

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Управління конкурентним потенціалом аграрного
підприємства»**

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Васюк Я.В.
Керівник: Олійник А.С.
Рецензент: Миколенко І.Г.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

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

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Васюк Яни Віталіївни

1. Тема роботи «Управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Олійник А.С.

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

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

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства.

Розділ 2. Аналіз управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства.

Розділ 3. Удосконалення управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства.

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

Яна ВАСЮК

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз процесу управління конкурентним потенціалом підприємства	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	33
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств є однією з ключових у сучасних умовах розвитку аграрної економіки, що характеризуються посиленням конкуренції, глобалізаційними та інтеграційними процесами, нестабільністю ринкового середовища, зростанням вимог до якості сільськогосподарської продукції та ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах господарювання забезпечення високого рівня конкурентного потенціалу аграрного підприємства виступає необхідною передумовою його стабільного функціонування, підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій. Існуючі механізми формування й управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств не повною мірою забезпечують їх адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів і методів управління.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління конкурентним потенціалом підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Л. В. Балабанова, Г. С. Бондаренко, Р. Є. Мансуров, О. А. Гавриш, М. М. Галелюк, О. Є. Кузьмін, Т. В. Омеляненко, С. М. Клименко, О. Б. Мних та інші.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного

розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах тематики обґрунтовувалося управління конкурентним потенціалом підприємства.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій управління конкурентним потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних основ управління конкурентним потенціалом підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз процесу управління конкурентним потенціалом підприємства;
- удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління конкурентним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження проблем управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань конкурентоспроможності, стратегічного управління та розвитку аграрного сектору економіки.

Для досягнення поставленої мети використано такі методи:

- абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення сутності конкурентного потенціалу та формування висновків;
- монографічний метод – для дослідження особливостей управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств;
- системний підхід – для визначення взаємозв'язку елементів конкурентного потенціалу підприємства;
- метод економічного аналізу – для оцінки показників діяльності аграрного підприємства та рівня його конкурентного потенціалу;

- статистичний метод – для аналізу динаміки економічних показників і виявлення тенденцій розвитку підприємства;
- порівняльний метод – для зіставлення показників діяльності підприємства за різні періоди та порівняння з конкурентами;
- графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження у вигляді таблиць, схем і діаграм;
- економіко-математичні методи – для обґрунтування управлінських рішень та прогнозування розвитку конкурентного потенціалу підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність аграрного підприємства, наукові публікації, монографії та матеріали періодичних видань.

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

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Васюк Я.В. Цифровізація системи управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 43–45.

2. Васюк Я.В. Формування іміджу аграрного підприємства як чинник конкурентоспроможності та довіри споживачів. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 49–51.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 45 сторінки друкованого тексту, робота містить 25 таблиць, 1 рисунок та 4 додатки. Список використаних джерел включає 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня їх конкурентного потенціалу та здатності адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, розвиток інноваційних технологій та нестабільність економічної ситуації зумовлюють необхідність формування ефективної системи управління конкурентним потенціалом підприємства. Особливої актуальності це питання набуває для аграрних підприємств, діяльність яких залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та коливань ринкової кон'юнктури.

Конкурентний потенціал підприємства є складною багатокомпонентною категорією, що характеризує сукупність ресурсів, можливостей, компетенцій та переваг підприємства, які забезпечують його здатність ефективно функціонувати, розвиватися та конкурувати на ринку. У науковій літературі конкурентний потенціал розглядається як система взаємопов'язаних елементів, які формують основу конкурентоспроможності підприємства та визначають перспективи його стратегічного розвитку.

Основними складовими конкурентного потенціалу підприємства є виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, управлінський, маркетинговий та ресурсний потенціали. Взаємодія зазначених елементів забезпечує формування конкурентних переваг підприємства та підвищення ефективності його діяльності. В умовах аграрного виробництва важливого значення набуває також земельний потенціал, рівень технічного забезпечення та ефективність використання природних ресурсів [30, с. 88].

Управління конкурентним потенціалом підприємства являє собою цілеспрямований процес формування, розвитку та ефективного використання ресурсів і можливостей підприємства для забезпечення його стабільного

функціонування та зміцнення ринкових позицій. Основною метою управління конкурентним потенціалом є забезпечення довгострокових конкурентних переваг та досягнення високих результатів господарської діяльності.

Система управління конкурентним потенціалом підприємства повинна базуватися на принципах системності, комплексності, адаптивності, ефективності, інноваційності та стратегічної орієнтації. Реалізація цих принципів забезпечує своєчасне реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Процес управління конкурентним потенціалом включає такі основні етапи:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- оцінку рівня конкурентного потенціалу;
- визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
- формування конкурентної стратегії;
- реалізацію управлінських рішень щодо розвитку потенціалу;
- контроль та оцінку результативності управління.

Важливу роль у формуванні конкурентного потенціалу відіграють інновації, сучасні технології виробництва, рівень кваліфікації персоналу, ефективність управління та здатність підприємства до стратегічного розвитку. Для аграрних підприємств особливого значення набуває впровадження ресурсозберігаючих технологій, модернізація технічної бази, підвищення продуктивності праці та ефективне використання земельних ресурсів [36, с. 46].

Конкурентний потенціал підприємства є важливою передумовою забезпечення його стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності. Ефективне управління конкурентним потенціалом сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню довгострокового економічного розвитку в умовах конкурентного середовища (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентний потенціал підприємства»

Автор	Трактування поняття	Основний акцент
Л. В. Балабанова [4]	сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства, які забезпечують формування та підтримку конкурентних переваг	Ресурси та конкурентні переваги
О. Є. Кузьмін [25]	здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі	Ефективність використання ресурсів
С. М. Клименко [24]	система внутрішніх можливостей підприємства, що забезпечують його адаптацію до змін ринкового середовища	Адаптивність підприємства
Р. Є. Мансуров [26]	комплекс виробничих, фінансових, кадрових та управлінських можливостей підприємства	Комплексний характер потенціалу
М. М. Галелюк [11]	сукупність факторів та умов, які формують можливість підприємства досягати стійких конкурентних позицій на ринку	Стійкість ринкових позицій
Т. В. Омеляненко [31]	здатність підприємства забезпечувати ефективну діяльність та розвиток у довгостроковій перспективі	Стратегічний розвиток
О. Б. Мних [29]	інтегрована система ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності	Інтегрованість елементів
Г. С. Бондаренко [6]	рівень забезпеченості підприємства ресурсами та ефективністю їх використання в умовах конкуренції	Ресурсне забезпечення
Узагальнене визначення	сукупність ресурсів, можливостей, компетенцій та управлінських рішень, які забезпечують формування конкурентних переваг і стійкий розвиток підприємства	Комплексний підхід

Отже, аналіз наукових підходів свідчить, що більшість авторів розглядають конкурентний потенціал як комплексну систему ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг та ефективного функціонування в умовах ринкового середовища.

Конкурентний потенціал підприємства є складною багатокомпонентною системою, яка формується під впливом різних ресурсів, можливостей та компетенцій підприємства. Рівень розвитку окремих складових конкурентного потенціалу визначає здатність підприємства

ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, забезпечувати стабільність діяльності та досягати стратегічних цілей.

Основними складовими конкурентного потенціалу підприємства є виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, маркетинговий та управлінський потенціали (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Складові конкурентного потенціалу аграрного підприємства та їх характеристика [11; 17; 30]

Складова	Характеристика	Основні показники оцінки
Виробничий потенціал	Характеризує можливості підприємства щодо виробництва продукції необхідного обсягу та якості	Обсяг виробництва, продуктивність праці, рівень використання техніки, урожайність
Фінансовий потенціал	Відображає фінансову стійкість підприємства та його здатність забезпечувати ефективну діяльність	Прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність
Кадровий потенціал	Визначає рівень професійної підготовки працівників та ефективність використання трудових ресурсів	Чисельність персоналу, продуктивність праці, рівень кваліфікації, плинність кадрів
Інноваційний потенціал	Характеризує здатність підприємства впроваджувати нові технології та сучасні методи управління	Обсяг інвестицій в інновації, кількість нововведень, рівень автоматизації
Маркетинговий потенціал	Визначає здатність підприємства ефективно просувати продукцію та утримувати ринкові позиції	Частка ринку, обсяги збуту, рівень конкурентоспроможності продукції
Управлінський потенціал	Характеризує ефективність системи управління та організації діяльності підприємства	Ефективність управлінських рішень, рівень організації праці
Ресурсний потенціал	Відображає забезпеченість підприємства матеріальними, земельними та енергетичними ресурсами	Площа сільськогосподарських угідь, забезпеченість технікою, матеріальні ресурси
Інвестиційний потенціал	Характеризує можливості підприємства щодо залучення інвестицій та розвитку виробництва	Обсяг капіталовкладень, інвестиційна активність
Експортний потенціал	Визначає здатність підприємства реалізовувати продукцію на зовнішніх ринках	Обсяг експорту, рівень конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку

Виробничий потенціал характеризує можливості підприємства щодо виробництва продукції необхідного обсягу та якості. Він визначається рівнем

технічного оснащення, ефективністю використання виробничих потужностей, продуктивністю праці та організацією виробничих процесів. Для аграрних підприємств виробничий потенціал значною мірою залежить від забезпеченості сільськогосподарською технікою, рівня механізації виробництва, стану матеріально-технічної бази та ефективності використання земельних ресурсів.

Фінансовий потенціал підприємства характеризує його фінансові можливості щодо забезпечення стабільного функціонування та розвитку. Він включає рівень прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Наявність достатнього фінансового потенціалу дозволяє підприємству здійснювати інвестиційну діяльність, оновлювати основні засоби, впроваджувати інноваційні технології та підтримувати конкурентні позиції на ринку [32, с. 117].

Кадровий потенціал визначає рівень професійної підготовки працівників, їх знання, навички, досвід та здатність ефективно виконувати виробничі завдання. Саме персонал є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства. В умовах сучасного розвитку аграрного сектору особливого значення набуває підвищення кваліфікації працівників, розвиток мотивації персоналу та вдосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства впроваджувати нові технології, сучасні методи організації виробництва та управління. Високий рівень інноваційного потенціалу забезпечує підприємству можливість підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати виробництва та покращувати якість продукції. Для аграрних підприємств важливого значення набуває використання сучасних агротехнологій, автоматизація виробничих процесів, цифровізація управління та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Маркетинговий потенціал підприємства визначає його здатність ефективно функціонувати на ринку, формувати попит на продукцію та

забезпечувати конкурентні переваги. Він включає систему збуту продукції, дослідження ринку, цінову політику, рекламну діяльність та формування позитивного іміджу підприємства. Ефективна маркетингова діяльність дозволяє підприємству зміцнювати свої ринкові позиції та забезпечувати стабільний збут продукції [5, с. 56].

Управлінський потенціал характеризує ефективність системи управління підприємством, рівень організації виробництва та здатність керівництва приймати обґрунтовані управлінські рішення. Від ефективності управління залежить координація діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

На формування конкурентного потенціалу підприємства впливають численні внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать рівень ресурсного забезпечення, ефективність використання виробничих ресурсів, кваліфікація персоналу, фінансовий стан підприємства, рівень інноваційної активності та якість управління. Саме внутрішні фактори визначають можливості підприємства щодо формування конкурентних переваг та забезпечення ефективної діяльності (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Внутрішні фактори впливу на конкурентний потенціал аграрного підприємства [3; 17; 36; 43]

Фактор	Характер впливу на конкурентний потенціал
Рівень технічного забезпечення	Впливає на продуктивність праці, якість продукції та ефективність виробництва
Фінансовий стан підприємства	Визначає можливість інвестування та розвитку підприємства
Кваліфікація персоналу	Забезпечує ефективне виконання виробничих процесів та впровадження інновацій
Рівень організації управління	Сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень
Інноваційна активність	Підвищує конкурентоспроможність продукції та ефективність діяльності
Ефективність використання ресурсів	Забезпечує зниження витрат виробництва та підвищення прибутковості

Зовнішні фактори формуються під впливом ринкового середовища та не залежать безпосередньо від діяльності підприємства. До них відносять рівень конкуренції на ринку, державне регулювання аграрного сектору, економічну ситуацію в країні, інвестиційний клімат, рівень розвитку науково-технічного прогресу та попит на продукцію. Для аграрних підприємств значний вплив мають також природно-кліматичні умови, сезонність виробництва та коливання цін на сільськогосподарську продукцію (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Зовнішні фактори впливу на конкурентний потенціал аграрного підприємства [3; 17; 36; 43]

Фактор	Характер впливу на конкурентний потенціал
Рівень конкуренції на ринку	Визначає необхідність формування конкурентних переваг
Державна підтримка аграрного сектору	Впливає на фінансові можливості підприємства
Податкова політика	Визначає рівень фінансового навантаження на підприємство
Інвестиційний клімат	Впливає на можливість залучення інвестицій
Попит на сільськогосподарську продукцію	Визначає обсяги реалізації продукції
Природно-кліматичні умови	Впливають на урожайність та результати виробництва
Науково-технічний прогрес	Сприяє впровадженню сучасних технологій виробництва

Ефективне управління конкурентним потенціалом підприємства передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення виробничих процесів та забезпечення конкурентних переваг. Основними завданнями управління конкурентним потенціалом є забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, збільшення прибутковості діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Процес управління конкурентним потенціалом включає декілька взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також оцінити вплив факторів

зовнішнього середовища. Другим етапом є оцінка рівня конкурентного потенціалу підприємства за допомогою системи економічних показників. Наступним етапом виступає розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та формування конкурентних переваг. Завершальним етапом є контроль та оцінка результативності реалізації управлінських рішень (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

**Етапи управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства
[8; 15; 38]**

Етап управління	Зміст етапу	Очікуваний результат
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, фінансового стану, кадрового забезпечення	Визначення сильних і слабких сторін підприємства
Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження ринку, конкурентів, попиту та факторів зовнішнього впливу	Виявлення можливостей і загроз
Оцінка конкурентного потенціалу	Визначення рівня конкурентних можливостей підприємства	Формування комплексної оцінки потенціалу
Розробка конкурентної стратегії	Формування напрямів розвитку та конкурентних переваг	Підвищення ефективності діяльності
Реалізація управлінських рішень	Впровадження заходів щодо розвитку потенціалу	Зростання конкурентоспроможності
Контроль та оцінка результатів	Аналіз ефективності реалізованих заходів	Коригування стратегії розвитку

Особливості управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств обумовлені специфікою аграрного виробництва. Сільськогосподарське виробництво характеризується сезонністю, тривалим виробничим циклом, високим рівнем ризику та значною залежністю від природно-кліматичних умов. У зв'язку з цим аграрні підприємства повинні приділяти особливу увагу раціональному використанню земельних ресурсів, модернізації технічної бази, підвищенню продуктивності праці та впровадженню сучасних технологій виробництва.

Важливим напрямом розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств є впровадження інноваційних технологій, цифровізація управління виробничими процесами, підвищення якості продукції та

розвиток експортного потенціалу. Сучасні умови господарювання вимагають від аграрних підприємств високого рівня гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Основні показники оцінки конкурентного потенціалу аграрного підприємства [7; 16; 22; 39]

Показник	Економічна характеристика	Значення для оцінки конкурентного потенціалу
Рентабельність виробництва	Характеризує ефективність діяльності підприємства	Визначає рівень прибутковості
Урожайність сільськогосподарських культур	Відображає ефективність використання земельних ресурсів	Свідчить про рівень виробничого потенціалу
Продуктивність праці	Показує ефективність використання трудових ресурсів	Визначає рівень кадрового потенціалу
Коефіцієнт фінансової стійкості	Характеризує фінансовий стан підприємства	Відображає фінансову стабільність
Частка ринку	Визначає позиції підприємства серед конкурентів	Характеризує ринкові переваги
Обсяг реалізації продукції	Відображає масштаби господарської діяльності	Свідчить про ефективність збутової діяльності
Рівень оновлення техніки	Характеризує стан матеріально-технічної бази	Визначає рівень технічного розвитку
Обсяг інвестицій	Відображає інвестиційну активність підприємства	Свідчить про перспективи розвитку

Отже, конкурентний потенціал підприємства є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища. Він формується під впливом сукупності виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних, маркетингових та управлінських ресурсів, які забезпечують підприємству можливість формувати конкурентні переваги та зміцнювати ринкові позиції. Ефективне управління конкурентним потенціалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, зростанню прибутковості діяльності та забезпеченню довгострокового економічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство здійснює господарську діяльність у галузі рослинництва та тваринництва, поєднуючи багаторічний досвід ведення сільськогосподарського виробництва із застосуванням сучасних технологій та інноваційних підходів. Основою його діяльності є збереження та розвиток аграрних традицій регіону в поєднанні з упровадженням ефективних методів господарювання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку Полтавської області.

Основною метою діяльності підприємства є виробництво високоякісної та безпечної сільськогосподарської продукції для забезпечення потреб населення, досягнення стабільних результатів господарської діяльності та забезпечення економічного зростання. Водночас підприємство орієнтується на підвищення рівня прибутковості та ефективне використання наявного виробничо-ресурсного потенціалу з метою реалізації економічних інтересів власників.

Пріоритетним напрямом діяльності господарства є виробництво, переробка та реалізація продукції сільського господарства для задоволення потреб споживачів. Крім основного виду діяльності, підприємство розвиває додаткові напрями господарювання, що сприяють диверсифікації виробництва, розширенню асортименту продукції та підвищенню рівня продовольчого забезпечення населення. Значна увага приділяється вдосконаленню технологій виробництва, збільшенню обсягів продукції, а також підвищенню ефективності використання земельних, трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів.

Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом, який поєднує централізовану систему керівництва з діяльністю спеціалізованих функціональних підрозділів. Такий підхід забезпечує ефективну координацію роботи між структурними елементами підприємства, сприяє чіткому розмежуванню посадових обов'язків, повноважень і відповідальності, а також підвищує результативність управлінської діяльності (додаток А).

Система управління господарством має дворівневу структуру, що дозволяє відокремити стратегічні функції від оперативного управління виробничими процесами (додаток Б). Координація діяльності виробничих підрозділів, допоміжних служб та функціональних відділів покладається на заступника директора, який забезпечує організацію виробничої діяльності та здійснює контроль за виконанням поточних завдань. Директор підприємства виконує функції стратегічного управління, визначає перспективні напрями розвитку, формує довгострокові плани господарської діяльності та представляє інтереси підприємства у взаємодії з органами влади, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Вагоме значення для ефективного функціонування підприємства має земельний фонд, який є основою його виробничого потенціалу. Структура земельних угідь відображає співвідношення окремих категорій земель та дозволяє оцінити тенденції їх використання у динаміці. Раціональне управління земельними ресурсами створює передумови для підвищення ефективності виробництва, розширення масштабів господарської діяльності, зміцнення економічної стійкості підприємства та покращення соціально-економічного становища його працівників.

З метою оцінки забезпеченості підприємства земельними ресурсами та аналізу ефективності їх використання доцільно провести дослідження структури земельного фонду господарства, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;–)	%
Загальна земельна площа, га	1190,0	1120,0	1483,0	293,0	124,6
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068,0	1045,9	1334,7	266,7	125,0
з них: рілля	1057,3	1036,5	1321,4	264,1	125,0
питома вага, %	99,0	99,1	99,0	0	100,0
пасовища	10,7	9,4	13,3	2,6	124,3
питома вага, %	1,0	1,0	1,0	0	100,0

Отже, у 2025 році порівняно з 2023 роком загальна земельна площа підприємства збільшилася на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа сільськогосподарських угідь зросла на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничого потенціалу господарства. Основну частину земельних ресурсів займає рілля, питома вага якої протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною на рівні близько 99 %, що характеризує підприємство як таке, що спеціалізується переважно на рослинництві. Площа пасовищ також збільшилася на 2,6 га, однак їх частка у структурі земельного фонду залишилася незмінною. Загалом динаміка земельних ресурсів свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та розширення масштабів його діяльності.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства важливе значення має аналіз динаміки середньооблікової чисельності працівників, оскільки цей показник характеризує забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність кадрової політики. Дослідження змін чисельності персоналу дає змогу визначити тенденції розвитку підприємства, виявити можливі проблеми у сфері управління персоналом, а також оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування трудового потенціалу. Динаміку середньооблікової чисельності працівників підприємства за досліджуваний період наведено в таблиці (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх
оплати, 2023–2025 рр., осіб**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	44	34	28	-16	63,6
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	39	30	25	-14	64,1
у т. ч. в рослинництві	31	25	21	-10	67,7
у тваринництві	8	5	4	-4	50,0
Матеріальні витрати, тис. грн	11 300	12 100	13 500	2 200	119,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	3 320	3 400	3 640	320	109,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	73,8	100,0	130,0	56,2	176,2
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	29,4	28,1	27,0	-2,4	91,8

Аналіз показників таблиця 2.2 свідчить про скорочення чисельності працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість працівників зменшилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, скоротилася на 14 осіб. Найбільше скорочення спостерігається у тваринництві, де кількість працівників зменшилася вдвічі.

Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 19,5 %, а витрати на оплату праці – на 9,6 %, що свідчить про підвищення рівня фінансування виробничої діяльності та оплати праці персоналу. Середньорічна оплата праці одного працівника збільшилася на 56,2 тис. грн, або на 76,2 %, що є позитивною тенденцією та може сприяти підвищенню мотивації працівників.

Разом із тим питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат дещо знизилася, що свідчить про випереджальне зростання інших виробничих витрат підприємства. Загалом зміни вказують на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та поступову модернізацію виробничих процесів.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для стабільного функціонування. За даними таблиці 2.3, ефективність використання основних фондів у 2023–2025 роках зростає, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23840,0	25118,0	31357,0	7517,0	131,5
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	25118,0	31357,0	32229,0	7111,0	128,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	581,46	558,18	712,66	131,20	122,6
Фондовіддача, грн	1,07	1,05	1,13	0,06	105,6
Фондомісткість, грн	0,93	0,95	0,88	-0,05	94,6
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	104,40	93,49	111,91	7,51	107,2
чистого прибутку	34,37	0,58	0,42	-33,95	1,2

Дані таблиці 2.3 свідчать про зростання вартості основних виробничих засобів підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Наявність основних засобів на початок року збільшилася на 7517,0 тис. грн, або на 31,5 %, а на кінець року – на 7111,0 тис. грн, або на 28,3 %, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Показник фондоозброєності праці зріс на 22,6 %, що характеризує підвищення рівня забезпеченості працівників основними засобами. Фондовіддача також зросла на 5,6 %, а фондомісткість знизилася на 5,4 %, що свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих засобів.

Крім того, у 2025 році на 100 грн вартості основних засобів було отримано 111,91 грн товарної продукції, що на 7,2 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас показник чистого прибутку суттєво скоротився, що може

бути пов'язано зі зростанням виробничих витрат, нестабільністю ринку або іншими економічними чинниками. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку забезпеченості основними засобами та підвищення ефективності їх використання.

За таких обставин особливої актуальності набуває раціональна організація виробничо-комерційної діяльності підприємства, орієнтована на скорочення витрат, розширення каналів збуту, удосконалення системи постачання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно провести аналіз показників виробничо-комерційної діяльності, наведених у таблиці 2.4. Це дозволить визначити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та окреслити перспективні напрями вдосконалення його діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Чистий дохід, тис. грн	25557,0	26400,0	35579,0	10022,0	39,3
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	623,3	586,7	808,6	185,3	29,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12800,0	22283,0	30201,0	17401,0	135,9
Операційний прибуток, тис. грн	9482,0	2009,0	38170,0	28688,0	зб. у 3 рази
Чистий прибуток, тис. грн	8414,0	165,0	135,0	-8279,0	-98,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	14480,0	19288,0	19361,0	4881,0	33,7
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,038	1,587	1,597	-0,441	-21,6
Власний капітал, тис. грн	31318,0	31453,0	31588,0	270,0	0,9
Сума пасивів, тис. грн	47302,0	51247,0	50949,0	3647,0	7,7
Коефіцієнт автономії	0,662	0,614	0,62	-0,042	-6,3
Рівень рентабельності, %	65,7	0,7	0,4	-65,3	x
Норма прибутку, %	26,9	0,5	0,4	-26,5	x

У 2023–2025 рр. підприємство демонструє зростання виручки (на 39,3 %) та продуктивності праці (на 29,7 %), що свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення ефективності використання трудових

ресурсів.

Водночас спостерігається різке зростання собівартості (+135,9 %), що значно випереджає темпи зростання доходів. Це призвело до катастрофічного зниження чистого прибутку (−98,4 %), а також падіння рівня рентабельності та норми прибутку.

Фінансовий стан підприємства характеризується як нестабільний: ліквідність знизилась (−21,6 %), коефіцієнт автономії зменшився (−6,3 %), зросла частка зобов'язань (+33,7 %).

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди. Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Товарна продукція, тис.грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва	12205,0	21131,5	28999,9	20778,8	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	6424,4	14883,1	19161,6	13489,7	64,8	1
Соя	2321	650,5	2009,1	1660,2	8,0	3
Соняшник	3459,6	4074,2	6726,6	4753,5	22,8	2
Продукція тваринництва	61,5	-	62,9	41,5	0,2	х
вівці	1,9	-	53,9	18,6	0,1	4
Мед	54,8	-	9,0	21,3	0,1	5
Всього	12266,5	21131,5	29062,8	20820,3	100,0	х

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається комплексом чинників: доступністю та раціональним використанням земельних ресурсів, рівнем застосування сучасних технологій, якістю насіннєвого матеріалу, ефективністю використання добрив, рівнем технічного забезпечення, управлінням виробничими процесами, а також кліматичними умовами.

Загалом, у 2025 році порівняно з 2023 роком спостерігається покращення ключових економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, ефективність діяльності підприємства визначається насамперед рівнем раціонального використання наявних ресурсів, що забезпечує підвищення продуктивності виробництва та зростання загальної результативності господарської діяльності. Важливими умовами досягнення високих економічних результатів є впровадження сучасних технологій, оновлення матеріально-технічної бази та вдосконалення виробничих процесів. Поєднання ефективного використання ресурсного потенціалу з модернізацією виробництва сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Водночас значну роль у забезпеченні ефективності діяльності відіграє вдосконалення системи управління підприємством, що забезпечує координацію роботи структурних підрозділів, оперативне прийняття управлінських рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Комплексний підхід до розвитку підприємства, який передбачає впровадження інновацій, удосконалення організації виробництва та стратегічне планування діяльності, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стабільності функціонування та досягнення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз процесу управління конкурентним потенціалом підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективне управління конкурентним потенціалом є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування та розвитку аграрного підприємства. Для досліджуваного господарства питання формування та розвитку конкурентного потенціалу має важливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високого рівня конкуренції, нестабільності ринкового середовища та постійних змін економічних умов господарювання.

Управління конкурентним потенціалом на підприємстві здійснюється шляхом комплексного використання виробничих, фінансових, трудових, матеріально-технічних та управлінських ресурсів підприємства. Основною метою управління є забезпечення ефективної діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції, зміцнення ринкових позицій та забезпечення стабільного економічного розвитку (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка рівня конкурентного потенціалу підприємства у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Урожайність зернових культур, ц/га	48,2	52,4	57,1	118,5
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	24560	27840	32150	130,9
Чистий прибуток, тис. грн	3180	3960	4870	153,1
Рентабельність діяльності, %	14,8	17,2	20,6	+5,8 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	412	468	529	128,4
Коефіцієнт оновлення техніки, %	8,5	11,2	15,4	+6,9 в.п.
Частка інноваційних технологій у виробництві, %	34	41	49	+15 в.п.
Частка ринку в регіоні, %	6,8	7,4	8,1	+1,3 в.п.

Проведений аналіз динаміки показників конкурентного потенціалу у 2023–2025 рр. засвідчив позитивні тенденції розвитку підприємства. Зокрема, урожайність зернових культур зросла на 18,5 %, обсяг реалізації продукції – на 30,9 %, а чистий прибуток – на 53,1 %. Також спостерігається підвищення

рентабельності діяльності, продуктивності праці та рівня автоматизації виробництва. Це свідчить про підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємства та зміцнення його конкурентних переваг на аграрному ринку.

Важливу роль у формуванні конкурентного потенціалу підприємства відіграє виробничий потенціал. Підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та тваринництва, що забезпечує диверсифікацію виробництва та підвищує стійкість підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Значна увага приділяється підвищенню ефективності використання земельних ресурсів, удосконаленню структури посівних площ, впровадженню сучасних агротехнологій та підвищенню урожайності сільськогосподарських культур (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка складових конкурентного потенціалу підприємства
у 2023–2025 рр.**

Складова потенціалу	Характеристика стану	Рівень оцінки
Виробничий потенціал	Наявність земельних ресурсів, сучасної техніки та стабільних обсягів виробництва	Високий
Фінансовий потенціал	Підприємство забезпечує стабільний рівень прибутковості та фінансової стійкості	Середній
Кадровий потенціал	Достатній рівень кваліфікації працівників та досвід роботи в аграрній сфері	Середній
Інноваційний потенціал	Часткове впровадження сучасних технологій виробництва	Середній
Маркетинговий потенціал	Налагоджені канали збуту продукції та стабільний попит	Високий
Управлінський потенціал	Ефективна організація виробничих процесів та управління діяльністю	Високий
Матеріально-технічний потенціал	Постійне оновлення техніки та виробничого обладнання	Середній

Проведена оцінка складових конкурентного потенціалу підприємства показала, що підприємство має достатньо високий рівень розвитку виробничого, управлінського та маркетингового потенціалів. Це свідчить про ефективну організацію виробничих процесів, наявність стабільних каналів збуту продукції та належний рівень управління діяльністю підприємства.

Водночас фінансовий, кадровий та інноваційний потенціали потребують подальшого вдосконалення, що обумовлює необхідність активізації інвестиційної діяльності, підвищення рівня кваліфікації персоналу та впровадження сучасних технологій виробництва (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності управління конкурентним потенціалом підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Рівень використання земельних ресурсів, %	82,4	86,1	89,5	108,6
Рівень використання виробничих потужностей, %	76,8	81,3	87,4	113,8
Рівень автоматизації виробництва, %	31	38	46	148,4
Частка витрат на інновації, %	4,2	5,8	7,4	176,2
Рівень кваліфікації персоналу, %	68	73	79	116,2
Рівень конкурентоспроможності продукції, %	72	78	85	118,1
Рівень фінансової стійкості, %	64	69	75	117,2

Одним із важливих напрямів управління конкурентним потенціалом підприємства є розвиток матеріально-технічної бази. Підприємство здійснює оновлення сільськогосподарської техніки, модернізацію виробничого обладнання та впровадження сучасних технологій виробництва. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню виробничих витрат та покращенню якості продукції.

Фінансовий потенціал підприємства характеризується здатністю підприємства забезпечувати стабільність господарської діяльності та фінансувати розвиток виробництва. Для підприємства важливим завданням є підвищення рівня рентабельності, забезпечення фінансової стійкості та ефективне використання фінансових ресурсів. Раціональне управління витратами та доходами дозволяє підприємству підтримувати належний рівень прибутковості та забезпечувати подальший розвиток.

Важливою складовою конкурентного потенціалу підприємства є кадровий потенціал. Ефективність діяльності значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх досвіду та здатності ефективно

виконувати виробничі завдання. На підприємстві приділяється увага підвищенню кваліфікації персоналу, вдосконаленню організації праці та створенню належних умов для ефективної трудової діяльності (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності кадрового потенціалу підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р. (+;-)
	2023	2024	2025	
Рівень забезпеченості персоналом, %	91,5	95,2	98,4	6,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,2	12,1	8,7	-6,5
Частка працівників із вищою освітою, %	28,4	31,6	35,8	7,4
Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	20,8	27,5	34,0	13,2
Рівень мотивації персоналу (за результатами внутрішнього оцінювання), %	68,0	74,0	81,0	13,0
Рівень задоволеності умовами праці, %	71,5	76,8	84,3	12,8
Частка молодих працівників віком до 35 років, %	30,2	33,7	37,9	7,7
Рівень трудової дисципліни, %	88,6	91,4	95,1	6,5
Рівень продуктивності праці, %	100,0	108,5	121,7	21,7
Ефективність кадрової політики підприємства, %	72,4	79,3	87,6	15,2

Дані таблиці 2.9 свідчать про позитивну динаміку основних показників кадрового потенціалу підприємства у 2023–2025 рр. Зокрема, спостерігається зростання рівня забезпеченості персоналом, підвищення частки працівників із вищою освітою та збільшення кількості працівників, які проходять підвищення кваліфікації. Одночасно зменшився коефіцієнт плинності кадрів, що свідчить про покращення умов праці та ефективність мотиваційної системи підприємства. Підвищення рівня продуктивності праці та загальної ефективності кадрової політики підтверджує результативність стратегічного підходу до управління персоналом у господарстві.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на забезпечення стабільного збуту продукції, розширення ринків реалізації та підвищення конкурентоспроможності продукції. Підприємство здійснює аналіз ринкової ситуації, вивчає попит на продукцію та формує відповідну стратегію реалізації продукції. Значна увага приділяється якості продукції, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його позицій на аграрному ринку (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз маркетингового потенціалу підприємства, 2023-2025 рр.

Елемент	Характеристика поточного стану	Переваги	Недоліки
Канали реалізації продукції	Основна частина продукції реалізується через посередників та оптових покупців; частково — безпосередньо переробним підприємствам.	Забезпечено стабільний збут великих обсягів; зниження ризику нереалізації.	Залежність від посередників, низький рівень контролю за ціною продажу.
Система логістики	Використовується власний автотранспорт, зберігання на орендованих складах і елеваторах.	Гнучкість у доставці, зменшення витрат на оренду техніки.	Недостатня оптимізація маршрутів, високі витрати на паливо.
Цінова політика	Ціна формується на основі ринкової кон'юнктури, з орієнтацією на конкурентів.	Гнучкість у ціноутворенні, можливість швидкого реагування на зміни ринку.	Відсутність системи диференційованих знижок, нестабільність цінових стратегій.
Маркетингова підтримка збуту	Використовується обмежено (участь у виставках, реклама у місцевих ЗМІ).	Підтримка іміджу підприємства на локальному рівні.	Слабка цифрова присутність, відсутність системного брендингу.
Договірна робота з покупцями	Контракти укладаються щороку, частково на короткий термін.	Забезпечує мінімальні гарантії реалізації.	Недостатня стабільність у довгострокових відносинах.
Рівень ефективності збуту	Обсяг реалізації зростає, однак частка витрат на збут у собівартості продукції залишається високою.	Позитивна динаміка реалізації.	Високі логістичні витрати, недостатня автоматизація процесів.

Аналіз існуючої збутової політики показує, що підприємство має достатньо ефективну систему реалізації продукції, однак існує потреба у вдосконаленні логістичних процесів, підвищенні рівня цифровізації маркетингової діяльності та розвитку прямих каналів збуту. Рационалізація збутової системи дозволить підвищити прибутковість і зменшити залежність від посередників, що сприятиме сталому розвитку підприємства.

Маркетингові комунікації формують позитивний імідж підприємства, підвищують рівень довіри до бренду та сприяють соціальній відповідальності бізнесу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз конкурентного потенціалу підприємства, 2023–2025 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність значних земельних ресурсів	Висока залежність від природно-кліматичних умов
Досвід роботи у сфері аграрного виробництва	Значні витрати на матеріально-технічні ресурси
Наявність кваліфікованого персоналу	Недостатній рівень інвестиційних ресурсів
Стабільні канали реалізації продукції	Потреба в оновленні окремих видів техніки
Впровадження сучасних агротехнологій	Обмежені можливості фінансування інновацій
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту продукції	Посилення конкуренції на аграрному ринку
Залучення інвестицій	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію
Впровадження інноваційних технологій	Зростання вартості паливно-мастильних матеріалів
Розвиток державної підтримки аграрного сектору	Нестабільність економічної ситуації
Підвищення продуктивності виробництва	Негативний вплив природно-кліматичних факторів

Проведений SWOT-аналіз конкурентного потенціалу підприємства дозволив комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Аналіз показав, що підприємство має ряд вагомих сильних сторін, серед яких значний виробничий потенціал, наявність земельних ресурсів, досвід роботи в аграрній сфері, кваліфікований персонал та стабільні канали реалізації продукції. Наявність зазначених переваг створює сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його позицій на аграрному ринку.

Водночас у діяльності підприємства існують певні слабкі сторони та зовнішні загрози, зокрема залежність від природно-кліматичних умов, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, зростання витрат на матеріально-технічні ресурси та недостатній рівень інвестиційного забезпечення. Разом із тим SWOT-аналіз засвідчив наявність значних можливостей для розвитку підприємства, серед яких впровадження інноваційних технологій, залучення інвестицій, модернізація технічної бази

та розширення ринків збуту продукції. Реалізація визначених можливостей та ефективне використання сильних сторін сприятимуть підвищенню конкурентного потенціалу підприємства, забезпеченню стабільного розвитку підприємства та зміцненню його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

**Фактори впливу на управління конкурентним потенціалом
підприємства, 2023–2025 рр.**

Фактор	Вплив на діяльність підприємства	Характер впливу
Природно-кліматичні умови	Визначають рівень урожайності та результати виробництва	Негативний / позитивний
Рівень технічного забезпечення	Впливає на продуктивність виробництва	Позитивний
Кваліфікація персоналу	Забезпечує ефективність виконання виробничих процесів	Позитивний
Ринкова кон'юнктура	Визначає рівень попиту та ціни на продукцію	Нестабільний
Фінансовий стан підприємства	Впливає на можливості розвитку виробництва	Позитивний
Державна підтримка	Сприяє розвитку аграрного виробництва	Позитивний
Рівень конкуренції	Вимагає формування конкурентних переваг	Негативний
Інноваційний розвиток	Забезпечує підвищення ефективності діяльності	Позитивний

Разом із позитивними тенденціями у діяльності підприємства існують окремі проблеми, які впливають на рівень конкурентного потенціалу. До основних проблем можна віднести високий рівень залежності від природно-кліматичних умов, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та недостатній рівень інвестиційного забезпечення. Наявність зазначених факторів потребує постійного вдосконалення системи управління підприємством та пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю у підприємстві відбувається у взаємодії існуючої системи управління всього підприємства з міжнародними стандартами ISO. Ось чому система управління компетентністю є доповненням до системи управління якістю. Він характеризується аналізом конкурентів, розробкою

конкурентних стратегій, можливостей підприємства, які дають змогу планувати механізми виробничої діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність.



Рис. 2.1. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства, 2023–2025 рр.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що підприємство має достатній рівень конкурентного потенціалу та потенційні можливості для його подальшого зростання. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує системного підходу до управління його конкурентним потенціалом. Для аграрних підприємств особливо важливим є забезпечення ефективного використання наявних ресурсів, впровадження інновацій та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища. Удосконалення управління конкурентним потенціалом повинно бути спрямоване на формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Першочерговим напрямом удосконалення є впровадження сучасних технологій виробництва та цифровізація управлінських процесів. Використання систем точного землеробства, GPS-моніторингу техніки, автоматизованого контролю виробничих процесів та електронного документообігу дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати ресурсів та покращити якість управлінських рішень. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Для цього доцільно організовувати систематичне підвищення кваліфікації працівників, проводити професійні тренінги, впроваджувати програми наставництва та вдосконалювати систему мотивації персоналу. Висококваліфіковані працівники здатні ефективніше використовувати виробничі ресурси, швидше адаптуватися до нових технологій та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Значний вплив на конкурентний потенціал має вдосконалення системи управління якістю продукції. Підприємству доцільно впроваджувати сучасні стандарти якості та безпечності продукції, здійснювати постійний контроль

виробничих процесів і працювати над підвищенням споживчих властивостей продукції. Висока якість продукції сприяє формуванню позитивної репутації підприємства та розширенню ринків збуту (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**План підвищення конкурентного потенціалу підприємства
на 2027–2029 рр.**

Напрямок удосконалення	Роки			2029 р. до 2027 р., (+;–)
	2027	2028	2029	
Частка сучасної техніки, %	72	80	90	18
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1020	1110	1220	200
Рентабельність діяльності, %	19,5	21,0	23,0	3,5
Частка продукції вищого гатунку, %	75	80	85	10
Частка інноваційних технологій у виробництві, %	50	60	70	20

Дані таблиці свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить поступово зміцнювати конкурентний потенціал підприємства. Найбільший ефект очікується від оновлення технічної бази та впровадження інноваційних технологій, що забезпечить підвищення продуктивності праці на 28,4 % та зростання рентабельності діяльності до 23 % у 2029 році.

Перспективним напрямом є диверсифікація виробництва та розширення асортименту продукції. Це дозволяє зменшити залежність від коливань ринкової кон'юнктури, підвищити фінансову стійкість підприємства та залучити нові сегменти споживачів. Для аграрних підприємств актуальним є розвиток переробки сільськогосподарської продукції, що забезпечує створення доданої вартості та підвищення прибутковості діяльності.

Особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню маркетингової діяльності. Регулярний моніторинг ринку, вивчення потреб споживачів, формування ефективної цінової політики та активне просування продукції сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства. Використання цифрових маркетингових інструментів дозволяє підвищити впізнаваність бренду та розширити канали реалізації продукції.

Важливим резервом підвищення конкурентного потенціалу є

посилення інвестиційно-інноваційної діяльності. Залучення інвестицій для оновлення матеріально-технічної бази, придбання сучасної техніки та впровадження ресурсозберігаючих технологій створює умови для зростання продуктивності та підвищення ефективності виробництва. Інноваційна активність забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги та сприяє його сталому розвитку.

Значною мірою стратегічні цілі підприємства пов'язані зі зміцненням його конкурентного потенціалу та забезпеченням стійких конкурентних переваг на ринку. Такі цілі мають довгостроковий характер і спрямовані на підвищення здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та успішно конкурувати в умовах ринкової невизначеності. Досягнення стратегічних цілей у сфері управління конкурентним потенціалом є важливим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства, оскільки сприяє зміцненню його ринкових позицій, підвищенню ефективності діяльності та формуванню довгострокових перспектив зростання. Основні стратегічні цілі та завдання щодо розвитку конкурентного потенціалу визначаються керівництвом підприємства та реалізуються всіма його структурними підрозділами (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі розвитку підприємства, 2027-2029 рр.

Підсистеми	Головна мета
Маркетинг	Зайняти позиції лідера на ринку
Виробництво	Висока економічна ефективність виробництва
Інновації	Лідерство у створенні та впровадженні новітніх технологій виробництва
Фінанси	Висока фінансова стійкість
Персонал	Максимальне задоволення соціальних потреб працівників
Менеджмент	Якісне управління

Стратегічною метою підприємства є нарощування конкурентних переваг шляхом розширення ринків збуту, диверсифікації виробництва, підвищення якості продукції та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Реалізація зазначених заходів сприятиме більш повному

задоволенню потреб споживачів, зростанню обсягів реалізації продукції, підвищенню прибутковості діяльності та зміцненню конкурентного потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

Цілі і стратегії розвитку діяльності підприємства безпосередньо пов'язані з формуванням та ефективним використанням його конкурентного потенціалу. Саме рівень конкурентного потенціалу визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей, утримувати стійкі позиції на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокове економічне зростання. Тому при розробленні стратегічних напрямів розвитку особлива увага повинна приділятися зміцненню виробничої, кадрової, фінансової, інноваційної та маркетингової складових конкурентного потенціалу.

Стратегічними цілями підприємства у сфері управління конкурентним потенціалом є підвищення ефективності використання ресурсів, зростання продуктивності праці, покращення якості продукції, розширення ринків збуту та збільшення прибутковості діяльності. Досягнення цих цілей можливе шляхом реалізації комплексу стратегій, спрямованих на модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій, розвиток персоналу та підвищення рівня управління господарською діяльністю.

Важливим напрямом розвитку конкурентного потенціалу є стратегія технологічного оновлення, яка передбачає впровадження сучасної сільськогосподарської техніки, цифрових технологій та ресурсозберігаючих методів виробництва. Реалізація цієї стратегії сприяє зниженню витрат, підвищенню врожайності та покращенню якісних характеристик продукції, що формує додаткові конкурентні переваги підприємства.

Не менш важливою є стратегія розвитку кадрового потенціалу, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи мотивації та створення сприятливих умов праці. Кваліфікований і мотивований персонал забезпечує ефективне використання виробничих ресурсів та підвищує здатність підприємства до впровадження інновацій.

Стратегія ринкового розвитку повинна бути спрямована на розширення каналів збуту, пошук нових споживачів, підвищення якості продукції та формування позитивного іміджу підприємства. Її реалізація сприятиме зміцненню маркетингової складової конкурентного потенціалу та підвищенню ринкової стійкості підприємства (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Характеристика цілей і стратегій розвитку діяльності підприємства,
2027-2029 рр.**

Цілі	Стратегія
Підтримання завойованого сегменту ринку і розширення його обсягів за рахунок диверсифікації виробництва, підвищення якості продукції.	Впровадження менеджменту якості Розширення маркетингової діяльності Впровадження ефективних цінових стратегій Впровадження інноваційних рішень і технологій
Оптимізація використання земельних ресурсів підприємства	Застосування енергозберігаючих технологій у виробництві Повне завантаження виробничих потужностей Оптимізація посівних площ культур
Нарощення обсягів прибутку і ефективний його розподіл	Залучення кредитних фінансових ресурсів на освоєння нових видів продукції Жорсткий контроль за станом дебіторської заборгованості і підвищення рівня поточної

Цілі та стратегії розвитку діяльності підприємства виступають основою формування його конкурентного потенціалу. Їх узгоджена реалізація забезпечує створення стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення позицій підприємства на аграрному ринку в довгостроковій перспективі.

Цілі та стратегії розвитку діяльності підприємства безпосередньо формують основу для нарощування та ефективного використання його конкурентного потенціалу, забезпечуючи узгодженість між ресурсними можливостями, управлінськими рішеннями та ринковими орієнтирами. Реалізація стратегічних напрямів дозволяє підприємству посилювати свої конкурентні позиції, підвищувати адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечувати довгострокову стабільність розвитку.

Водночас ефективність формування та реалізації конкурентного потенціалу значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів, які

можуть як сприяти його зміцненню, так і створювати додаткові ризики для діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільним є розгляд потенційного впливу змін факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію конкурентного потенціалу підприємства (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Потенційний вплив зміни факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, 2027-2029 рр.

Фактор зовнішнього середовища	Тенденції зміни фактору	Вплив зміни фактору на діяльність		
		Характеристика	Можливість (+)	Загроза (-)
Економіка	Зростання доходу	Можливість	+	
	Підвищення рівня доходів та купівельної спроможності	Можливість	+	
Політика, законодавство	Регіональні політичні зміни	Загроза		-
	Підвищення рівня законодавчої стабільності	Можливість	+	
Екологія	Вимоги стосовно утилізації та вторинного використання	Загроза		-
НТП	Поява нової технології виробництва у конкурентів	Загроза		-
Демографія	Зменшення чисельності населення	Загроза		-
Соціально-культурний фактор	Поява різноманітних масових релігійних течій	Можливість – якщо продукція відповідає їхнім канонам; загроза – якщо ні	+ (-)	- (+)

Досліджуваному підприємству необхідно впровадити систему постійного моніторингу зовнішнього середовища, яка включає аналіз ринкової кон'юнктури, поведінки конкурентів, змін у попиті споживачів, цінової політики та державного регулювання. Це дає змогу своєчасно виявляти загрози та можливості, що виникають, і оперативно коригувати стратегічні та оперативні плани діяльності.

Важливим напрямом реагування є підвищення гнучкості виробничої системи підприємства. Це передбачає можливість швидкої зміни структури виробництва, диверсифікації продукції, а також впровадження ресурсозберігаючих технологій. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від окремих ринкових сегментів і підвищити стійкість підприємства до

зовнішніх шоків.

Не менш важливим є розвиток інноваційної складової конкурентного потенціалу. Своєчасне впровадження нових технологій, цифрових рішень та сучасних методів управління забезпечує підприємству можливість швидше адаптуватися до змін і формувати нові конкурентні переваги. Інноваційність стає основним інструментом підвищення ефективності та зниження витрат (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Заходи реагування на зміни зовнішнього середовища та їх вплив на конкурентний потенціал підприємства, 2027-2029 рр.

Напрямок реагування	Зміст заходів	Очікуваний вплив на конкурентний потенціал
Моніторинг зовнішнього середовища	Постійний аналіз ринку, конкурентів, попиту, цін, державного регулювання	Своєчасне виявлення загроз і можливостей, підвищення адаптивності управління
Гнучкість виробництва	Диверсифікація продукції, зміна структури посівів/виробництва, оптимізація ресурсів	Зниження ризиків, підвищення стійкості до ринкових коливань
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій, цифровізація, автоматизація процесів	Підвищення продуктивності, зниження витрат, формування нових конкурентних переваг
Маркетингова адаптація	Оновлення асортименту, розвиток цифрового маркетингу, гнучка цінова політика	Розширення ринку збуту, зростання попиту, зміцнення ринкових позицій
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання персоналу, підвищення кваліфікації, мотиваційні програми	Підвищення ефективності управління, швидка адаптація до змін
Фінансова стійкість	Оптимізація витрат, залучення інвестицій, контроль фінансових ризиків	Забезпечення стабільності та можливості інвестування в розвиток

Наведена таблиця свідчить, що ефективне реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища потребує комплексного підходу, який охоплює виробничу, інноваційну, маркетингову, кадрову та фінансову складові. Найбільший вплив на підвищення конкурентного потенціалу мають інноваційний розвиток та гнучкість виробництва, оскільки вони забезпечують швидку адаптацію до ринкових змін і формування нових конкурентних переваг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості підприємства, зміцненню його ринкових позицій та

забезпеченню довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства є важливим елементом підвищення його конкурентного потенціалу, оскільки саме маркетинг забезпечує взаємозв'язок між виробником і споживачем та формує ринкові переваги. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів та дій конкурентів.

Перш за все, необхідним є впровадження системи постійного маркетингового моніторингу ринку, яка дозволяє відстежувати зміни у структурі попиту, цінових тенденціях та споживчих перевагах. Це дає змогу своєчасно коригувати виробничу програму та асортимент продукції відповідно до потреб ринку (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Напрями удосконалення маркетингової діяльності та їх вплив на конкурентний потенціал підприємства, 2027-2029 рр.

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Вплив на конкурентний потенціал
Маркетинговий моніторинг	Аналіз ринку, попиту, конкурентів, цінових тенденцій	Швидке реагування на зміни ринку, підвищення адаптивності
Цифровий маркетинг	Соцмережі, онлайн-реклама, аграрні платформи, сайт	Розширення каналів збуту, підвищення впізнаваності бренду
Асортиментна політика	Оновлення продукції, введення нових позицій	Задоволення різних потреб споживачів, зростання попиту
Цінова політика	Гнучке ціноутворення з урахуванням ринку	Підвищення конкурентоспроможності та стабільності продажів
Робота з клієнтами	Прямі продажі, зворотний зв'язок, лояльність	Формування довгострокових відносин зі споживачами
Просування продукції	Реклама, брендинг, участь у виставках	Зміцнення ринкових позицій та іміджу підприємства

Удосконалення маркетингової діяльності є одним із ключових факторів підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечує більш гнучке реагування на зміни ринкового середовища, розширення каналів збуту та зміцнення позицій на

ринку. Найбільш значний ефект досягається завдяки впровадженню цифрових маркетингових інструментів та оновленню асортиментної політики, що дозволяє підприємству підвищити впізнаваність, збільшити обсяги реалізації та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Важливим напрямом є активне використання цифрових маркетингових інструментів. Зокрема, підприємству доцільно розвивати онлайн-присутність, використовувати соціальні мережі, аграрні маркетплейси та цифрову рекламу.

Не менш значущим є оновлення та розширення асортименту продукції відповідно до вимог споживачів. Гнучка асортиментна політика дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринку та задовольняти різні сегменти споживачів, що підвищує його конкурентоспроможність.

Також вагомим є формування ефективної цінової політики, яка враховує рівень платоспроможності споживачів, сезонність попиту та конкурентне середовище. Це дозволяє утримувати стабільний попит на продукцію та підвищувати її привабливість на ринку.

Крім того, важливо забезпечити розвиток кадрового потенціалу, оскільки саме персонал є основним носієм змін і адаптаційних можливостей підприємства. Систематичне навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та формування мотиваційної системи сприяють швидкому впровадженню змін та підвищенню ефективності роботи (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Очікуваний вплив заходів на складові конкурентного потенціалу підприємства, 2027–2029 рр.

Заходи	Виробничий потенціал	Кадровий потенціал	Інноваційний потенціал	Маркетинговий потенціал
Модернізація техніки	+++	+	++	-
Навчання персоналу	+	+++	++	+
Впровадження цифрових технологій	++	++	+++	+
Розширення асортименту продукції	+	+	++	+++
Посилення маркетингової діяльності	-	+	+	+++

Примітка: (+) – незначний вплив; (++) – середній вплив; (+++) – високий вплив.

Найбільший вплив на формування конкурентного потенціалу матимуть модернізація матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій та розвиток персоналу. Комплексна реалізація цих заходів дозволить забезпечити збалансований розвиток усіх складових конкурентного потенціалу підприємства та створити стійкі конкурентні переваги на аграрному ринку.

Оскільки конкурентний потенціал підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Його розвиток потребує системного підходу, що охоплює технологічне оновлення, удосконалення управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу та активізацію маркетингової діяльності. Виявлено, що нинішній рівень використання ресурсів не повною мірою забезпечує реалізацію наявного потенціалу підприємства, що зумовлює необхідність його подальшого вдосконалення.

З метою підвищення конкурентного потенціалу доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на модернізацію матеріально-технічної бази, цифровізацію управлінських процесів та впровадження інноваційних технологій у виробництво. Особливу увагу слід приділити розвитку кадрового потенціалу шляхом систематичного навчання персоналу та вдосконалення мотиваційного механізму. Крім того, важливим є посилення маркетингової діяльності через розширення каналів збуту, використання цифрових інструментів просування та гнучку адаптацію до змін попиту.

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та створення передумов для довгострокового сталого розвитку. Удосконалення системи управління конкурентним потенціалом дозволить підприємству більш повно використовувати наявні ресурси, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень управління конкурентним потенціалом підприємства можна зробити такі висновки:

1. Встановлено, що підприємство має сформовану виробничо-ресурсну базу та забезпечує відносно стабільне функціонування в умовах аграрного ринку. Основу конкурентного потенціалу підприємства становлять виробничий, управлінський та маркетинговий компоненти, які характеризуються достатнім рівнем розвитку та дозволяють підприємству підтримувати стійкі позиції на регіональному ринку сільськогосподарської продукції. Це свідчить про наявність базових передумов для подальшого зміцнення конкурентних переваг.

2. У 2025 році, порівняно з 2023 роком, загальна площа земельних ресурсів підприємства зросла на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничих можливостей господарства. Основну частку земель становить рілля, питома вага якої протягом аналізованого періоду залишалася стабільною (близько 99 %), що характеризує підприємство як орієнтоване переважно на рослинництво. Площа пасовищ також зросла на 2,6 га, проте їх частка у структурі земельного фонду не змінилася. Загалом динаміка земельних ресурсів свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та розширення масштабів його діяльності.

3. Відбулося зменшення чисельності працівників у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість персоналу скоротилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а кількість працівників, зайнятих у сільському господарстві, зменшилася на 14 осіб.

4. Аналіз показав, що підприємство ефективно використовує земельні та матеріально-технічні ресурси, поступово впроваджує сучасні технології виробництва та забезпечує зростання основних економічних показників. Позитивна динаміка обсягів виробництва, реалізації продукції та прибутковості підтверджує результативність управлінських рішень і загальну

ефективність господарської діяльності. Водночас рівень використання інноваційного та інвестиційного потенціалу залишається недостатнім, що стримує прискорений розвиток підприємства.

5. Окрему увагу в ході дослідження приділено оцінці внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентний потенціал підприємства. Встановлено, що внутрішні фактори, зокрема рівень організації виробництва, кваліфікація персоналу та технічне забезпечення, мають переважно позитивний вплив. Разом із тим зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що проявляється у коливанні цін на аграрну продукцію, залежності від природно-кліматичних умов та посиленні конкуренції на ринку.

6. Результати SWOT-аналізу підтвердили наявність значного потенціалу розвитку підприємства, а також визначили ключові слабкі сторони та загрози. До сильних сторін віднесено наявність земельних ресурсів, виробничий досвід, стабільні канали збуту та кадрове забезпечення. Водночас слабкими сторонами залишаються обмежені інвестиційні можливості, недостатній рівень інноваційної активності та потреба в подальшому оновленні технічної бази. Це свідчить про необхідність посилення інвестиційної та інноваційної складової конкурентного потенціалу.

7. Узагальнення результатів аналізу динаміки показників свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства. Спостерігається зростання урожайності, обсягів реалізації продукції, прибутковості, продуктивності праці та рівня автоматизації виробництва. Це підтверджує поступове підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом та зміцнення його ринкових позицій.

8. Водночас встановлено, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства необхідним є подальше вдосконалення системи управління конкурентним потенціалом.

9. Одним із найбільш дієвих напрямів підвищення конкурентного потенціалу аграрного підприємства є впровадження елементів точного

землеробства. Використання GPS-навігації, систем моніторингу посівів, автоматизованого контролю внесення добрив та засобів захисту рослин дозволяє оптимізувати виробничі витрати, підвищити врожайність сільськогосподарських культур і забезпечити раціональне використання ресурсів. У результаті підприємство отримує можливість знизити собівартість продукції та посилити свої конкурентні позиції на ринку.

10. Для зміцнення конкурентного потенціалу доцільно розвивати власну систему зберігання та первинної переробки продукції. Наявність сучасних складських приміщень, зерносховищ або обладнання для сортування та пакування продукції дає змогу реалізовувати її в періоди найбільш вигідної кон'юнктури ринку, зменшувати втрати та отримувати вищу маржу від продажу.

11. Впровадження сучасних технологій виробництва та оновлення матеріально-технічної бази забезпечить зростання урожайності сільськогосподарських культур у середньому на 12–15 %, що сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції. У результаті прогнозується підвищення чистого доходу підприємства приблизно на 18 %, а чистого прибутку – на 20–25 %.

12. Удосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня мотивації працівників та впровадження сучасних методів організації праці дозволять підвищити продуктивність праці на 10–12 % і знизити рівень плинності кадрів на 5–7 %. Це позитивно вплине на стабільність кадрового складу та ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

13. Крім того, оптимізація витрат виробництва та впровадження енергозберігаючих технологій забезпечать скорочення виробничих витрат у середньому на 8–10 %, що сприятиме підвищенню рівня рентабельності діяльності підприємства до 22–24 %. Одночасно покращення якості продукції та розширення каналів збуту дозволять збільшити частку підприємства на ринку на 6–8 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2020. № 35. С. 5–10.
2. Андрушків Б.М. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1 (15). С. 23–25. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/10ac65aa-b08c-4267-ba93-2da3e033399d/content> (дата звернення 12.03.2026)
3. Арєф'єва О. В. Економічний потенціал підприємства. *Вісник економіки*. 2015. № 3. С. 25–31.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2010. 472 с.
5. Багорка М., Абрамович І. Формування маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 26. С. 55–62.
6. Бондаренко Г. С. Економіка підприємства. Харків: ХНЕУ, 2013. 356 с.
7. Бутенко А. В. Розвиток аграрного сектору України. *Економічні науки*. 2018. № 2. С. 30–36.
8. Васюк Я. В. Цифровізація системи управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 43–45.
9. Васюк Я. В. Формування іміджу аграрного підприємства як чинник конкурентоспроможності та довіри споживачів. Матеріали науково-

практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 49–51.

10.Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/112> (дата звернення 17.03.2026).

11.Галелюк М. М. Стратегічний розвиток підприємств. Львів: ЛНУ, 2014. 310 с.

12.Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2843&i=4> (дата звернення 13.03.2026).

13.Гончаренко І. В. Інноваційний розвиток підприємств АПК. *Економіка та суспільство*. 2021. № 5. С. 66–72.

14.Гуторов О. І. Управління розвитком підприємств АПК. *Аграрна економіка*. 2016. № 2. С. 14–21.

15. Жолуденко К. В. Стратегії конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник*. 2020. № 5.– С. 21–28.

16.Жук В. М. Аграрна економіка України. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 10–17.

17.Ігнатенко Т. М. Економічний потенціал підприємства. *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 66–72.

18.Ільчук В. П. Економіка аграрного підприємства. *Економіка АПК*. 2016. № 7. С. 33–40.

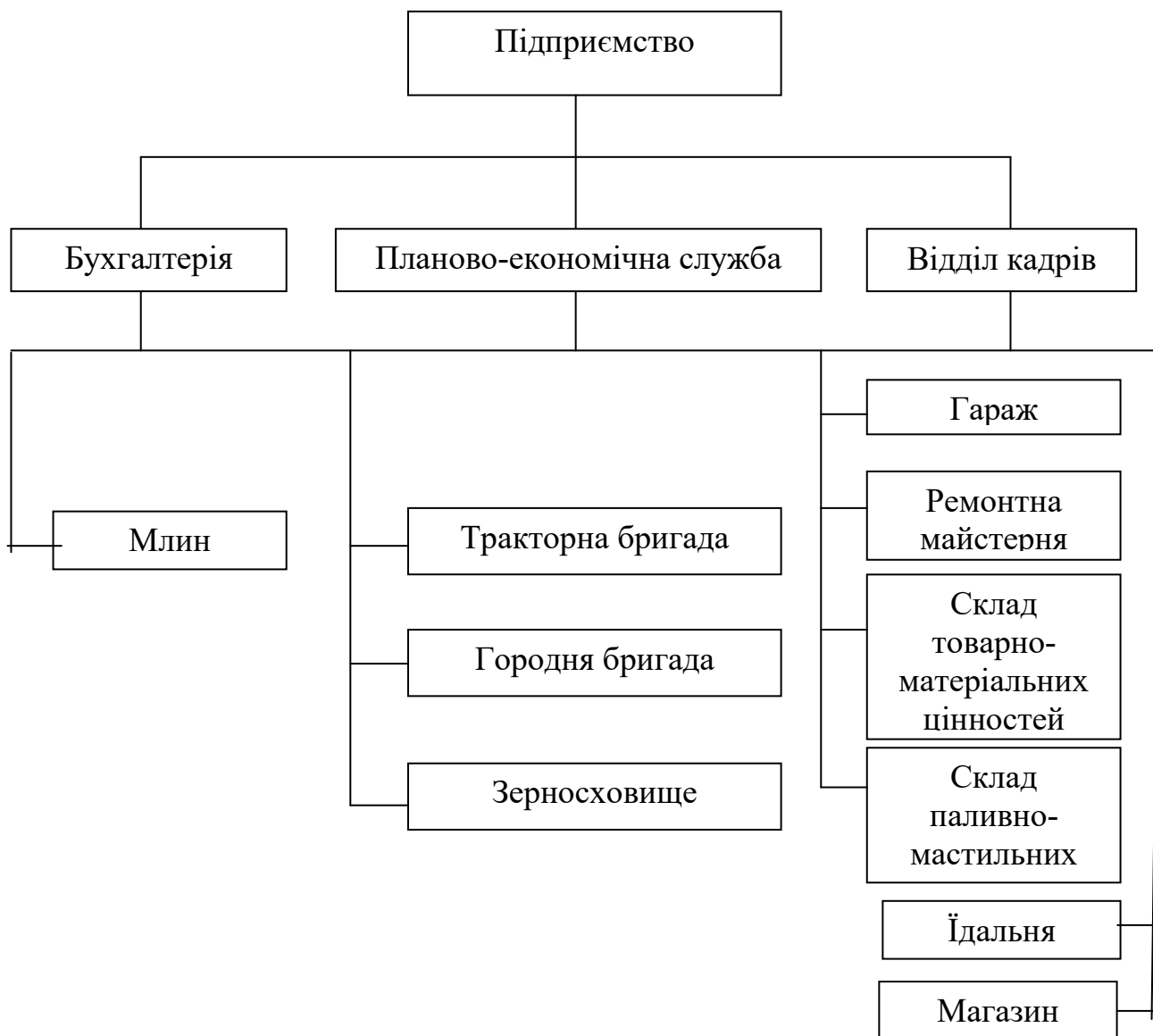
19. Іпатов А. В. Тенденції інвестування в розвиток конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 2. С. 596–601. URL: <https://heralds.khmnpu.edu.ua/article/view/1742> (дата звернення: 05.05.2026).

- 20.Коваленко О. В. Управління аграрними підприємствами в умовах ринку. *Економіка АПК*. 2022. № 7. С. 41–47.
- 21.Коваленко О. В. Управління розвитком підприємств АПК. *Економіка України*. 2017. № 8. С. 58–64.
- 22.Крикунова І. О. Ефективність агробізнесу у пріоритетах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2023. № 9–10. С. 3–12.
- 23.Кучеренко В. Р. Управління ресурсним потенціалом. *Вісник економіки*. 2020. № 6. С. 35–41.
- 24.Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2012. 512 с.
- 25.Кузьмін О. Є. Менеджмент організації. Львів: ЛНУ, 2011. 448 с.
- 26.Мансуров Р. Є. Управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та управління*. 2015. № 4. С. 40–46.
- 27.Майовець Є.Й., Кузик О.В. Інтегровані маркетингові комунікації в агробізнесі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 67–73.
- 28.Мельник Л. Г. Економіка сталого розвитку аграрного сектору. *Економіка України*. 2019. №11. С. 45–53.
- 29.Мних О. Б. Економічний аналіз діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2013. № 5. С. 60–67.
- 30.Непран А. В. Конкурентний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний аналіз*. 2021. № 2. С. 88–94.
- 31.Омельяненко Т. В. Управління потенціалом підприємства. Київ, 2014. 388 с.
- 32.Орел А. М. Конкурентний потенціал аграрних підприємств. *Вісник СНАУ*. 2019. № 4. С. 52–58.
- 33.Протосвіцька О. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 55–60.

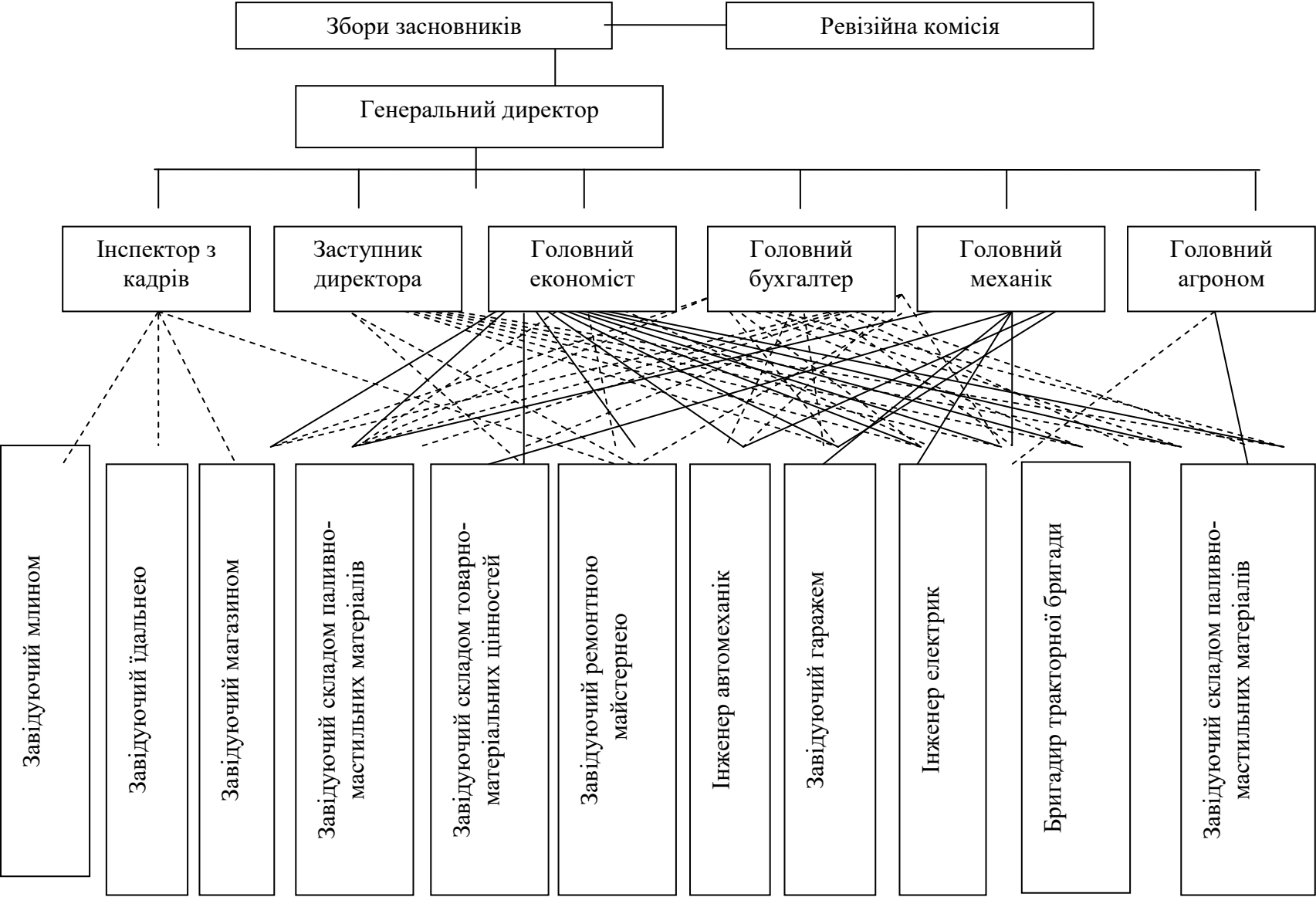
34. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
35. Савчук В. С. Фінансовий менеджмент підприємств. Київ, 2020. 412 с.
36. Салогуб В. В. Конкурентний потенціал в системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 2. С. 45–52. URL: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/357142> (дата звернення: 17.05.2026).
37. Співак С., Кирич Н. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. С. 113–120. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 18.05.2026).
38. Титенко А. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки*. 2016. № 5. С. 22–29.
39. Халахур Ю., Корж А., Берчук Д. Оптимізація управління виробничо-збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 210. С. 373–378. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua> (дата звернення: 01.06.2026).
40. Шпикуляк О. Г. Інноваційний розвиток аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 12–18.
41. Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 210–218.
42. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. Т.2. С.79–84.
43. Ярмоленко О. В. Управління конкурентним потенціалом підприємства. *Економіка та управління*. 2020. № 3. С. 40–46.

ДОДАТКИ

Управлінська структура [REDACTED] Кременчуцького району,
2023-2025 рр.



Структура управління [REDACTED] Кременчуцького району, 2023-2025 рр.



Додаток В

Фінансово-статистична звітність [REDACTED] Кременчуцького району
за 2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Васюк Я. В. «Управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент підприємства» спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління конкурентним потенціалом аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто сутність конкурентного потенціалу, його складові, чинники формування та розвитку, а також сучасні підходи до забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та оцінки рівня його конкурентного потенціалу обґрунтовано низку пропозицій щодо підвищення ефективності управління. Зокрема, запропоновано вдосконалення системи стратегічного планування, впровадження сучасних цифрових технологій в управління виробничими процесами, оптимізацію використання ресурсного потенціалу, розвиток кадрового забезпечення та мотивації персоналу, а також посилення маркетингової діяльності з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Ключові слова: конкурентний потенціал, аграрне підприємство, конкурентоспроможність, стратегічне управління, ресурси, ефективність, конкурентні переваги, маркетинг.