірювання конкурентоспроможності, часто запозичуються із системи показників ефективності підприємства, але не формують єдину структуровану модель управління;

– некоректність поділу конкурентоспроможності на зовнішню та внутрішню. Діяльність підприємства не може одночасно бути «зовнішньою» та «внутрішньою», оскільки прибуток і конкурентна боротьба формуються на ринку, а внутрішні процеси лише опосередковано впливають на конкурентні переваги;

– проблеми з урахуванням максимального числа факторів. Хоча включення більшої кількості факторів видається логічним, на практиці це ускладнює збір та обробку даних і часто робить оцінку непридатною для використання у реальних ринкових умовах.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства у динамічному бізнес-середовищі вимагають інтегрованих методик, які

поєднують кількісні та якісні показники, враховують коротко- та довгострокові перспективи, визначають чіткі часові та ринкові рамки для оцінки та здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Використання цифрових інструментів і аналітичних платформ дозволяє оптимізувати процес збору даних, оцінки та прийняття управлінських рішень, забезпечуючи підприємству стійку конкурентну позицію.

Методи підвищення конкурентоспроможності традиційно представлені у вигляді експертних рекомендацій, що класифікуються залежно від стратегічного напрямку та доступного виробничого потенціалу. Однак їх практичне застосування нерідко призводить до непередбачуваних наслідків, оскільки не враховує комплексну динаміку ринку.

Ефективна конкурентна стратегія передбачає довгострокові програми, спрямовані на аналіз потенційних конкурентних можливостей і сфер діяльності підприємства. Вона орієнтована на максимально ефективне використання переваг компанії та реалізацію можливостей, що забезпечують її успіх на ринку [34, с. 123]. У сучасних умовах успіх агропідприємства визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю їх оптимально використовувати. Конкурентний потенціал компанії виступає ключовим чинником, що визначає ефективність застосування ресурсів та реалізацію конкурентної стратегії у конкретний момент на певному ринку у порівнянні з іншими учасниками галузі.

Вірність обраної конкурентної стратегії та ефективність її впровадження залежать від обсягу підприємницького потенціалу, рівня потенційної конкурентоспроможності компанії, частки ринку та загальної конкурентоспроможності. Поточна ринкова позиція підприємства може відповідати лідеру, сильному або слабкому гравцю, аутсайдеру, і водночас відображати стратегічні цілі, які організація ставить перед собою [49, с. 99].

На глобальному рівні конкурентоспроможність підприємств оцінюється за різними підходами: через показники якості продукції, за методами теорії ефективної конкуренції, а також із застосуванням теорії конкурентної

переваги, яка передбачає нормативні та експертні методи оцінки [53, с. 132].

Для оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств доцільно застосовувати інтегральний показник, побудований на основі вдосконаленої методики, що базується на теорії ефективної конкуренції. Такий показник пропонується формувати у вигляді п'яти агрегованих композитів: коефіцієнт загальної конкурентоспроможності, а також показники виробничої, збутової, організаційної та фінансової ефективності, разом із показниками конкурентоспроможності продукції. Кожен із цих п'яти зведених коефіцієнтів включає підпоказники, що відображають конкретні аспекти групи та їх вплив на загальний рівень конкурентоспроможності.

При цьому аналіз ринкового конкурентного середовища дозволяє лише розташувати підприємства на карті конкуренції за часткою ринку, але не оцінює повною мірою їхню внутрішню конкурентоспроможність. Для більш точного визначення рівня конкурентного потенціалу рекомендується використовувати прикладні моделі, які об'єднують кілька характеристик діяльності і відображають ефективність використання ресурсів у порівнянні з іншими підприємствами.

Дослідження існуючих методів і підходів до оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств показує, що більшість зарубіжних та вітчизняних методик не враховують специфіку аграрного сектору, охоплюють лише окремі напрями діяльності та часто повторюють результати оцінки, що знижує достовірність інформації [64, с. 24].

Кожен показник інтегрального індексу конкурентоспроможності має власний вплив, і експертний аналіз дозволяє визначити вагу кожного критерію, що входить до складу загального індексу, забезпечуючи комплексну оцінку конкурентоспроможності компанії у динамічному ринковому середовищі.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

підприємства доцільно здійснювати за формулою середньозваженого арифметичного, що дозволяє об'єднати вплив усіх складових у єдиний узагальнений показник. При цьому кожен з компонентів інтегрального індексу (виробнича, збутова, організаційна, фінансова ефективність та конкурентоспроможність продукції) отримує власну вагу, що відображає його відносну значущість для оцінки загальної конкурентоспроможності підприємства.

Формула розрахунку інтегрального показника має вигляд:

$$I_nPK_n = 0,2K_{EB} + 0,27K_{E\Phi} + 0,33K_{EЗ} + 0,07K_{ОД} + 0,13K_{КП}, \quad (1.1)$$

де I_nPK_n – інтегрований показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

K_{EB} – синтетичний коефіцієнт ефективності виробничої діяльності підприємства;

$K_{E\Phi}$ – синтетичний коефіцієнт ефективності фінансової діяльності підприємства;

$K_{EЗ}$ – синтетичний коефіцієнт ефективності збутової діяльності підприємства;

$K_{ОД}$ – синтетичний коефіцієнт організаційної діяльності підприємства;

$K_{КП}$ – синтетичний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції.

Однією з характерних переваг застосування методики розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності є її висока універсальність. Вона дозволяє оцінювати синергію підприємства, що визначається досягненнями сільськогосподарських підприємств на конкретних продовольчих ринках, а також здійснювати порівняння цих показників із результатами конкурентів [51, с. 370].

Завершальним етапом аналізу конкурентного середовища є візуалізація конкуренції та побудова конкурентної карти ринку, яка передбачає класифікацію підприємств за їхньою ринковою позицією, наприклад, лідери,

сильні гравці, аутсайтери. Такий підхід дозволяє не лише оцінити розподіл ринкових часток, але й визначити стратегічні можливості для зміцнення власних позицій [14, с. 98].

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства зазвичай поділяють на дві основні категорії. Перша категорія базується на аналізі певних кількісних і якісних показників, що відображають конкурентний потенціал, ефективність реалізованої стратегії та можливості підприємства у складі певної групи. Такі методи зазвичай не мають конкретних абсолютних значень, проте надають можливість для узагальнення та порівняння результатів між підприємствами.

Другий метод передбачає застосування спеціальних інтегральних індексів для оцінки ринкової концентрації та сили конкуренції. Наприклад, Індекс Герфіндаля-Гіршмана (I_x) дозволяє оцінити частку ринку, яку займають малі та середні підприємства у галузі. Він розраховується як сума квадратів ринкових часток усіх підприємств:

$$I_x = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad (1.2)$$

де D_i – ринкова частка ринку i -го підприємства.

Значення Індексу Герфіндаля-Гіршмана коливаються від 0 до 10 000 (у деяких модифікаціях — від 0 до 1 000). Важливо зазначити, що зі зростанням концентрації ринку індекс також збільшується, відображаючи підвищення ринкової влади окремих підприємств та зниження рівня конкуренції в галузі [24, с. 116].

Для більш комплексного аналізу ринку при створенні конкурентної карти рекомендується використовувати також показник стабільності частки ринку (C_i), який дозволяє оцінити динаміку та стійкість позицій підприємств у часі. Цей показник можна розрахувати за формулою [6, с. 28]:

$$C_i = (K_i - K_i^n), \quad (1.3)$$

де K_i – сумарна кількість продукції, що реалізується i -тим підприємством;

K_i^n – кількість продукції і-того підприємства, що придбана споживачами вперше.

Конкурентоспроможність займає центральне місце у формуванні цілей та стратегій розвитку сільського господарства. Вона визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції та забезпечувати стійке зростання економічних показників. Водночас існує певна неоднозначність у трактуванні цього поняття серед науковців.

Так, М. Портер розглядає конкурентоспроможність як конкурентну перевагу підприємства, що проявляється у здатності пропонувати продукцію або послуги з вищою цінністю для споживача порівняно з конкурентами. Натомість І. Ансофф визначає конкурентоспроможність як позицію підприємства на ринку, що характеризує її здатність утримувати або покращувати ринкові частки у порівнянні з іншими учасниками галузі.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства І. Ансофф запропонував формулу для розрахунку показника конкурентоспроможності підприємства (КСП):

$$КСП = \left(\frac{I_n - I_k}{I_o - I_k} \right) \times \left(\frac{S_n}{S_o} \right) \times \left(\frac{C_n}{C_o} \right), \quad (1.4)$$

де I_n – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

I_k – критична точка обсягів капітальних вкладень, що існує на межі прибутку і збитку і яка демонструє, що обсяг капітальних вкладень, нижчий від цієї точки, до одержання доходу не приводить;

I_o – точка оптимального обсягу капітальних вкладень, після якої їх зростання призводить до зниження доходу;

S_n, S_o – відповідно діюча й оптимальна стратегія підприємства;

C_n, C_o – відповідно наявна й оптимальна можливість підприємства.

Якщо значення КСП дорівнює 1, підприємство має можливість досягти високого статусу та стати одним із найефективніших у галузі. Натомість якщо один або кілька складових КСП дорівнюють 0, це свідчить про те, що підприємство не отримує прибутку і його діяльність є економічно

неефективною [18, с. 48].

У ширшому контексті управління конкурентоспроможністю можна визначити як безперервний процес управління, що розглядає діяльність підприємства не як ізольовані дії, а як сукупність взаємопов'язаних заходів. Ці заходи охоплюють функції управління, комунікації та прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Отже, результати дослідження свідчать про те, що конкурентоспроможність аграрного підприємства слід розглядати як характеристику виробничо-економічної системи, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сучасні підприємства мають можливість підвищувати ефективність своєї діяльності за рахунок системного розвитку управління. Процес формування та розвитку конкурентоспроможності має бути орієнтований на постійне вдосконалення системи управління виробництвом, інтеграцію стратегічного планування, оптимізацію ресурсів та підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається як результат ефективної господарської діяльності у умовах конкурентного ринку. У сучасних умовах ця категорія потребує комплексного дослідження з урахуванням багатьох характеристик, що відображають конкурентні переваги, інноваційний потенціал, оптимальне використання ресурсів та гармонійний розвиток підприємства. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю передбачають інтеграцію функцій стратегічного і операційного управління, комунікаційних процесів та прийняття управлінських рішень, що дозволяє розглядати досягнення цілей не як ізольовані дії, а як безперервний і взаємопов'язаний процес.

2. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України в

умовах високої динаміки ринку є одним із стратегічних пріоритетів. Це обумовлено значним зростанням частки аграрного сектору у валовому внутрішньому продукті країни, формуванням імпортової та експортної складових державного бюджету та необхідністю інтеграції в глобальні ринкові ланцюги. Сучасні підходи акцентують увагу на розвитку інноваційних стратегій, цифровізації процесів і оптимізації виробничо-комерційних ланцюгів для зміцнення ринкових позицій підприємств.

3. Вітчизняні аграрні підприємства часто не здатні до активної конкуренції та формування стійких конкурентних переваг. Основною причиною цього є недостатність ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, що забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю передбачають інтеграцію аналітики ринку, цифрових інструментів прогнозування та управління ризиками, що дозволяє підвищити адаптивність та стратегічну гнучкість підприємства.

4. Доведено, що сучасні аграрні підприємства здатні значно підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок системного вдосконалення процесів управління виробництвом. Управління конкурентоспроможністю має бути спрямоване на безперервне оновлення управлінських практик, оптимізацію ресурсного потенціалу, інтеграцію інноваційних технологій і модернізацію виробничих ланцюгів.

5. Дослідження показує, що конкурентоспроможність аграрного підприємства слід розглядати як динамічну характеристику виробничо-економічної системи, здатної адаптуватися до впливу змін зовнішнього середовища. Сучасні підходи передбачають комплексне управління всіма напрямками діяльності, інтеграцію стратегічного та операційного управління, а також постійне підвищення ефективності діяльності через впровадження інновацій, цифрових рішень та сучасних методів управління ресурсами.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Конкурентне середовище аграрного сектору Полтавської області формується діяльністю ефективних сільськогосподарських підприємств та визначається впливом низки зовнішніх і внутрішніх факторів, що потребують системного управління та стратегічного планування.

До ключових зовнішніх факторів належать:

державна підтримка малого та середнього бізнесу, зокрема надання субсидій та пільг;

доступність ринків збуту та ефективна логістика;

сприятливі умови оподаткування та фінансові стимули для аграрного сектору;

наявність природно-кліматичних переваг регіону;

забезпеченість ресурсами (зерно, техніка, добрива, енергія);

високий рівень конкуренції на регіональному та національному ринках, що стимулює впровадження інновацій та підвищення ефективності.

До ключових внутрішніх факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, відносяться:

високий попит на сільськогосподарську продукцію;

рівень технологічного забезпечення виробництва;

ефективне використання ресурсів та управління витратами;

сучасні практики менеджменту та організаційної культури, що забезпечують ефективність бізнес-процесів.

У сучасних умовах аграрні підприємства змушені постійно адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Для забезпечення конкурентоспроможності критично важливо розуміти взаємодію суб'єктів і

об'єктів управління, оскільки їх ефективна координація визначає стратегію розвитку підприємства та швидкість реагування на ринкові зміни.

Суб'єктами управління є ті, хто приймає рішення, контролює та координує процеси на підприємстві. До них належать:

власники та керівництво, які формують загальну стратегію розвитку підприємства, визначають фінансову та інвестиційну політику, контролюють конкурентну позицію на ринку;

менеджмент підприємства, що відповідає за оперативне управління виробничими, технологічними та маркетинговими процесами; впроваджує сучасні методи управління (Agile, Lean, цифрові платформи); забезпечує ефективну організацію праці та оптимальне використання ресурсів;

працівники, які реалізують виробничі процеси (агрономи, технічний персонал, механізатори), підвищують продуктивність та взаємодіють зі споживачами, постачальниками та партнерами.

До зовнішніх суб'єктів управління належать:

держава та регуляторні органи – встановлюють законодавчі вимоги, надають субсидії та податкові преференції;

фінансові установи – забезпечують кредити, лізинг та інвестиції для розвитку підприємств;

постачальники та партнери – надають ресурси, технології та обладнання; споживачі та конкуренти – впливають на попит, ціноутворення та інноваційність продукції.

Об'єктом управління є сукупність процесів, ресурсів і напрямів діяльності, що підлягають організації, плануванню та контролю (табл. 2.1).

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає інтеграцію стратегічного планування, цифрових технологій, інноваційних методів управління та комплексного контролю ресурсів, що забезпечує гнучку адаптацію до змін ринкових умов і стійке зростання конкурентних переваг.

Таблиця 2.1

Сучасні підходи та інструменти управління підприємства, 2020-2024 рр.

Об'єкт управління	Основні напрямки та заходи	Сучасні підходи та інструменти управління
Виробничі процеси	Організація посівної кампанії та догляд за культурами; оптимізація технологічного процесу (впровадження точного землеробства, автоматизація, роботизація); застосування ресурсозберігаючих і енергоефективних технологій	Цифрові платформи моніторингу та планування врожаю; Інтернет речей (IoT) та датчики для контролю ґрунту і клімату; роботизація та автоматизація виробничих ланцюгів
Фінансово-економічні ресурси	Управління собівартістю виробництва; контроль фінансових потоків та бюджетування; інвестування у модернізацію та інноваційний розвиток	ERP-системи та аналітичні платформи для управління фінансами; прогнозування рентабельності та управління ризиками; інвестування через цифрові платформи та фінансові моделі ROI
Маркетинг та збут	Аналіз ринкових трендів та конкурентного середовища; вихід на нові ринки та розвиток експортного потенціалу; формування бренду, ціноутворення та рекламні кампанії	Big Data та аналітика ринку для прогнозування попиту; CRM-системи для управління клієнтами.№ цифровий маркетинг, e-commerce, онлайн-продажі та брендинг
Персонал та соціальний капітал	Підбір, навчання та мотивація кадрів; покращення умов праці та підвищення продуктивності персоналу; розвиток корпоративної культури та управління знаннями	Системи електронного навчання та LMS-платформи; HR-аналітика та оцінка продуктивності персоналу Agile-менеджмент, гейміфікація мотиваційних програм, управління знаннями через корпоративні портали

Взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта управління є ключовим аспектом у процесі формування конкурентної стратегії, оскільки від його ефективності залежить, наскільки успішно підприємство зможе адаптуватися до зовнішнього середовища та досягти своїх стратегічних цілей. Ключовими аспектами взаємозв'язку суб'єкта та об'єкта управління, є:

аналіз зовнішнього середовища. Суб'єкт управління здійснює комплексний аналіз зовнішнього середовища, що включає: ринкові умови, конкурентне середовище, соціально-економічні фактори, технологічні

інновації та регуляторні зміни. Використання сучасних аналітичних інструментів, таких як Big Data, ринкова аналітика та прогнозні моделі, дозволяє виявляти тенденції та потенційні ризики, адаптувати стратегію підприємства та забезпечити формування стійких конкурентних переваг. Об'єкт управління – підприємство та його ресурси – адаптується до цих змін, що безпосередньо впливає на його ринкову позицію і стратегічну стійкість;

розробка конкурентної стратегії. На основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів суб'єкт управління формує конкурентну стратегію, яка орієнтована на довгострокове та стабільне позиціонування на ринку. Сучасні підходи передбачають інтеграцію стратегічного планування з цифровими технологіями, моделями сценарного прогнозування та управління ризиками. Об'єкт управління виступає як адаптивна система, здатна реалізовувати стратегію через ефективне поєднання фінансових, технологічних та людських ресурсів;

управління ресурсами. Для успішної реалізації конкурентної стратегії суб'єкт управління повинен забезпечити оптимальне використання всіх ресурсів підприємства: фінансових, матеріальних, технологічних та кадрових. Сучасні інструменти управління включають ERP-системи, цифрові платформи контролю ресурсів, автоматизацію виробничих процесів та системи мотивації персоналу. Об'єкт управління в цьому випадку – процес забезпечення ресурсами стратегічних ініціатив, який повинен бути гнучким та адаптивним;

контроль і коригування стратегії. Суб'єкт управління здійснює постійний моніторинг виконання стратегії, порівнюючи фактичні результати з запланованими показниками. Використання цифрової аналітики та ключових показників дозволяє своєчасно виявляти відхилення і вносити корективи, підтримуючи конкурентні переваги підприємства. Об'єкт управління – підприємство – реалізує ці корективи через оптимізацію процесів, ресурсів та організаційної структури, зберігаючи гнучкість і швидкість реагування на зміни ринкових умов;

вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Успішна реалізація конкурентної стратегії залежить від внутрішніх факторів (організаційна структура, корпоративна культура, комунікації, мотивація персоналу) та зовнішніх факторів (конкуренція, зміни в законодавстві, економічні умови). Суб'єкт управління враховує ці чинники при плануванні та прийнятті рішень, а об'єкт управління організовує діяльність підприємства таким чином, щоб максимально ефективно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні обмеження.

Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління у сучасному агропідприємстві є безперервним процесом стратегічного управління, який включає аналіз, коригування, оптимізацію та ефективне використання ресурсів. Сучасні підходи орієнтовані на інтеграцію стратегічного і операційного управління, цифрових технологій та аналітичних платформ, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства формується через збалансоване управління всіма елементами системи, де суб'єкт управління (власники, керівники, менеджери, працівники) взаємодіє з об'єктом управління (виробництво, фінанси, ринки збуту, персонал). Ця взаємодія визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність забезпечувати стабільний розвиток, високу якість продукції, прибутковість та адаптивність до ринкових викликів.

Основними управлінськими функціями у системі конкурентоспроможності підприємства є наступні:

- 1) планування (формування стратегії розвитку з урахуванням ринкових тенденцій та конкурентних ризиків; визначення ключових показників ефективності для оцінки досягнення стратегічних цілей; розробка фінансових, маркетингових і технологічних планів; аналіз ризиків та розробка антикризових сценаріїв). Сучасний підхід передбачає використання

аналітичних платформ, Big Data та прогнозних моделей для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

2) організація (раціональний розподіл ресурсів: земельних, трудових, фінансових та технологічних; оптимізація виробничих процесів через точне землеробство, автоматизацію та цифрові технології; налагодження ефективної системи постачання, логістики та партнерських зв'язків. Сучасний підхід включає інтеграцію ERP-систем, цифрових платформ управління виробництвом і логістикою;

3) мотивація та управління персоналом (розробка систем мотивації для підвищення залученості та продуктивності; підвищення кваліфікації співробітників та навчання сучасним агротехнологіям; формування корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню талантів. Сучасний підхід визначає необхідність застосування LMS-платформи для навчання, HR-аналітика, Agile-методики для управління командами);

4) контроль та моніторинг (постійний аналіз конкурентного середовища та позицій підприємства; впровадження систем контролю якості продукції; аналіз витрат, ефективності використання ресурсів та фінансових результатів). Сучасний підхід визначає ключові показники ефективності та цифрові аналітичні платформи, автоматизовані системи моніторингу виробництва та якості продукції;

5) регулювання та адаптація (гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, економічні коливання та нові регуляторні вимоги; упровадження інновацій та цифрових технологій у виробництво та управлінські процеси; оновлення стратегій у разі кризових ситуацій або технологічних змін). Сучасний підхід включає сценарне планування, цифрові моделі оптимізації ресурсів, застосування штучного інтелекту для прийняття рішень.

При цьому, ключовими аспектами взаємозв'язку суб'єкта та об'єкта управління підприємства є:

ефективне управління виробничими процесами – зниження витрат,

підвищення якості продукції;

раціональне використання ресурсів – оптимізація витрат, екологічна стійкість;

менеджмент персоналу – підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів;

цифровізація та інновації –автоматизація, використання штучного інтелекту у бізнес-процесах;

маркетинг та стратегічне планування – розширення ринків збуту, формування конкурентних переваг.

Управління конкурентною стратегією аграрного підприємства у сучасних умовах є комплексним і динамічним процесом, який передбачає поєднання стратегічного та оперативного управління, інтеграцію цифрових інструментів, інновацій і адаптивних підходів. Ефективна реалізація цих функцій забезпечує:

стабільний розвиток та економічну стійкість підприємства;

оптимізацію витрат і підвищення продуктивності;

виробництво продукції, що відповідає міжнародним стандартам;

розширення внутрішніх та зовнішніх ринків збуту;

екологічну стійкість та соціальну відповідальність.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства у динамічному бізнес-середовищі досягається через безперервний цикл планування, організації, мотивації, контролю та адаптації, що дозволяє підприємству зберігати лідерські позиції на ринку та забезпечувати довгостроковий успіх.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство має вигідне адміністративне розташування та сприятливі природно-кліматичні умови, що створюють оптимальні передумови для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва.

Такі умови забезпечують можливість реалізації сучасних технологій точного землеробства, впровадження ресурсозберігаючих методів та підвищення продуктивності виробництва.

Підприємство зареєстроване як юридична особа, внесене до державного реєстру та має всі необхідні атрибути для здійснення господарської діяльності: розрахунковий рахунок, печатку та штамп. Його діяльність регламентується статутом, який визначає ключові аспекти організації роботи, управління ресурсами та стратегічного розвитку.

Організаційна структура підприємства забезпечує системність управління всіма функціональними підрозділами. В підприємстві діє соціальна сфера, контроль за якою здійснюють спеціалісти з охорони праці та соціальних питань, що гарантує відповідність управлінських механізмів сучасним соціально-культурним вимогам (додатки Б та В).

Основною спеціалізацією підприємства є вирощування сільськогосподарських культур: кукурудзи, соняшнику, пшениці, сої та ячменю. Підприємство самостійно визначає стратегію розвитку, формує плани діяльності з урахуванням ринкового попиту, економічної доцільності та принципів сталого виробничого та соціального розвитку. Цей підхід дозволяє одночасно досягати економічної ефективності, підвищувати прибутковість та забезпечувати сталу присутність на ринку.

На сучасному етапі розвитку аграрної економіки України раціональне формування та ефективне використання конкурентоспроможного потенціалу аграрних підприємств є стратегічним завданням. Вирішення цього завдання впливає не лише на фінансові результати та ефективність виробництва, але й на забезпечення продовольчої безпеки країни.

На основі даних додатку Д розглядається напрямок виробничої діяльності досліджуваного господарства, що дозволяє оцінити рівень використання ресурсів, технологічну ефективність, а також потенціал підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності на регіональному та національному рівнях.

Відповідно до результатів розрахунків і даних додатку Д, коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,299, що вказує на низький рівень концентрації виробництва в аграрній галузі. Такий показник зумовлений тим, що господарство поєднує вирощування зернових і технічних культур із наданням сільськогосподарських послуг.

У структурі доходів найбільшу частку займає реалізація кукурудзи на зерно – 30,5 %, далі йдуть соняшник – 20,9 %, озима пшениця – 12,0 %, соя – 10,9 %, а надходження від надання послуг у сільському господарстві становлять 21,8 % від загального обсягу виручки.

В умовах сучасного динамічного ринку ефективно та раціональне використання сільськогосподарських угідь є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень організації земельних ресурсів дозволяє не лише забезпечити стабільне виробництво якісної продукції, а й оптимізувати витрати, впроваджувати інноваційні технології та підвищувати ефективність управління виробничими процесами.

З метою комплексної оцінки ефективності використання земельного потенціалу досліджуваного господарства проведено аналіз рівня забезпеченості земельними ресурсами, що дозволяє виявити стратегічні резерви підвищення продуктивності та конкурентних переваг підприємства. Результати цього аналізу наведено у (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду Товариства,
2020-2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	5690,0	5690,0	5690,0	5696,0	5599,0	98,4
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5668,0	5668,0	5668,0	5678,0	5620,0	99,2
рілля	5609,0	5609,0	5609,0	5623,0	5574,0	99,4

Аналіз динаміки земельних ресурсів аграрного підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про стабільність у структурі землекористування з

незначними змінами у загальній площі угідь. Незважаючи на збереження основних показників, простежується тенденція до поступового скорочення земельного фонду.

Загальна площа земель зменшилася на 1,6 % (91,0 га), а площа сільськогосподарських угідь – на 0,8 % (35,0 га), що може бути наслідком перерозподілу земель, оптимізації виробничих площ або вилучення частини територій з господарського використання.

Зменшення ріллі на 0,6 % (35,0 га) також свідчить про незначне скорочення площ, залучених до активного землеробства. Загалом, такі зміни не мають суттєвого впливу на виробничу діяльність, однак вказують на необхідність раціональнішого підходу до управління земельними ресурсами з метою підвищення ефективності їх використання.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ефективне управління трудовими ресурсами є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Оптимізація чисельності персоналу, розвиток професійних компетенцій та впровадження систем мотивації дозволяють забезпечити високу продуктивність праці, адаптацію до змін ринку та ефективне використання наявних ресурсів.

З метою оцінки кадрового потенціалу досліджуваного підприємства проаналізовано динаміку чисельності трудових ресурсів товариства, що дозволяє виявити тенденції розвитку персоналу та визначити стратегічні напрямки підвищення його ефективності. Результати цього аналізу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів Товариства, 2020-2024 рр., осіб

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	186	188	195	184	182	-4	97,8
у т. ч. у рослинництві	186	188	195	184	182	-4	97,8

Згідно з розрахунками, наданими у табл. 2.2 чисельність працівників підприємства у період 2020-2024 рр. зменшилася, досягнувши у 2024 р. 182 осіб, що на 4 особи менше у порівнянні з 2020 р., коли вона становила 186 особи. Зменшення кількості працівників в агропідприємстві за цей період пов'язане зі зниженням зайнятості у сфері рослинництва, що свідчить про відносне зниження діяльності господарства.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ефективно управління виробничо-комерційною діяльністю аграрного підприємства є ключовим фактором формування його конкурентоспроможності. Раціональне планування виробничих процесів, оптимізація витрат, впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень у збуті дозволяють забезпечити стійкий розвиток, високу якість продукції та конкурентні переваги на ринку.

З метою комплексної оцінки ефективності діяльності досліджуваного підприємства проаналізовано динаміку виробничо-комерційної діяльності товариства, що дає змогу виявити тенденції розвитку, оптимізувати виробничі та комерційні процеси та визначити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності. Результати цього аналізу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності Товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313,0	175,1
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1222,8	1774,8	880,5	1509,4	2188,5	179,0
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4012,9	5886,8	3029,2	4894,0	7087,4	176,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	199136,0	188846,0	110962,0	189348,0	288644,0	144,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9206,0	79397,0	52629,0	64134,0	1534,0	-

Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	4,6	42,0	47,4	33,9	0,5	-
--	-----	------	------	------	-----	---

Розрахунки, наведені в табл. 2.3, показують, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності. Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваний період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %).

Разом із тим, витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1,534 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %).

Отже, попри позитивну динаміку виробничих показників, фінансові результати свідчать про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення управління прибутковістю підприємства.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підвищення продуктивності праці є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності аграрного підприємства. Ефективне управління трудовими ресурсами, впровадження сучасних агротехнологій, цифровізація виробничих процесів та оптимізація організаційних структур дозволяють підвищити продуктивність, зменшити витрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

З метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства проаналізовано динаміку показників

продуктивності праці товариства за 2020–2024 рр., що дозволяє визначити тенденції розвитку продуктивності, виявити резерви підвищення ефективності та сформулювати рекомендації для стратегічного управління. Результати аналізу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці Товариства,
2020–2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313,0	175,1
в рослинництві	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313	175,1
на 1 середньорічного працівника	1222,84	1774,80	880,50	1509,4	2188,5	179,0
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+9206,0	+79397,0	+52629,0	+64134,0	+1534,0	16,7
на 1 середньорічного працівника	+49,49	+422,30	+269,89	+348,60	+8,43	17,0

Аналіз показників продуктивності праці в підприємстві за 2020–2024 рр. свідчить про значне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, однак із помітним погіршенням фінансових результатів у кінці досліджуваного періоду. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 1,7 рази, що свідчить про розширення виробничої діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Виручка на одного середньорічного працівника також зросла на 965,7 тис. грн, або майже у 1,8 рази, що характеризує підвищення продуктивності праці.

Загалом, за весь досліджуваний період спостерігається позитивна динаміка чистого прибутку підприємства, який зріс на 494937,0 тис. грн (рис. 2.2).

Водночас фінансові результати демонструють негативну тенденцію: чистий прибуток знизився з 9206,0 тис. грн у 2020 р. до 1534,0 тис. грн у

2024 р., а прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації.

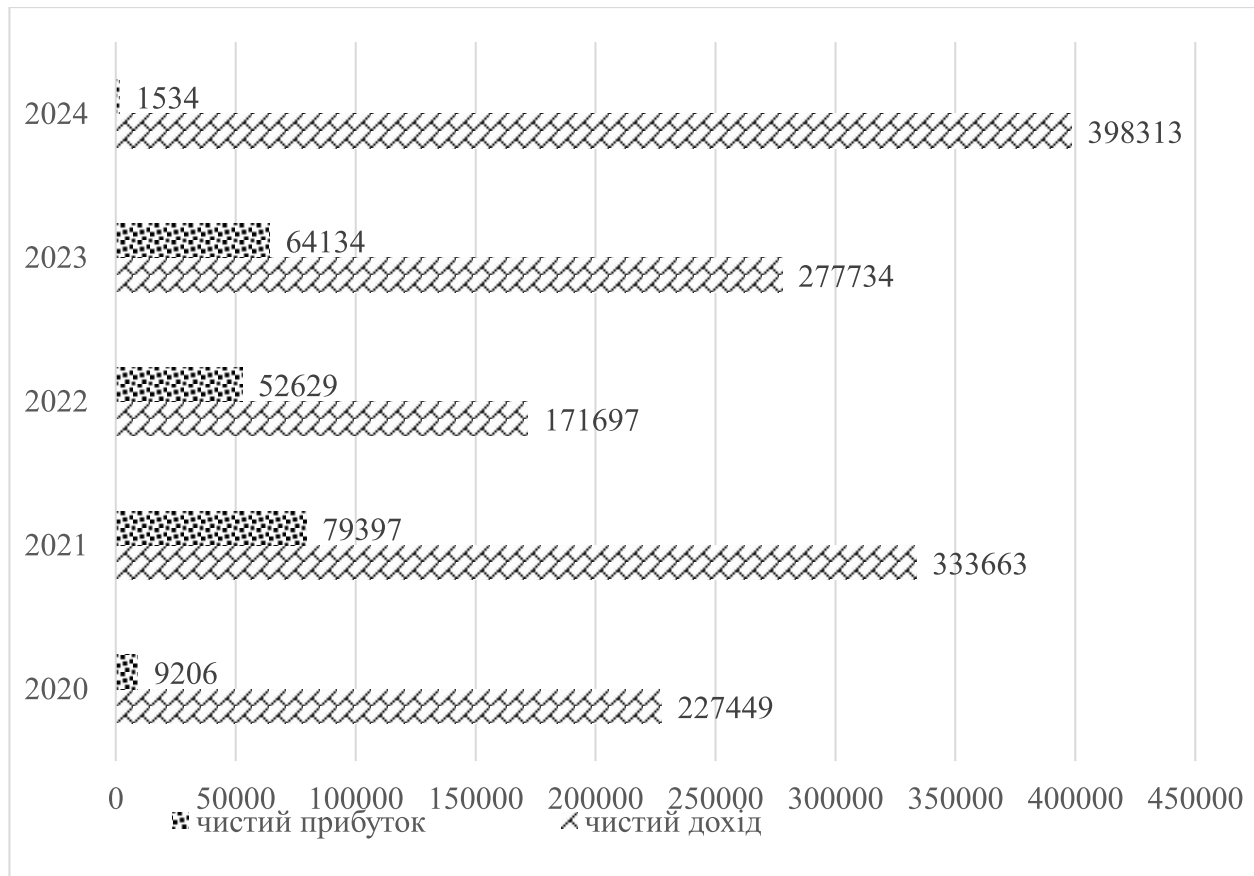


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку Товариства, 2020-2024 рр.

Отже, підприємство досягло певного прогресу у збільшенні продуктивності праці, проте низький рівень прибутковості вказує на необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та удосконалення цінової політики.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища аналіз виробництва основних видів продукції є важливим інструментом управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Рациональне планування посівів, оптимізація технологічних процесів, впровадження

ресурсозберігаючих та інноваційних технологій дозволяють забезпечити стабільність виробництва, підвищення якості продукції та формування конкурентних переваг на ринку.

З метою комплексної оцінки ефективності виробничої діяльності досліджуваного підприємства проаналізовано динаміку виробництва основних видів продукції товариства, що дає змогу визначити тенденції розвитку, оцінити використання ресурсного потенціалу та розробити рекомендації для підвищення конкурентоспроможності. Результати цього аналізу наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції Товариства,
2020-2024 рр., ц**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Пшениця озима	13001,0	17179, 0	34911,0	64450,0	94500,0	у 7,3 рази
Кукурудза на зерно	65267,0	73785, 0	108945, 0	60651,0	87154,0	133,5
Ячмінь	448,0	12013, 0	10435,0	-	6154,0	у 13,4 рази
Горох	7991,0	9672,0	2100,0	2618,0	1424,0	17,8
Соняшник	4300,0	31848, 0	30745,0	58676,0	34361,0	у 7,9 рази
Соя	22743,0	14450, 0	12014,0	38999,0	19129,0	84,1

Згідно з даними табл. 2.5, виробництво агропродукції демонструвало змінну динаміку. Так, суттєве зростання виробництва спостерігається по озимій пшениці, ячменю та соняшнику. Зокрема, виробництво озимої пшениці зросло у 7,3 рази, з 13001,0 ц до 94500,0 ц; ячменю – у 13,4 рази, з 448,0 ц до 6154,0 ц; соняшнику – у 7,9 рази, з 4300,0 ц до 34361,0 ц відповідно.

Помірне зростання виробництва спостерігається по кукурудзі на зерно зростання склало 33,5 % або з 65267,0 ц до 87154,0 ц; сої – навпаки, зниження на 15,9 % або з 22743,0 ц до 19129,0 ц. Водночас, спостерігається різке

скорочення виробництва гороху, зокрема падіння складає 17,8 % від рівня 2020 року, з 7991,0 ц до 1424,0 ц.

Найбільш динамічне зростання показали ячмінь та озима пшениця, що може свідчити про зміну аграрних пріоритетів або сприятливі умови для цих культур. Горох демонструє різке падіння, що може бути наслідком зниження попиту, зміни кліматичних умов або переорієнтації виробників. Соняшник стабільно нарощує обсяги, що підтверджує його стратегічну роль у досліджуваному аграрному підприємстві.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища аналіз динаміки реалізації основної сільськогосподарської продукції є важливим інструментом управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Ефективне планування збуту, оптимізація логістичних процесів, впровадження маркетингових стратегій та вихід на нові ринки дозволяють забезпечити стабільні обсяги продажу, максимізувати прибуток і зміцнити позиції підприємства на ринку.

З метою оцінки комерційної ефективності досліджуваного підприємства проаналізовано динаміку реалізації основної сільськогосподарської продукції, що дає змогу визначити тенденції збуту, оцінити ефективність виробничо-комерційної діяльності та сформулювати стратегічні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності. Результати цього аналізу наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції
Товариства, 2020-2024 рр., ц**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Пшениця озима	46313,0	31881,0	14645,0	50964,0	123495,0	у 2,7 рази
Кукурудза на зерно	60487,0	59452,0	29729,0	66740,0	151847,0	у 2,5 рази
Ячмінь	15367,0	12733,0	7010,0	4866,0	10808,0	70,3
Горох	4935,0	8042,0	353,0	3069,0	234,0	4,7
Соняшник	21816,0	44928,0	41291,0	36011,0	68447,0	у 3,1 рази
Соя	29039,0	25213,0	862,0	41178,0	14828,0	51,1

Розрахунки, наведені в табл. 2.6, показують, що спостерігається позитивна динаміка по реалізації озимої пшениці, так зростання складає 2,7 рази або з 46313,0 ц до 123495,0 ц – свідчить про стабільне розширення виробництва та попиту; кукурудзі на зерно збільшення становить 2,5 рази або з 60487,0 ц до 151847,0 ц – підтверджує її стратегічну роль у експорті та внутрішньому споживанні; соняшнику обсяги реалізації зросли у 3,1 рази, з 21816,0 ц до 68447,0 ц, що демонструє високий попит на олійні культури.

Водночас, негативна динаміка реалізації зафіксована по ячменю, так скорочення становить 29,7 %, з 15367,0 ц до 10808,0 ц, то вказує на можливе зниження рентабельності або зміну аграрної структури.

Обсяги реалізації гороху демонструють різке падіння до 4,7 % від рівня 2020 року – з 4935,0 ц до лише 234,0 ц, що може свідчити про втрату інтересу до культури, несприятливі умови вирощування тощо. Зменшення обсягів реалізації сої майже вдвічі – з 29039,0 ц до 14828,0 ц, незважаючи на сплеск у 2023 р. Таким чином, агропідприємство демонструє нерівномірну динаміку: окремі культури, як пшениця, кукурудза та соняшник, мають стабільне зростання, тоді як горох, соя та ячмінь – суттєве скорочення. Це свідчить про переформатування аграрного виробництва, орієнтацію на більш рентабельні та експортно-орієнтовані культури, а також потребу в адаптації до ринкових і кліматичних умов.

Отже, аналізовані показники свідчать про наявність у підприємства значного потенціалу для підвищення його конкурентоспроможності шляхом оптимізації виробничих, фінансових, кадрових та комерційних процесів. Використання сучасних підходів до управління, включно з цифровізацією, впровадженням інноваційних технологій, аналітикою ринку та стратегічним плануванням, дозволяє підприємству більш гнучко адаптуватися до динамічного бізнес-середовища та формувати стійкі конкурентні переваги..

2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг

Конкурентне середовище аграрного сектору є високодинамічним і постійно змінюється, що зумовлює необхідність регулярного проведення стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства та пошуку нових можливостей для розвитку. Виявлення, формування та ефективне використання конкурентних переваг стають ключовими чинниками успіху будь-якого агробізнесу.

Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства повинна здійснюватися комплексно, через аналіз конкурентних ринків та порівняння з основними конкурентами. Проте традиційні економічні показники не завжди відображають повну картину конкурентного становища, оскільки не враховують потенціал ресурсів підприємства, його адаптивність та здатність до інновацій. Для формування стійкої конкурентної переваги важливо поєднувати оцінку сильних сторін підприємства з аналізом його фактичної позиції на ринку.

Першим етапом у визначенні конкурентних переваг є факторний аналіз, точність якого залежить від правильного визначення та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю передбачають використання інформаційних технологій, цифрової аналітики та систем підтримки прийняття рішень, що дозволяє підвищити адаптивність ресурсів підприємства та забезпечити ефективну взаємодію зі споживачами для досягнення стратегічних ринкових цілей.

Методологія стратегічного аналізу застосовується для визначення реального положення підприємства на ринку та оптимізації його конкурентної стратегії. Конкурентоспроможність агропідприємства розглядається як здатність реалізовувати конкретні конкурентні переваги, що забезпечують стабільний і ефективний розвиток у порівнянні з іншими товаровиробниками. Управління конкурентоспроможністю у цьому контексті включає постійне прогнозування, моніторинг і адаптацію ресурсів до змін зовнішнього середовища, що дозволяє швидко реагувати на ринкові виклики.

Оцінка господарської діяльності підприємства дає змогу визначити потенціал для формування конкурентних переваг та виявити наявні проблеми. Сучасний конкурентний аналіз передбачає такі ключові етапи:

1) визначення факторів конкурентного середовища та оцінка привабливості ринку, що включає аналіз попиту, пропозиції, регуляторних умов та технологічних тенденцій;

2) моніторинг діяльності конкурентів, що дозволяє оцінити ринкові стратегії, частку ринку, цінову політику та інноваційний потенціал конкурентів;

3) оцінка конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентних переваг, з урахуванням як фінансових показників (балансовий дохід, чистий прибуток, рентабельність, ефективність використання ресурсів), так і нефінансових факторів (продуктивність праці, рівень інноваційності, капітальні та фінансові коефіцієнти).

Звернення до сучасних методів управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству оптимально розподіляти ресурси, інвестувати в найбільш перспективні напрямки виробництва, підвищувати якість продукції та ефективність комерційної діяльності, що безпосередньо впливає на його довгострокову стійкість на ринку та формування сталих конкурентних переваг.

Крім кількісних показників, конкурентоспроможність аграрного підприємства оцінюється також за якісними критеріями, які визначаються

експертами, зокрема керівниками та менеджментом підприємства. До таких показників належать: асортимент та якість продукції, гнучкість каналів збуту, надання додаткових послуг, упаковка, корпоративний імідж, рівень обслуговування клієнтів та інші нефінансові фактори, що формують додаткові конкурентні переваги.

Після аналізу сильних і слабких сторін підприємства необхідно визначити його конкурентні переваги, враховуючи взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та внутрішніми організаційними й функціональними характеристиками. Серед сильних організаційних аспектів господарства можна виділити: існуючу структуру управління, досвід у сфері маркетингу, а також наявність ефективних механізмів координації між структурними підрозділами та маркетинговими спеціалістами.

Функціональні конкурентні переваги включають:

результати маркетингової діяльності (оцінка конкурентоспроможності продукції, дослідження споживчих уподобань, сегментація ринку, визначення потреб цільових груп споживачів);

гнучку цінову політику;

ефективну систему дистрибуції та логістики;

комунікаційні та продажні стратегії.

Оптимальне поєднання факторів макросередовища (політичні, економічні, соціальні та організаційні структури) із безпосередніми факторами зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, конкуренти) сприяє досягненню стійких конкурентних переваг та підвищенню прибутковості підприємства.

Для розробки ефективних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, доцільно оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства за кількісними показниками, що інтегрують вплив ключових факторів на його позицію на ринку та здатність реалізовувати конкурентні переваги. Таке комплексне поєднання кількісних і

якісних методів оцінки відповідає сучасним підходам до управління конкурентоспроможністю у динамічному бізнес-середовищі.

Рівень відносної конкурентоспроможності підприємства є інтегрованим показником, який дозволяє оцінити позицію досліджуваного агропідприємства у порівнянні з його основними конкурентами. Цей показник враховує як кількісні фактори (обсяги виробництва, фінансові результати, продуктивність праці, рентабельність), так і якісні аспекти (якість продукції, асортимент, сервіс, імідж компанії, гнучкість маркетингових каналів).

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища рівень відносної конкурентоспроможності дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а й визначити пріоритети для стратегічного розвитку, оптимізації ресурсів, впровадження інновацій та адаптації до швидких змін на ринку. Такий підхід забезпечує підприємству стійку конкурентну позицію та можливість ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища:

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

де ВРК – 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 значень показника використовують таку шкалу:

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і більше – високий рівень конкурентоспроможності.

Фінансові результати аграрного підприємства є ключовим показником його конкурентоспроможності та основою для стратегічного управління. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності

дозволяють проводити аналіз конкурентоспроможності на тактичному рівні, проте відсутність єдиного стандартного критерію чи методології створює певні труднощі. Основною проблемою таких оцінок є суб'єктивність аналізу, що обумовлена індивідуальним баченням керівництва підприємства щодо характеристик організації та факторів, що впливають на його конкурентні позиції.

На першому етапі аналізу обирається базове господарство, визначаються ключові конкуренти досліджуваного підприємства, наприклад, Конкурент 1 та Конкурент 2, які здійснюють аналогічну діяльність у сфері виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції і функціонують в подібних умовах. Дані для проведення порівняльного аналізу наведені у додатку Е.

Після розрахунку відносного рівня конкурентоспроможності підприємства можна зробити такі висновки: конкуренція між досліджуваним господарством і Конкурентом 2 є надзвичайно високою, що підтверджується зваженими балами – 124 і 143 відповідно (максимальний можливий бал – 170). Порівняння ефективності діяльності підприємства у контексті конкурентного середовища дозволяє не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності, а й ідентифікувати ключові слабкі місця. Серед них виділяються: низька адаптивність каналів збуту, недостатня ефективність збутової політики, обмежена гнучкість цінової політики, відносно невисока конкурентоспроможність продукції та загальний корпоративний імідж.

В процесі конкурентного аналізу також виявлено структурні та організаційні проблеми, що обмежують ефективність підприємства. По-перше, відсутність спеціалізованого маркетингового відділу та недостатній досвід у сфері маркетингу, оскільки функції маркетингового управління виконує безпосередньо директор підприємства.

Для порівняння, загальна зважена оцінка Конкурента 2 складає лише 63 бали, що пояснюється низькою часткою ринку, невисокою рентабельністю виробництва та слабким корпоративним іміджем. Основні причини –

відсутність чіткої організаційної структури управління маркетингом, недостатнє використання аналітики ринкових даних і обмежена реалізація маркетингових стратегій.

Врахування виявлених недоліків та правильний вибір стратегії розвитку дозволяють підприємству посилити свою конкурентну позицію, підвищити ефективність ресурсного та фінансового використання, оптимізувати збутову політику та підвищити адаптивність до динамічних змін у зовнішньому бізнес-середовищі. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління конкурентоспроможністю, які поєднують кількісну оцінку фінансових результатів та якісний аналіз організаційних і ринкових чинників.

З урахуванням проведеного аналізу, специфіки аграрного сектору та характеристик цільового ринку, метод бальної оцінки може ефективно застосовуватися для визначення конкурентної позиції підприємства. Основна ідея цього підходу полягає в систематичному накопиченні конкурентних переваг підприємством та мінімізації його слабких сторін.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю передбачають, що конкурентні стратегії повинні будуватися на основі сильних аспектів підприємства, одночасно впроваджуючи цільові заходи для усунення виявлених недоліків. Аналіз сильних сторін конкурентів дозволяє виявити не лише потенційні напрямки для посилення власних позицій, а й області, де конкуренти є вразливими. В умовах динамічного ринкового середовища підприємство з вагомими конкурентними перевагами, яке оперує на тлі менш ефективних конкурентів, отримує можливість консолідувати позиції та зміцнити ринкову частку.

За результатами проведеної оцінки, досліджуване підприємство займає друге місце серед вибраних агроформувань. Для підвищення своєї конкурентоспроможності й зміцнення позицій на ринку господарству доцільно реалізувати низку комплексних заходів:

- Покращення якості та іміджу продукції, що включає впровадження стандартів контролю якості, сучасних технологій обробки та пакування, а також розвиток бренду.
- Модернізація виробничих потужностей через автоматизацію, цифровізацію процесів та впровадження інноваційних технологій точного землеробства.
- Оптимізація процесів реалізації продукції, включаючи удосконалення логістики, каналів збуту та стратегій ціноутворення.
- Впровадження сучасних маркетингових інструментів, що передбачає аналіз ринкових тенденцій, сегментацію споживачів, комунікаційні кампанії та розвиток цифрових платформ продажу.
- Раціональне використання фінансових ресурсів, забезпечення ефективного бюджетування та інвестування у стратегічні напрямки розвитку підприємства.

Таким чином, системний підхід до оцінки та управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не лише закріпити існуючі переваги, а й посилити адаптивність та гнучкість у відповідь на швидкі зміни зовнішнього бізнес-середовища, що є ключовим фактором сталого розвитку агропідприємства.

Отже, дослідження конкурентоспроможності аграрного підприємства дозволяє визначити основні фактори, які забезпечують стійкі конкурентні переваги та формують унікальні конкурентні відносини. За результатами аналізу встановлено, що на рівень конкурентоспроможності істотно впливають такі ключові чинники: ринкова частка, якість продукції, доступність ресурсів, ефективність збутових каналів та якість обслуговування споживачів.

Застосування зазначених заходів у контексті сучасного управління дозволяє підприємству поєднувати стратегічний розвиток і оперативну адаптацію, забезпечуючи сталу конкурентну позицію на ринку та підвищення економічної ефективності у динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 2

1. Для оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства було здійснено комплексний аналіз його конкурентного середовища. Основними конкурентами визначено Конкурент 1 та Конкурент 2, які здійснюють діяльність за схожих умов виробництва та збуту. Результати дослідження показали, що між досліджуваним господарством та його ключовим суперником — підприємством-конкурентом 2 — спостерігається високий рівень конкуренції. Це підтверджується сумою вагових коефіцієнтів, що становить 124 та 143 бали відповідно (максимально можливий бал – 170), що свідчить про необхідність постійного вдосконалення конкурентної стратегії та оперативного реагування на ринкові виклики.

2. Проведений аналіз також показав, що для збереження та посилення конкурентних переваг підприємству необхідно оптимізувати використання наявних фінансових та матеріальних ресурсів, підвищити ефективність операційних процесів і вдосконалити механізми управління. Водночас внутрішні фактори, такі як низька ліквідність, недостатня оборотність активів та неефективне використання ресурсів, обмежують потенціал підприємства в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища та можуть знижувати його здатність до оперативної адаптації й реагування на конкурентні загрози.

3. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує аналіз конкурентного середовища, оптимізацію ресурсів, впровадження інноваційних технологій та адаптацію управлінських процесів до швидкозмінних умов ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Розробка конкурентної стратегії підприємства

За умов сучасного динамічного бізнес-середовища конкурентна стратегія підприємства розглядається як комплекс довгострокових, цілеспрямованих та взаємопов'язаних заходів, що формуються у контексті загальної мети організації. Вона ґрунтується на внутрішньому потенціалі підприємства та спрямована на підтримання та зміцнення його конкурентних переваг, забезпечення стабільної позиції на ринку та нейтралізацію негативного впливу зовнішніх конкурентних факторів.

Сучасне управління конкурентною стратегією передбачає інтегровані підходи, здатність оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використання інноваційних технологій і прогресивних методів менеджменту. Підприємства, які системно здійснюють стратегічне планування, активно використовують свої сильні сторони, впроваджують інновації та коригують управлінські рішення відповідно до ринкових змін, отримують переваги у конкурентній боротьбі.

Посилення конкуренції на ринку аграрної продукції зумовлює необхідність постійного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Ефективність їх господарської діяльності значною мірою визначається економічною обґрунтованістю стратегічних рішень та здатністю адаптувати стратегії до конкретних ринкових умов. Комплексний аналіз сильних і слабких сторін різних стратегій дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, у сучасних умовах розробка конкурентної стратегії

виступає ключовим завданням для підприємства. Під нею слід розуміти системну модель поведінки на ринку, що включає планові заходи, спрямовані на забезпечення необхідних обсягів продажу, прибутковості, темпів росту та посилення конкурентних позицій підприємства.

Розробка конкурентної стратегії підприємства є системним і комплексним процесом, що базується на принципах управління конкурентоспроможністю та передбачає інтеграцію всіх функціональних напрямів діяльності. До ключових принципів, що визначають ефективну розробку конкурентної стратегії, належать:

системність і комплексність – забезпечення взаємозв'язку всіх складових підприємства та узгодження стратегічних цілей із оперативними завданнями;

збалансованість – досягнення оптимального співвідношення між внутрішніми ресурсами, можливостями та потребами зовнішнього середовища;

адаптивність і гнучкість – здатність оперативно реагувати на зміни ринкових умов, технологічних і економічних факторів;

прозорість та контрольованість – забезпечення відкритості інформації та ефективного моніторингу реалізації стратегії;

інноваційність і розвиток – впровадження новітніх технологій, цифрових рішень та оптимізаційних практик;

керованість та логічність – централізація стратегічного планування та координація дій усіх функціональних підрозділів;

соціальна орієнтація та участь – врахування інтересів працівників, партнерів та стейкхолдерів для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

На основі сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю в динамічному бізнес-середовищі пропонується наступна поетапна реалізація конкурентної стратегії (табл. 3.1).

Таким чином, дотримання зазначених принципів та поетапна реалізація конкурентної стратегії дозволяють підприємству не лише зберегти існуючі

конкурентні переваги, а й забезпечити стійкий розвиток у динамічному бізнес-середовищі, підвищити ефективність використання ресурсів та адаптивність до змін ринку.

Таблиця 3.1

Рекомендовані етапи розробки та впровадження конкурентної стратегії для підприємства, 2026-2030 рр.

Назва етапу	Зміст та сучасні підходи
Збір і систематизація даних	Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи ринок, конкурентів, технології та ресурсний потенціал; використання сучасних інформаційних систем та баз даних для підвищення точності та оперативності.
Структурування та детальний аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз ринкового середовища (SWOT-аналіз); системний підхід до визначення стратегічних пріоритетів та ресурсних обмежень.
Формулювання конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив	Розробка стратегічних сценаріїв з урахуванням внутрішніх ресурсів, зовнішніх факторів та інноваційних управлінських рішень; забезпечення гнучкого реагування на зміни бізнес-середовища.
Порівняння та оцінка ефективності стратегії	Визначення відповідності стратегії початковим цілям підприємства, оцінка ефективності та доцільності обраних альтернатив; коригування плану дій із урахуванням ризиків і нових можливостей.
Реалізація стратегії	Розробка детального плану дій для всіх функціональних підрозділів; оптимізація використання ресурсів; впровадження сучасних технологій управління та інтеграція функціональних процесів.
Контроль та моніторинг	Постійний моніторинг та оцінка ключових показників ефективності (KPI); контроль виконання цілей та внесення коректив у разі відхилень.
Оцінка результатів і накопичення досвіду	Комплексна оцінка результатів реалізації стратегії; формування бази знань та управлінського досвіду для вдосконалення майбутніх стратегічних рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальну схему поетапного формування конкурентної стратегії підприємства з урахуванням сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю у динамічному бізнес-середовищі представлено на рис. 3.1.

Дана схема відображає логічну послідовність дій, що включає збір та аналіз інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, формулювання стратегічних цілей і вибір альтернатив, реалізацію обраної стратегії, контроль

та оцінку результатів. Такий системний підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринку, зміцнювати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток.



Рис. 3.1. Рекомендована черговість формування та впровадження конкурентної стратегії підприємства, 2026-2030 рр.

Неналежа підтримка конкурентної стратегії підприємства проявляється у низці ознак: обмеження фокусу лише на окремих аспектах, що не охоплюють усю систему взаємодії підприємства; прогнозування розвитку без урахування альтернативних сценаріїв та змін у середовищі; плутанина між стратегією та тактикою; ігнорування зовнішніх і внутрішніх факторів, застосування необґрунтованих припущень та ненадійної інформації; низька професійна підготовка до стратегічної діяльності та обмежена здатність подолати опір впровадженню змін.

Для забезпечення успіху конкурентної стратегії підприємству необхідно дотримуватися таких вимог:

визначення чіткої мети та системи завдань, що окреслюють стратегічні перспективи розвитку;

розвиток стратегічного мислення серед усіх співробітників, формування мотивації на досягнення цілей підприємства та активне використання інтелектуального капіталу (знання, досвід, навички, ноу-хау);

забезпечення гнучкості стратегії для адаптації до змін зовнішнього середовища та оперативної реакції на конкурентні виклики.

Ефективна конкурентна стратегія спрямована на зміцнення ринкових позицій підприємства через посилення власних переваг, розширення можливостей, мінімізацію загроз та підвищення стійкості до ризиків. Процес її розробки включає ідентифікацію потенційних можливостей та загроз зовнішнього середовища, оцінку ризиків, аналіз альтернативних сценаріїв та визначення додаткових конкурентних переваг.

При формуванні конкурентної стратегії доцільно керуватися такими принципами:

1) відповідність стратегічним факторам, визначеним через SWOT-аналіз; стратегія повинна використовувати сильні сторони підприємства та зовнішні можливості, нейтралізувати загрози і мінімізувати слабкі місця;

2) реалістичність стратегічної альтернативи щодо досягнення визначених завдань і відповідність загальній місії підприємства;

3) взаємозв'язок і взаємодопоміжність усіх функціональних стратегій, що підтримують основну конкурентну стратегію;

4) оцінка рівня ризику, особливо при залученні значних ресурсів для реалізації стратегії;

5) прогнозування реакції різних груп впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на обрану стратегію.

Таким чином, конкурентна стратегія виступає фундаментом конкурентної поведінки підприємства на ринку і визначає шляхи досягнення переваги над суперниками. Основна увага при її розробці та реалізації зосереджується на управлінських діях і методах, що забезпечують закріплення

та зміцнення конкурентних позицій агропідприємства у довгостроковій перспективі.

При розробці конкурентної стратегії підприємства важливо враховувати управлінську ієрархію, оскільки стратегія має чітко відображати цілі та завдання господарства через злагоджений план дій. Першочерговим етапом є комплексний аналіз поточної ринкової ситуації, оцінка стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також визначення його сильних і слабких сторін.

На основі зібраної інформації про ринок і конкурентів формується план реалізації конкурентної стратегії, який є динамічним документом, що підлягає регулярній адаптації. Розроблена стратегія не є кінцевою метою, її ефективність оцінюється через впровадження та аналіз отриманого досвіду. Такий підхід дозволяє підприємству уникати повторення минулих помилок, удосконалювати управлінські процеси та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ефективна конкурентна стратегія забезпечує агроформуванню можливість систематично аналізувати попередній досвід і визначати заходи, що мали позитивний вплив на ринкові позиції, одночасно перевіряючи їх актуальність у сучасних умовах. Це дозволяє підприємству підвищувати адаптивність, формувати нові конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції на ринку.

Основні функції та завдання конкурентної стратегії для управлінців полягають у наступному:

аналітична функція – збирання, структурування та обробка інформації про ринок, конкурентів і власну діяльність для точного оцінювання ринкової ситуації;

організаційно-юридична функція – затвердження стратегії керівництвом як офіційного документу, що надає їй легітимність для реалізації;

навчальна та адаптивна функція – аналіз минулого досвіду підприємства для уникнення старих помилок, формування практики оперативного

реагування на зміни ринку та створення нових конкурентних переваг.

Таким чином, узгодженість процесів під час розробки та впровадження конкурентної стратегії є критичною, особливо у динамічному бізнес-середовищі, де витрати на створення та підтримку підприємства є значними. Це дозволяє знизити ризики пропуску ключових аспектів, ефективно розподілити ресурси та визначити альтернативи, що забезпечують стратегічну гнучкість. Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує адаптованих стратегій, що визначають оптимальні напрями використання потенціалу та забезпечують успішний розвиток і стабільну присутність на ринку у довгостроковій перспективі.

Вибір стратегічного напрямку розвитку для підприємств є комплексним і багатофакторним процесом, що ускладнюється високою динамікою та непередбачуваністю зовнішнього середовища. Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно здійснювати постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, прогнозувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, аналізувати діяльність конкурентів та моделювати можливі сценарії ринкової поведінки.

При формуванні стратегії кожне підприємство обирає індивідуальний підхід до стратегічного планування, який враховує його специфіку, цілі розвитку, ресурсні можливості та фінансовий стан. Використання системного підходу до стратегій, адаптованого до особливостей агропідприємств та перспектив їх розвитку, дозволяє обирати оптимальні напрями діяльності, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати стійке нарощування конкурентних переваг.

Запропонована методологія стратегічного планування спрямована на підтримку високого рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі, що досягається шляхом інтеграції аналізу ринку, внутрішніх ресурсів та інноваційних підходів до управління виробничими та комерційними процесами.

3.2. Тактичні засади удосконалення сучасних концепцій управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Корпоративна стратегія підприємства передбачає визначення унікального шляху розвитку, який відрізняється від стратегій інших учасників ринку та базується на наявних ресурсах, компетенціях підприємства, а також на вимогах і обмеженнях зовнішнього середовища. У контексті аграрного сектору корпоративна стратегія поділяється на стратегії зростання, стабілізації та скорочення, що відображають різні підходи до управління розвитком підприємства залежно від його фінансового стану та ринкових умов.

Стратегії зростання реалізуються через масштабування діяльності підприємства, поглинання конкурентів, злиття, створення спільних підприємств та впровадження сучасних методів управління. У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає активного застосування стратегії зростання як основного інструменту стратегічного планування, що дозволяє зміцнити позиції на ринку та формувати стійкі конкурентні переваги.

Стратегії стабілізації орієнтовані на збереження наявної частки ринку та підтримання перевірених методів діяльності. Вони актуальні для фінансово стабільних підприємств у відносно передбачуваному середовищі, однак несвоєчасна адаптація до змін зовнішнього середовища може обмежувати їхню ефективність. Стратегії стабілізації дозволяють підтримувати стабільний рівень прибутковості або поступово диверсифікувати діяльність для забезпечення додаткового доходу.

Для підприємств із нестабільним фінансовим станом та в умовах динамічних змін зовнішнього середовища актуальними є стратегії скорочення або виходу. Вони спрямовані на відновлення стабільності діяльності, оптимізацію ресурсів та адаптацію до кризових умов, таких як економічна нестабільність або інфляційні процеси.

Конкурентні стратегії підприємств орієнтовані на довгострокове забезпечення конкурентних переваг. Розробка конкурентної стратегії передбачає узгодження цілей підприємства із ресурсами та засобами їх досягнення, включно з економічними, фінансовими, організаційними та матеріальними ресурсами. Важливу роль у цьому процесі відіграє ресурсний потенціал підприємства, який визначає його спроможність формувати та підтримувати конкурентні переваги у висококонкурентному середовищі.

Науковці наголошують, що конкурентну стратегію необхідно розробляти з урахуванням специфіки конкретного виду діяльності. Основною метою стратегії є зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення його здатності протистояти конкурентам та розвиток стійких переваг. Реалізація конкурентної стратегії здійснюється через впровадження управлінських рішень, організаційних планів, конкретних дій та підходів, які забезпечують формування та закріплення конкурентних переваг підприємства.

Отже, на основі аналізу наукових джерел можна дійти висновку, що конкурентна стратегія є системою взаємопов'язаних дій підприємства, реалізація яких спрямована на здобуття та утримання конкурентних переваг, закріплення ринкових позицій і підтримку бажаного рівня конкурентоспроможності. Конкурентні переваги визначаються характеристиками продукції або послуг, які мають найвищу цінність для споживачів і орієнтовані на задоволення їхніх потреб, а не внутрішніх потреб підприємства. Це підкреслює важливість розробки стратегії з урахуванням конкретної позиції суб'єкта господарювання у аграрному секторі та його здатності ефективно реагувати на ринкові виклики.

Аналіз, проведений у другому розділі роботи, демонструє необхідність забезпечення підприємства достатнім рівнем фінансових ресурсів, що може досягатися як через акумулювання власних грошових коштів, так і через оптимізацію витрат. Крім того, досягнення високої конкурентоспроможності вимагає реалізації заходів, спрямованих на підвищення якості продукції та розширення частки ринку, що є ключовими критеріями ефективності

конкурентної стратегії.

В умовах динамічного бізнес-середовища підвищення доходності та прибутковості підприємства досягається через поліпшення його конкурентних позицій і збільшення ринкової частки, що визначає основну мету конкурентної стратегії аграрного підприємства. Структурно послідовна система формування такої стратегії представлена на рис. 3.2, яка демонструє логіку узгодження цілей, ресурсів і управлінських дій для забезпечення стійкого конкурентного розвитку.



Рис. 3.2. Формування конкурентної стратегії для підприємства, 2026-2030 рр.

Отже, при виборі конкурентної стратегії підприємство має здійснити комплексний аналіз власних можливостей, внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінку ринкових переваг конкурентів із визначенням їхніх сильних та слабких сторін. Формування ефективної конкурентної стратегії передбачає оцінку її доцільності, визначення довгострокових

перспектив розвитку, аналіз поточного становища на ринку та оцінку можливостей оптимального використання наявних ресурсів.

Вибір стратегії є динамічним процесом і визначається специфікою ситуації, в якій перебуває підприємство на конкретному етапі розвитку. Особливу роль у процесі прийняття стратегічних рішень відіграє людський фактор, який проявляється через сприйняття ринкової ситуації, здатність ефективно використовувати сильні сторони підприємства та врахування наявних корпоративних традицій.

Для практичного впровадження конкурентної стратегії доцільно визначити конкретні заходи на функціональному та операційному рівнях стратегічного управління, які узагальнені у додатку 3.

Тож, очікуваний прибуток розрахований як поетапне зростання на 10–20 % щороку залежно від реалізації стратегічних заходів. Виробнича стратегія у 2026–2027 рр. орієнтована на базове збільшення потужностей, що формує фундамент для зростання виробництва та прибутку. Маркетингові та фінансові заходи забезпечують розширення ринків збуту та залучення додаткових ресурсів для реалізації стратегій. Соціальна та екологічна складові впливають на імідж підприємства та його стійкість у динамічному бізнес-середовищі, що підвищує конкурентоспроможність.

Таким чином, упровадження комплексу запропонованих заходів у діяльність підприємства дозволяє суттєво підвищити його конкурентну позицію за рахунок інтегрованого розвитку ключових функціональних напрямів. Зокрема:

виробнича складова – збільшення складських потужностей та модернізація виробничих ліній сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню ефективності логістичних процесів та забезпеченню стабільності постачання продукції;

маркетингова складова – налагодження ділових зв'язків, розширення географії діяльності, покращення іміджу та підвищення репутації підприємства, а також впровадження сучасних інструментів промоції

(географічна диверсифікація продажів, підвищення споживчої лояльності та впізнаваності) дозволяють зміцнити позиції на ринку та ефективно протидіяти конкуренції;

фінансова складова – акумулювання власних ресурсів, участь у грантових програмах та державних програмах підтримки забезпечують фінансову стійкість та можливості для стратегічних інвестицій;

соціальна складова – підвищення соціальної відповідальності підприємства та створення додаткових робочих місць формує позитивний імідж та сприяє лояльності працівників і споживачів;

екологічна складова – виробництво екологічно чистої продукції та впровадження альтернативних джерел енергії сприяють сталому розвитку підприємства та підвищенню його привабливості на ринку.

Сучасні євроінтеграційні процеси та реформування національної економіки стимулюють впровадження інноваційних підходів до управління аграрними підприємствами. У цьому контексті виробництво високоякісної агропродовольчої продукції стає ключовим фактором забезпечення продовольчої безпеки, зміцнення експортного потенціалу та підвищення рівня життя населення.

Аналіз перспектив розвитку рослинництва господарства свідчить про доцільність впровадження напряму вирощування ягід. Цей напрям характеризується низькими капіталовкладеннями та високою рентабельністю, однак потребує ефективного управління процесами реалізації та виходу на зовнішні ринки. Розглянемо можливості впровадження вирощування суниці в структурі досліджуваного агропідприємства (табл. 3.2), що дозволить зміцнити його конкурентні позиції та розширити ринкову присутність.

Тож, проведений аналіз даних табл. 3.2 щодо прогнозованих витрат на вирощування малини дозволяє зробити низку важливих висновків щодо економічної доцільності та ефективності впровадження даного напряму виробництва. Основна частка інвестиційних витрат (65,2 %) припадає на закупівлю саджанців, обладнання та будівництво інфраструктури, що

обумовлює створення належних умов для стабільного та високоякісного виробництва продукції в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2

Прогнозовані витрати при вирощуванні ягід (малини) для підприємства, 2026-2030 рр.

Показники	Вартість, тис. грн	Питома вага витрат, %
Інвестиційні витрати:		
закупівля саджанців	1500,0	40,8
обладнання та техніка (поливні системи, інвентар тощо)	440,0	12,2
будівництво та інфраструктура (склади, огорожі, зрошувальна система тощо)	460,0	12,2
Всього	2400,0	65,2
Операційні (щорічні) витрати:		
Зарплата працівників, у тому числі:		
Агроном (1 особа)	240,0	6,5
Робітники (5 осіб)	600,0	16,3
Витрати на добрива та пестициди	100,0	2,7
Система поливу та витрати на воду	50,0	1,4
Оренда техніки	140,0	4,1
Обслуговування та ремонт техніки	40,0	0,8
Інші витрати:		
Маркетинг та реклама	55,0	1,4
Транспортні витрати (доставка продукції)	55,0	1,6
Всього	1280,0	34,8
Разом	3680,0	100,0

Операційні витрати (34,8 %) зосереджені переважно на забезпеченні безпосередньої технологічної діяльності, включаючи оплату праці, добрива, полив та логістику, що гарантує ефективне функціонування плантацій та підтримання конкурентоспроможності продукції на ринку.

Загальна сума витрат становить 3680,0 тис. грн, що свідчить про значущість фінансового планування та необхідність оптимального використання ресурсів. Така структурно збалансована система витрат дозволяє підприємству забезпечити раціональне розподілення фінансових ресурсів між інвестиційною та операційною складовими, мінімізувати ризики втрат продукції та підвищити економічну ефективність виробництва. Врахування зазначених показників у процесі стратегічного планування

сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища та забезпечить стійку позицію на внутрішньому і зовнішньому ринку агропродовольчої продукції.

Розглянемо прогнозовану ефективність даного проєкту за допомогою даних табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозована ефективність при вирощуванні ягід (малини) для підприємства, 2026-2030 рр.

Показники	Значення
Урожай та збір, кг	250000,0
Гуртова ціна продажу 1 кг малини, грн	30,0
Прогнозований річний дохід, тис. грн	7500,00
Чистий прибуток, тис. грн	5740,00
Повернення інвестицій (ROI), %	239,0
Термін окупності, роки	0,42

Згідно з розрахунками, аналіз прогнозованої ефективності проєкту вирощування малини свідчить про високу економічну доцільність його реалізації. Прогнозований урожай становить 250000,0 кг, при середній гуртовій ціні продажу 30,0 грн/кг, що забезпечує річний дохід на рівні 7500,00 тис. грн. Враховуючи операційні витрати та амортизацію інвестицій, очікуваний чистий прибуток підприємства складає 5740,00 тис. грн, що на 3206,00 тис. грн перевищує прибуток 2024 р. (1534,00 тис. грн), свідчачи про значне підвищення фінансових результатів діяльності. Показник повернення інвестицій прогнозується на рівні 239,0 %, що підтверджує ефективність вкладених ресурсів та високий потенціал рентабельності проєкту. Термін окупності інвестицій оцінюється у 0,42 року, що вказує на швидку віддачу вкладених коштів і мінімізацію фінансових ризиків.

Отже, реалізація проєкту вирощування ягід сприятиме суттєвому зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його доходності та забезпеченню стабільного розвитку у динамічному бізнес-середовищі.

Таким чином, реалізація даного напрямку забезпечує не лише зростання

доходів підприємства, але й сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку, підвищенню фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами в умовах динамічного бізнес-середовища.

Визначення ключових чинників успіху підприємств аграрного сектору дозволяє на їх основі розробляти ефективні конкурентні стратегії, адаптовані до динамічних умов ринку та специфіки діяльності господарюючих суб'єктів. Підвищення стійкої прибутковості аграрних підприємств України можливо через застосування передових технологій ведення сільського господарства, модернізацію виробничого обладнання, підвищення продуктивності та впровадження сучасних методів фінансового контролю.

Машинно-тракторний комплекс повинен бути оснащений високоефективною сільськогосподарською технікою, що відповідає сучасним стандартам енергозбереження, ресурсозбереження та безпеки. Це забезпечує не лише ефективне виробництво, переробку та зберігання продукції, а й дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та підтримувати конкурентні переваги.

При організації роботи збирально-транспортних ланок слід враховувати ключові параметри: швидкість руху техніки, час та тривалість заповнення бункерів комбайнів, оптимізацію маршрутів автомобільного транспорту та визначення оптимальної кількості транспортних засобів. На прикладі господарства з полем озимої пшениці, розташованим за 10 км від елеватора, прогнозування потреби в транспорті виконувалося з використанням теорії масового обслуговування. Для обслуговування трьох комбайнів Claas Lexion 440 та семи John Deere 7020 оптимально залучити дев'ять транспортних одиниць, зокрема шість КАМАЗ-55102. У 2023 році фактичне використання транспорту не було оптимальним, що призвело до витрат у розмірі 1565,29 тис. грн. Оптимізація збирально-транспортних процесів дозволяє скоротити витрати на 1 092,0 тис. грн (69,7%), підтверджуючи економічну доцільність запропонованого підходу. При цьому втрати через простій техніки

за одну годину становили 473,20 грн, що підкреслює важливість ефективного управління ресурсами.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі немає універсальної стратегії для всіх аграрних підприємств, оскільки окремі підрозділи або товарні групи потребують індивідуальних підходів. Для обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємству необхідно комплексно оцінити свою конкурентоспроможність у порівнянні з іншими учасниками ринку, враховуючи такі аспекти: ресурсний потенціал, ефективність використання наявних ресурсів, фінансову стійкість, ринкові позиції та можливості для інновацій. Лише на основі такого всебічного аналізу можна сформулювати стратегію, що забезпечує підприємству довгострокову конкурентоспроможність і здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Висновок до розділу 3

1. Для ефективно розробки конкурентної стратегії досліджуваного підприємства визначено ключові вимоги: наявність чітко сформульованої мети та системи завдань; розвиток стратегічного мислення серед усіх співробітників; гнучкість стратегії, що забезпечує здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

2. Сформовано комплекс заходів, реалізація яких дозволяє суттєво підвищити конкурентну позицію підприємства у динамічному бізнес-середовищі, зокрема: виробнича складова (збільшення складських потужностей для аграрної продукції, модернізація або створення нових виробничих ліній); маркетингова складова (налагодження ділових зв'язків, розширення меж діяльності, покращення іміджу та репутації, географічна диверсифікація продажів, підвищення споживчої лояльності та впізнаваності бренду); фінансова складова (акумулявання власних фінансових ресурсів,

участь у грантових конкурсах); соціальна складова (підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства); екологічна складова (виробництво екологічної продукції, впровадження напряму вирощування ягід).

3. На основі аналізу перспектив розвитку рослинництва господарства запропоновано впровадження напряму вирощування ягід (вирощування та реалізація малини), що забезпечує високий потенціал прибутковості та створення додаткових конкурентних переваг на ринку. При цьому, основна частка інвестиційних витрат (65,2 %) припадає на закупівлю саджанців, обладнання та будівництво інфраструктури, що обумовлює створення належних умов для стабільного та високоякісного виробництва продукції в довгостроковій перспективі. Операційні витрати (34,8 %) зосереджені переважно на забезпеченні безпосередньої технологічної діяльності, включаючи оплату праці, добрива, полив та логістику, що гарантує ефективне функціонування плантацій та підтримання конкурентоспроможності продукції на ринку. Загальна сума витрат становить 3680,0 тис. грн, що свідчить про значущість фінансового планування та необхідність оптимального використання ресурсів.

4. Згідно з цими розрахунками, аналіз прогнозованої ефективності проекту вирощування малини свідчить про високу економічну доцільність його реалізації. Так, очікуваний чистий прибуток підприємства складає 5740,00 тис. грн. Показник повернення інвестицій прогнозується на рівні 239,0 %, що підтверджує ефективність вкладених ресурсів та високий потенціал рентабельності проекту. Термін окупності інвестицій оцінюється у 0,42 року, що вказує на швидку віддачу вкладених коштів і мінімізацію фінансових ризиків.

ВИСНОВКИ

1. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю передбачають інтеграцію функцій стратегічного і операційного управління, комунікаційних процесів та прийняття управлінських рішень, що дозволяє розглядати досягнення цілей не як ізольовані дії, а як безперервний і взаємопов'язаний процес.

2. Розраховано, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності. Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваний період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %).

3. Разом із тим, витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1,534 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %).

4. Спостерігається позитивна динаміка по реалізації озимої пшениці, так зростання складає 2,7 рази або з 46313,0 ц до 123495,0 ц – свідчить про стабільне розширення виробництва та попиту; кукурудзі на зерно збільшення становить 2,5 рази або з 60487,0 ц до 151847,0 ц – підтверджує її стратегічну роль у експорті та внутрішньому споживанні; соняшнику обсяги реалізації зросли у 3,1 рази, з 21816,0 ц до 68447,0 ц, що демонструє високий попит на олійні культури.

5. Для оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства було здійснено комплексний аналіз його конкурентного середовища.

Основними конкурентами визначено Конкурент 1 та Конкурент 2, які здійснюють діяльність за схожих умов виробництва та збуту. Результати дослідження показали, що між досліджуваним господарством та його ключовим суперником — підприємством-конкурентом 2 — спостерігається високий рівень конкуренції. Це підтверджується сумою вагових коефіцієнтів, що становить 124 та 143 бали відповідно (максимально можливий бал – 170), що свідчить про необхідність постійного вдосконалення конкурентної стратегії та оперативного реагування на ринкові виклики.

6. Проведений аналіз також показав, що для збереження та посилення конкурентних переваг підприємству необхідно оптимізувати використання наявних фінансових та матеріальних ресурсів, підвищити ефективність операційних процесів і вдосконалити механізми управління. Водночас внутрішні фактори, такі як низька ліквідність, недостатня оборотність активів та неефективне використання ресурсів, обмежують потенціал підприємства в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища та можуть знижувати його здатність до оперативної адаптації й реагування на конкурентні загрози.

7. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує аналіз конкурентного середовища, оптимізацію ресурсів, впровадження інноваційних технологій та адаптацію управлінських процесів до швидкозмінних умов ринку.

8. Для ефективної розробки конкурентної стратегії досліджуваного підприємства визначено ключові вимоги: наявність чітко сформульованої мети та системи завдань; розвиток стратегічного мислення серед усіх співробітників; гнучкість стратегії, що забезпечує здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

9. Сформовано комплекс заходів, реалізація яких дозволяє суттєво підвищити конкурентну позицію підприємства у динамічному бізнес-середовищі, зокрема: виробнича складова (збільшення складських

потужностей для аграрної продукції, модернізація або створення нових виробничих ліній); маркетингова складова (налагодження ділових зв'язків, розширення меж діяльності, покращення іміджу та репутації, географічна диверсифікація продажів, підвищення споживчої лояльності та впізнаваності бренду); фінансова складова (акумулявання власних фінансових ресурсів, участь у грантових конкурсах); соціальна складова (підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства); екологічна складова (виробництво екологічної продукції, впровадження напряму вирощування ягід).

10. На основі аналізу перспектив розвитку рослинництва господарства запропоновано впровадження напряму вирощування ягід (вирощування та реалізація малини), що забезпечує високий потенціал прибутковості та створення додаткових конкурентних переваг на ринку. При цьому, основна частка інвестиційних витрат (65,2 %) припадає на закупівлю саджанців, обладнання та будівництво інфраструктури, що обумовлює створення належних умов для стабільного та високоякісного виробництва продукції в довгостроковій перспективі. Операційні витрати (34,8 %) зосереджені переважно на забезпеченні безпосередньої технологічної діяльності, включаючи оплату праці, добрива, полив та логістику, що гарантує ефективне функціонування плантацій та підтримання конкурентоспроможності продукції на ринку. Загальна сума витрат становить 3680,0 тис. грн, що свідчить про значущість фінансового планування та необхідність оптимального використання ресурсів.

11. Згідно з цими розрахунками, аналіз прогнозованої ефективності проекту вирощування малини свідчить про високу економічну доцільність його реалізації. Так, очікуваний чистий прибуток підприємства складає 5740,00 тис. грн. Показник повернення інвестицій прогнозується на рівні 239,0 %, що підтверджує ефективність вкладених ресурсів та високий потенціал рентабельності проекту. Термін окупності інвестицій оцінюється у 0,42 року, що вказує на швидку віддачу вкладених коштів і мінімізацію фінансових ризиків.

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. Безпалько Т., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Сучасні завдання стратегічного 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. 25-27.*
5. 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).
6. Божидай І.І. Агропромисловий комплекс України: структура та основні поняття. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 107–113.
7. 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.
8. 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).
9. 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).

10. 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).

11. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 4.

12. 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).

13. 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.

14. 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).

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

16. 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).

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

18. 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).

19. 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).

20. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проєктами 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).

21. 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).

22. 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).

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

24. 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).

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

26. 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.

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

28. 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).

29. 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.

30. 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).

31. 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.

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

33. 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).

34. 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).

35. 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).

36. 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).

37. 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).

38. 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).

39. Пустовар О., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Управління результативністю в контексті 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. 1074 с. С. 985-987.

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. (дата звернення: 10.09.2025).

45. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <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. Сапотницька 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., Григоров 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](https://doi.org/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-diialnostipidpriemstv>. (дата звернення: 10.09.2025).

64. Bozhyday 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-rosiyskoji-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).