

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 конкурентоспроможністю підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Дорошенко Є. С.
Керівник: Собчишин В. М.
Рецензент: Дивнич О. Д.

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
«17» листопада 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Дорошенко Євгенії Сергіївни

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Собчишин В. М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 15 від «17» листопада 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 аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

Розділ 2. Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасних умов

Розділ 3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

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

6. Дата видачі завдання: «17» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	17.11.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	18.11.2025-21.11.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	24.11.2025-29.12.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	01.12.2025-20.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	26.11.2025-12.01.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	13.01.2026-09.03.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	10.03.2026-04.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	05.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-04.06.2026	
11	Нормоконтроль	05.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Євгенія ДОРОШЕНКО

Керівник роботи

Віталій СОБЧИШИН

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю підприємства	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	33
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання проблема управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої значущості через загострення конкурентної боротьби, нестабільність економічного середовища, вплив кліматичних змін та зростання рівня ризиків національної економіки. Формування та підтримання стійких конкурентних переваг забезпечує підприємствам можливість ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, підвищувати результативність господарської діяльності та зміцнювати власні ринкові позиції. Зокрема, для аграрних підприємств питання конкурентоспроможності має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень продовольчої безпеки держави, ефективність використання ресурсного потенціалу та стабільність розвитку аграрного сектору.

Теоретичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження даної проблематики зробили В. Андрійчук, Ц. Бай, Т. Воронько-Невіднича, Л. Запашук, О. Коваленко, А. Петрова, А. Сітковська, П. Фісуненко та інші вчені, праці яких присвячені питанням формування конкурентних переваг, стратегічного управління та підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах конкурентного середовища.

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

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного ринкового

середовища. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

дослідити теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;

визначити сучасні особливості та чинники управління конкурентоспроможністю підприємства;

провести комплексну оцінку результатів господарської діяльності та стану системи управління підприємством;

здійснити аналіз факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;

обґрунтувати напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його функціонування.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, абстрактно-логічний метод застосовано для узагальнення теоретичних положень і формування висновків; монографічний – для поглибленого вивчення особливостей діяльності підприємства; економіко-статистичний – для аналізу динаміки основних показників господарської діяльності; графічний – для наочного відображення результатів дослідження та візуалізації аналітичної інформації, також використовувалися методи порівняння, системного аналізу та узагальнення.

Інформаційною базою даного дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, нормативно-правові акти України,

матеріали періодичних видань, статистична та фінансова звітність, річні звіти й аналітичні дані досліджуваного аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, оптимізації управлінських процесів та забезпечення адаптації підприємства до сучасних умов функціонування аграрного ринку..

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційного дослідження були апробовані у формі наукових доповідей та обговорені під час проведення науково-практичних заходів.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

Собчишин В., Литвиненко Д., Дорошенко Є. Управління маркетинговою діяльністю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава, 2026. 1770 с. С. 1499-1501.

Собчишин В., Дорошенко Є., Різниченко В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*: збірник тез доповідей Х Всеукр. наук.-практ. конф., 24 квіт. 2026 р., упоряд.: Л. В. Проданова, О. А. Білик; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2026. 281 с.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 46 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 3 рисунки та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Очевидно, що конкурентоспроможність підприємств є однією з ключових категорій ринкової економіки, що визначається здатністю організації ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища, прогнозувати нові ринкові умови та оцінювати їхні наслідки для власної діяльності. У науковому аспекті конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика стану підприємства або його потенціалу щодо збереження та розвитку.

На практиці вітчизняні підприємства часто не мають достатніх ресурсів для оперативної адаптації до змін ринкового середовища, що пояснюється відсутністю сучасних систем управління, здатних швидко реагувати як на внутрішні, так і на зовнішні трансформації організації. Ідея конкурентоспроможності аграрного бізнесу є багатогранною та може трактуватися по-різному. Згідно з сучасними дослідженнями, конкурентоспроможність підприємства означає здатність забезпечувати стале зростання та прибутковість навіть за умов жорсткої ринкової конкуренції [1, с. 18; 33, с. 98].

Конкуренція, як соціально-економічний процес, полягає у прагненні досягати найкращих результатів у різних сферах діяльності. Її сутність та методологія оцінки можуть змінюватися залежно від рівня розвитку економіки та специфіки ринку, проте принципово вона визначає життєздатність підприємства та результативність його діяльності, включаючи виробничі, організаційні та збутові процеси [4].

Конкуренція стимулює керівництво підприємства до вдосконалення внутрішніх процесів, оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат і зміцнення конкурентних переваг на ринку [37, с. 158; 41]. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна

визначити як його здатність ефективно функціонувати та досягати бажаних результатів у мінливих економічних умовах [2; 7, с. 175].

Інтерпретація економічної сутності конкурентних переваг потребує визначення їхнього місця та функціональної ролі в системі конкурентних відносин. Відповідно до підходів, представлених в економічній літературі, у структурі конкурентних відносин доцільно виокремити таку ієрархічну послідовність: конкуренція → конкурентоспроможність → конкурентні переваги → конкурентна стратегія (рис. 1.1).

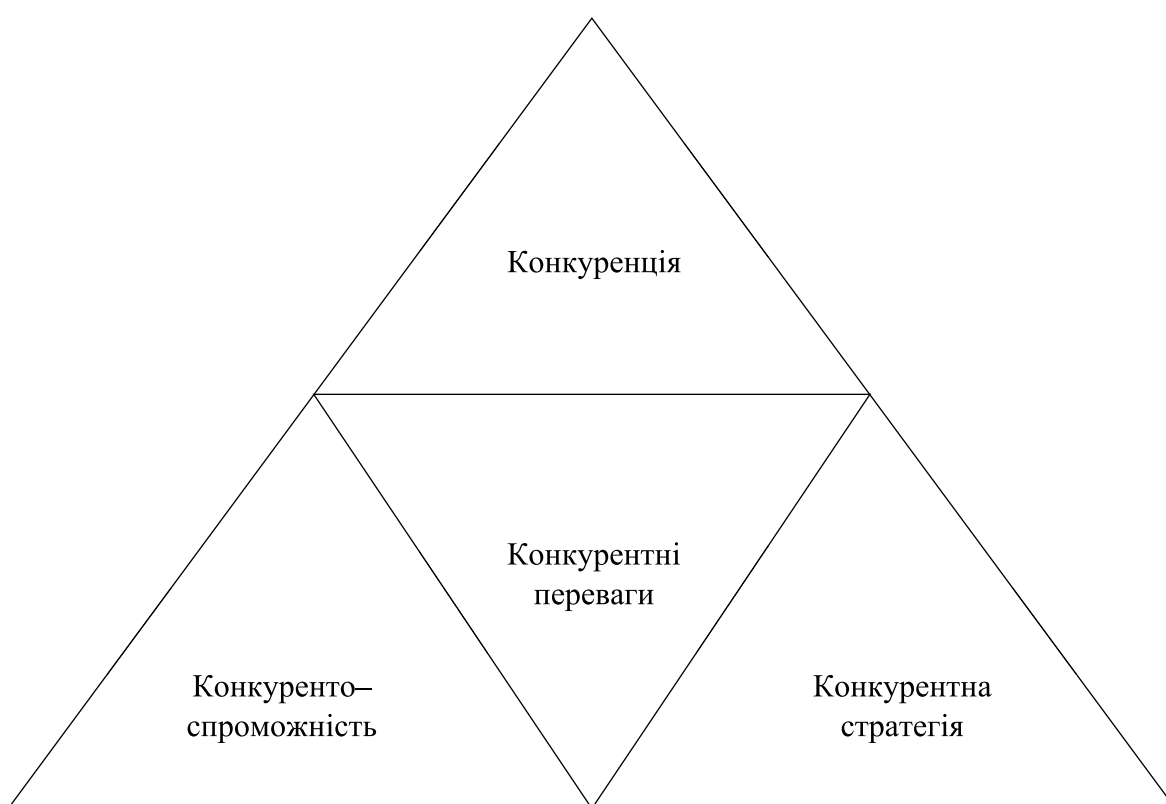


Рис. 1.1. Взаємозалежність в системі конкурентних відносин [10, с. 15; 12, с. 53]

Наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів підтверджують, що для підтримання конкурентоспроможності підприємство повинно вирішувати комплекс складних проблем, пов'язаних із конкуренцією. Конкуренція передбачає наявність великої кількості покупців та продавців на ринку, забезпечення вільного входження та виходу з ринку як для споживачів,

так і для виробників [13, с. 54; 14, с. 303].

Сучасна конкуренція акцентує увагу не лише на порівнянні окремих товарів, а й на ефективності управління та організаційних процесів, що забезпечують успішність підприємства на ринку [17, с. 12]. В умовах розвиненого товарного виробництва конкуренція сприяє підвищенню прибутковості через збільшення продуктивності праці, оптимізацію організаційних структур, удосконалення виробничих процесів та розвиток інноваційних рішень [18, с. 118].

Поняття конкурентоспроможності має історичне коріння: його вперше розглянув Адам Сміт у праці «Дослідження про природу і причини багатства націй» (1776 р.), виділивши три основні фактори – землю, капітал і працю, які визначали абсолютні переваги країни у міжнародній торгівлі та ефективність окремих організацій [1, с. 432].

З огляду структуру системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання можна представити як інтегровану модель, що включає наступні основні блоки (рис. 1.2):

1. Аналіз внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства, що дозволяє оцінити техніко-економічні можливості та виробничий потенціал.
2. Оцінка зовнішнього середовища та ринкових умов, включаючи аналіз конкурентів, попиту, технологічних та нормативних змін.
3. Формування стратегічних цілей та завдань, які узгоджуються із внутрішнім потенціалом та зовнішніми можливостями.
4. Розробка і реалізація тактичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, якості продукції та управлінських процесів.
5. Контроль та оцінка результатів, включаючи моніторинг досягнення стратегічних і оперативних цілей, коригування дій та впровадження інноваційних рішень.

Таким чином, конкурентоспроможність аграрного підприємства є результатом системного взаємодії його внутрішніх ресурсів, стратегічного управління та адаптації до зовнішніх умов ринку, що забезпечує стабільне

функціонування, розвиток та досягнення економічних цілей у динамічному середовищі.

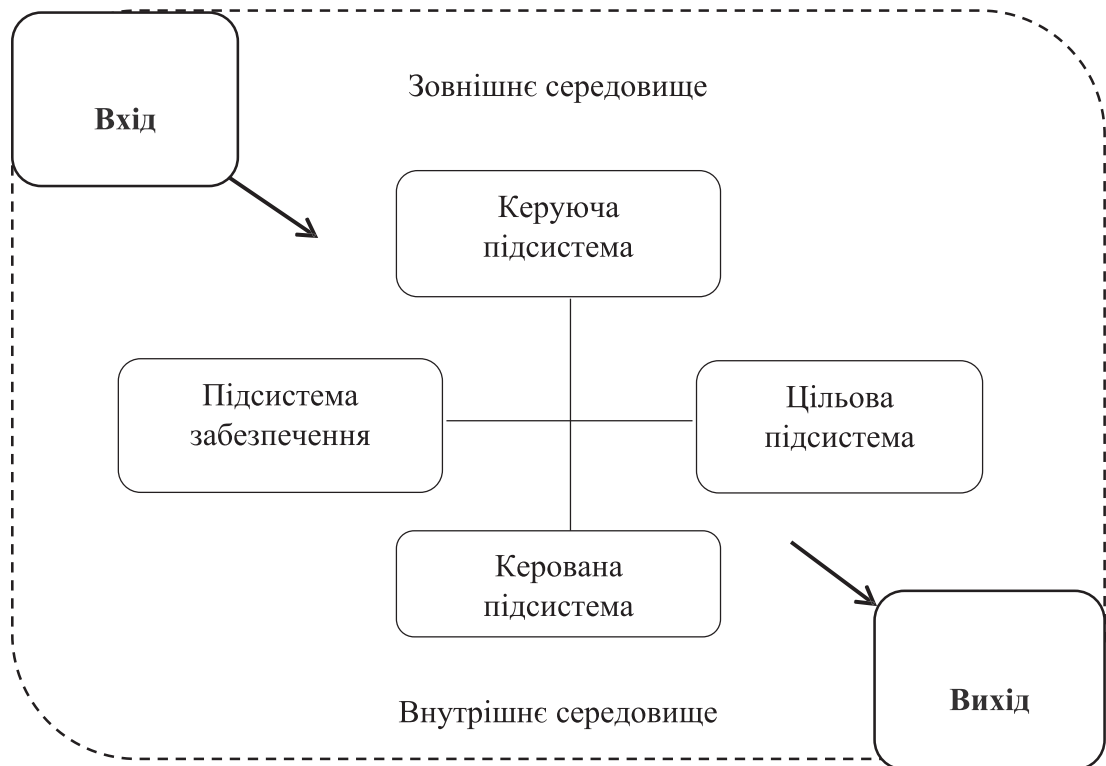


Рис. 1.2. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства [16, с. 225; 21]

Конкурентоспроможність аграрних підприємств оцінюється на основі їх здатності виробляти та реалізовувати продукцію чи надавати послуги, що за ціною та якістю перевищують пропозиції конкурентів. Це передбачає, що якість та ціна продукції українських агропідприємств повинні бути більш привабливими як для внутрішнього, так і для зовнішнього споживача порівняно з аналогічними товарами інших виробників [24; 33, с. 98].

У сучасних умовах застосовуються дві основні стратегії управління конкурентоспроможністю: формалізована (жорстка) та недетермінована (гнучка). Комбінування цих підходів дозволяє керівництву ефективно адаптувати стратегічні плани до динамічних змін ринку, уникати дублювання дій та забезпечувати раціональну поведінку організації.

Формалізований підхід доцільно застосовувати на початкових етапах діяльності підприємства або у випадках недостатнього досвіду у стратегічному плануванні. Він передбачає створення чітких процедур і правил, що визначають шлях досягнення цілей, а також забезпечує контроль над ситуацією та мінімізацію ризиків у періоди нестабільності збуту продукції [27; 42, с. 99].

Особливості аграрного сектору, такі як залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничих циклів, сезонність та нерухомість ресурсів, обумовлюють необхідність використання гнучких систем управління. Сценарний підхід до планування дозволяє розглядати декілька можливих варіантів розвитку подій і визначати найбільш ймовірний сценарій, навіть у умовах високої невизначеності [40, с. 10].

Розробка та формулювання стратегії є невід'ємною складовою стратегічного управління аграрними підприємствами. Продукція українських аграріїв демонструє конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, а частка на світовому ринку стратегічно важливих товарів зростає щорічно. Стратегічний розвиток, орієнтований на ці досягнення, забезпечує формування ефективної системи управління підвищенням конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [30, с. 51].

Підтримка та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є стратегічно важливим завданням, оскільки сектор становить значну частку ВВП України та має високий експортний потенціал. Максимізація функціональної ефективності аграрного комплексу є важливою складовою загального економічного розвитку країни [31-32].

Водночас, навіть потужні підприємства сільського господарства стикаються з низкою проблем, таких як дефіцит управлінських компетенцій, нездатність вищого керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та збитковість діяльності. Відсутність економічної конкурентоспроможності робить аграрний сектор вразливим до ринкових

ризиків. Відтак, конкурентоспроможність є важливим чинником забезпечення сталого розвитку агропромислового комплексу та економіки України загалом. Земля в аграрному секторі є не лише засобом виробництва, а й об'єктом володіння, що визначає специфіку конкурентних відносин.

Динаміка конкурентних переваг потребує розробки комплексу заходів щодо підтримки та розвитку існуючих переваг, генерації нових можливостей відповідно до ринкових потреб та систематичного моніторингу ринкових тенденцій [23; 25, с. 109].

Наукові дослідження визначають конкурентну стратегію як:

тип організаційної стратегії, що відповідає на питання «Як організації конкурувати на цільовому ринку для досягнення переваг?» [6, с. 15];

сукупність програм дій для адаптації компанії до змін або здобуття певної конкурентної позиції [9; 15, с. 44];

дії організації, спрямовані на досягнення конкурентної переваги на конкретному ринку [5, с. 23].

Водночас, багато дослідників підкреслюють, що конкурентна стратегія являє собою сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування та зміцнення довгострокових конкурентних позицій компанії у галузі. Відповідно, розвиток економіки України залежить від системного вирішення техніко-економічних, організаційних та соціальних завдань, серед яких оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та забезпечення їх стійкого зростання є особливо актуальним.

Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств безпосередньо сприяє зростанню національної економіки. Сучасні умови господарювання демонструють, що суб'єкти господарювання не здатні забезпечити високу конкурентоспроможність без впровадження інноваційних рішень. Отже, однією з ключових проблем залишається розробка та впровадження управлінських рішень, спрямованих на функціонування сільськогосподарських підприємств і формування стратегічного напрямку

підвищення конкурентоспроможності з метою забезпечення прибутковості [8, с. 391].

Основними умовами досягнення стійкої конкурентної переваги та високого рівня конкурентоспроможності є ефективне використання наявного потенціалу підприємства та забезпечення прискореного зростання цього показника порівняно з конкурентами. У сучасних умовах агропідприємства зобов'язані постійно формувати та реалізовувати інноваційні конкурентоспроможні стратегії, що дозволяють підтримувати певну ринкову позицію. При цьому, критично важливим є своєчасне впровадження нових технологій, модернізація обладнання та оптимальне використання інформаційних ресурсів, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників [3, с. 456; 11].

Управління конкурентоспроможністю агропідприємств передбачає комплексне формування політики розвитку та визначення умов, що забезпечують стійку конкурентну позицію на ринку. Основні напрями такої політики включають планування використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, підвищення якості продукції та адаптацію до динаміки зовнішнього середовища.

В умовах сучасного вітчизняного ринку дослідники виокремлюють низку ключових факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств [19, с. 45; 22]:

інноваційна спроможність підприємства. Здатність суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку значною мірою забезпечується через реалізацію інноваційної політики. Створення нових продуктів, товарів і послуг є центральним елементом інноваційної діяльності, яка спрямована на виробництво високоякісної продукції з використанням новітніх ідей, технологій і винаходів [28]. Особлива увага приділяється організаційно-економічним та технічним аспектам модернізації виробничих процесів, що забезпечує підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. Основними характеристиками інноваційного процесу є

випередження вивчення біологічних та кліматичних факторів, що впливають на виробництво [39, с. 485];

ринок праці. Забезпечення підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами є критично важливим. Досвід зарубіжних компаній свідчить, що ефективне управління трудовими ресурсами часто має більшу стратегічну вагу, ніж традиційно вважалося;

система управління якістю. Одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності є висока якість продукції, товарів і послуг, що дозволяє споживачам робити обґрунтований вибір серед широкого асортименту пропозицій;

розширення ринкової присутності. Вітчизняні виробники активно покращують якість своєї продукції на внутрішньому ринку та паралельно збільшують обсяги експорту, закріплюючи свою позицію на міжнародних ринках [26, с. 83].

Узагальнено ці процеси можна дослідити за допомогою даних табл. 1.1 управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 1.1

Умови формування політики та спрямованість управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства [13, с. 52; 20, с. 116]

Умови	Заходи
Умови, на які потрібно орієнтуватися у процесі формування політики конкурентоспроможності підприємства	- конкурентоспроможність аграрної продукції за принципом «ціна-якість» та рівнем задоволення потреб споживачів; - науково-технічний рівень та рівень використання інновацій; - ефективність використання фактичних ресурсів
Спрямованість менеджменту конкурентоспроможності підприємства	- нівелювання, обмеження дії негативних чинників впливу на стан об'єкту управління; - ефективна адаптація підприємства до вимог зовнішнього середовища шляхом розвитку стратегічного потенціалу; - активне використання позитивних зовнішніх чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства; - забезпечення гнучкості підприємства – здатності до синхронної й адекватної його реакції на зміни зовнішнього середовища

Слід зазначити, що глобалізація визначає нові тенденції, зокрема розвиток електронної торгівлі на світовому рівні. Традиційні форми зовнішньої торгівлі поступово витісняються електронними операціями через Інтернет, при цьому близько 70 % продажів на ринках B2B перевищують обсяги B2C [34].

Аналіз існуючих методів підвищення конкурентоспроможності дозволяє виділити низку суперечностей [1; 2; 10, с. 16]:

1. Невизначеність складових оцінки конкурентоспроможності. Показники кількісного та якісного характеру часто не інтегровані в єдиний комплекс. Методики, що застосовуються, зазвичай обмежуються кількісним вимірюванням, тоді як якісна оцінка надається лише у вигляді експертного висновку.

2. Несумісність показників коротко- та довгострокової конкурентоспроможності, що ускладнює формування стратегічних рішень на основі миттєвих розрахунків.

3. Розмежування потенціалу та конкурентоспроможності. Конкурентна позиція відображає потенціал компанії, тоді як конкурентоспроможність – її здатність реалізувати цей потенціал. Часто ці терміни не мають чіткої часової прив'язки.

4. Відсутність системного підходу до факторів оцінки. Хоча фактори конкурентоспроможності зазначені у системі показників ефективності, їх вибір часто є непослідовним.

5. Некоректне розділення на зовнішню та внутрішню конкурентоспроможність, оскільки діяльність підприємства не може одночасно бути внутрішньою і зовнішньою; кожен аспект має свої специфічні цілі.

6. Складність оцінки через надмірну кількість факторів. Максимальне охоплення чинників ускладнює збір даних і знижує практичну застосовність методики.

Ефективна конкурентна стратегія передбачає довгострокове

планування, що аналізує потенційні можливості підприємства та сфери діяльності. Вона спрямована на оптимальну реалізацію наявних переваг і потенціалу для забезпечення стійкого успіху на ринку [12, с. 227].

У сучасних умовах ринку успіх агропідприємства визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю їх максимально ефективно використовувати. Конкурентний потенціал компанії стає ключовим чинником для реалізації переваг на конкретному ринку та досягнення результатів у порівнянні з іншими підприємствами галузі.

Успішність вибору та реалізації конкурентної стратегії залежить від обсягу потенціалу, рівня потенційної конкурентоспроможності, частки ринку та поточної конкурентної позиції компанії. Поточна позиція може характеризуватися як лідерська, сильного чи слабого гравця, або аутсайдера, що визначає стратегічні цілі організації [15, с. 44].

Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності включають: оцінку на основі показників якості продукції; методи теорії ефективної конкуренції; застосування теорії конкурентної переваги з розмежуванням нормативних та експертних методів [24].

Рекомендується застосовувати інтегральний показник конкурентоспроможності, що включає п'ять агрегованих композитів: коефіцієнт загальної конкурентоспроможності та показники виробничої, збутової, організаційної, фінансової ефективності і конкурентоспроможності продукції. Кожен з п'яти зведених коефіцієнтів містить один показник, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Слід зауважити, що аналіз конкурентного середовища дозволяє не стільки оцінити окреме підприємство, скільки розмістити його на карті ринку, виходячи з частки ринку та ринкової позиції серед конкурентів. Групові показники, які необхідні для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, представлені в додатку Д.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити

висновок, що конкурентоспроможність аграрного підприємства слід розглядати як комплексну характеристику виробничо-економічної системи, яка здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявний потенціал. Сучасні аграрні підприємства мають можливість підвищувати результативність своєї діяльності через впровадження інновацій, оптимізацію ресурсного забезпечення та вдосконалення організаційних процесів. Процес формування та розвитку конкурентоспроможності повинен ґрунтуватися на постійній модернізації системи управління виробництвом, що включає планування, контроль, оцінку ефективності та коригування стратегічних рішень відповідно до умов ринку. Такий підхід забезпечує не лише зміцнення поточних конкурентних позицій підприємства, а й створює передумови для сталого розвитку та довгострокового економічного зростання аграрного сектору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах господарювання управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливого значення, оскільки ефективність функціонування суб'єкта господарювання значною мірою залежить від його здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для аграрного сектору така проблема є особливо актуальною через вплив воєнних ризиків, нестабільності ринкової кон'юнктури, кліматичних трансформацій та посилення конкурентного тиску. За таких умов система управління конкурентоспроможністю повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, комплексності, інноваційного розвитку та соціальної відповідальності.

У даному розділі здійснюється комплексна оцінка системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства із використанням економічних, організаційних, кадрових і стратегічних показників. Аналіз спрямований на дослідження виробничо-фінансових результатів діяльності, рівня інвестиційної активності, ефективності використання ресурсного потенціалу, особливостей організаційної структури управління та ступеня залучення персоналу до процесів розвитку й трансформації підприємства.

Основною метою дослідження є визначення сильних і слабких сторін системи управління конкурентоспроможністю підприємства, ідентифікація факторів, що стримують його ефективний розвиток, а також формування науково обґрунтованих напрямів підвищення конкурентних позицій на ринку.

Об'єктом дослідження виступає аграрне підприємство, розташоване на території Полтавської області. Майновий комплекс підприємства охоплює основні засоби, оборотні активи та інші ресурси, що перебувають у його

власності та відображаються на самостійному балансі. Підприємство самостійно здійснює фінансово-господарську діяльність, формує виробничу програму, управляє фінансовими результатами та забезпечує реалізацію стратегічних цілей розвитку (додаток Б).

Правові засади функціонування підприємства визначаються положеннями статуту, відповідно до якого суб'єкт господарювання зареєстрований як юридична особа, має власний банківський рахунок, печатку та інші необхідні реквізити для здійснення господарської діяльності. Підприємство володіє повним обсягом прав і обов'язків, передбачених чинним законодавством, самостійно укладає договори, вступає у господарські відносини та несе відповідальність за результати своєї діяльності.

Організаційна структура підприємства являє собою впорядковану систему управлінських ланок і функціональних взаємозв'язків, що забезпечують координацію діяльності та реалізацію стратегічних завдань. Загальне керівництво здійснює директор, який відповідає за прийняття управлінських рішень і контроль за їх виконанням. Ефективність системи управління безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, його здатність реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільність функціонування.

Досягнення стійких конкурентних переваг потребує формування стратегічно орієнтованої системи управління, що передбачає розроблення та реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, оптимізацію використання ресурсів, впровадження інновацій та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Важливе значення у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного підприємства мають земельні ресурси, які виступають базовим фактором сільськогосподарського виробництва та визначають рівень виробничого потенціалу господарства. Структура земельних угідь, їх кількісний і якісний склад, а також ефективність використання безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства та його конкурентні можливості. У зв'язку

з цим доцільним є дослідження динаміки та структури земельних ресурсів агропродовольчого підприємства протягом аналізованого періоду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1190,0	1120,0	1195,0	5,0	100,4
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068,0	1045,9	1073,0	5,0	100,5
з них: рілля	1057,3	1036,5	1060,4	3,1	100,3
питома вага, %	99,0	99,1	98,8	-0,17	x
пасовища	10,7	9,4	12,6	1,9	117,8
питома вага, %	1,0	0,9	1,2	0,17	x

Таким чином, аналіз динаміки земельних ресурсів аграрного підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність земельного фонду та ефективне управління основними виробничими ресурсами, що є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У 2025 р. загальна земельна площа становила 1195,0 га, що на 5,0 га, або 0,4 %, більше порівняно з 2023 р. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо площі сільськогосподарських угідь, обсяг яких зріс на 5,0 га, або 0,5 %.

У структурі сільськогосподарських угідь переважає рілля, частка якої протягом досліджуваного періоду залишалася стабільно високою – понад 98,0 %, що свідчить про виробничу орієнтацію підприємства на інтенсивне ведення рослинництва. Водночас у 2025 р. площа ріллі збільшилася на 3,1 га порівняно з 2023 р., що позитивно вплинуло на потенціал виробництва та можливості формування конкурентних переваг за рахунок розширення виробничої бази.

Площа пасовищ за аналізований період зросла на 1,9 га, або 17,8 %, а їх питома вага підвищилася з 1,0 % до 1,2 %. Така тенденція може свідчити про прагнення підприємства до більш раціонального використання земельних

ресурсів, диверсифікації напрямів діяльності та підвищення стійкості господарювання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Загалом результати аналізу підтверджують, що підприємство підтримує достатній рівень земельно-ресурсного потенціалу, який виступає основою його виробничої діяльності та важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності. Ефективне управління земельними ресурсами сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню результативності виробництва та формуванню передумов для стратегічного розвитку в умовах посилення конкуренції на аграрному ринку.

Трудові ресурси аграрного підприємства – це сукупність працівників, які беруть участь у виробничому процесі сільськогосподарської діяльності. Вони є ключовим елементом продуктивності, ефективності господарювання та конкурентоспроможності підприємства. Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів агроформування за допомогою даних наступної табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка трудових ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чисельність працівників, осіб	44	34	28	-16	63,6
Прийнято на роботу, осіб	4	2	1	-3	25,0
Звільнено з роботи, осіб	5	12	6	1	120,0
Плинність кадрів, %	11,4	31,6	21,4	10,0	x
Середній вік працівників, років	40	39	40	0	100,0
Частка кваліфікованих працівників, %	85,0	87,0	85,7	0,7	x

Так, на основі даних наведеної табл. 2.2, з'ясовано, що аналіз кадрового забезпечення підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про скорочення чисельності персоналу на 16 осіб, або 36,4 %, що може негативно впливати на ефективність виробничих процесів та рівень конкурентоспроможності підприємства. Одночасно спостерігається зниження кількості прийнятих працівників і зростання показників звільнення, що зумовило підвищення плинності кадрів до 21,4 % у 2025 р.

Незважаючи на кадрові втрати, підприємству вдалося зберегти стабільний рівень кваліфікації персоналу: частка кваліфікованих працівників у 2025 р. становила 85,7 %, а середній вік працівників залишився незмінним, що свідчить про наявність професійного кадрового потенціалу, який є важливим чинником підтримки конкурентних позицій підприємства.

Загалом результати аналізу вказують на необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема посилення мотивації працівників, зниження плинності кадрів та формування ефективної кадрової політики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз динаміки виробничо-комерційної діяльності дає можливість оцінити зміни обсягів реалізації продукції, фінансових результатів, рівня прибутковості та ефективності функціонування підприємства протягом 2023–2025 рр., а також визначити ключові тенденції, що впливають на формування та розвиток його конкурентних переваг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	35579,0	40074,0	32504,0	-3075,0	91,4
Собівартість реалізації продукції, тис. грн	30201,0	30408,0	25212,0	-4989,0	83,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	135,0	3985,0	1012,0	877,0	у 7,5 рази
Активи, тис. грн	50949,0	48613,0	60722,0	9773,0	119,2
Зобов'язання, тис. грн	19361,0	10624,0	20071,0	710,0	103,7
Рівень рентабельності, %	0,5	13,1	4,0	3,5	х
Норма прибутку, %	0,4	9,9	3,1	2,7	х

Тож, аналіз показників виробничо-комерційної діяльності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про нестабільність фінансових результатів та зниження ефективності господарювання, що негативно впливає на рівень його

конкуентоспроможності. У 2025 р. спостерігається скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 34,1 % порівняно з 2023 р., а також зменшення чистого прибутку, що вказує на послаблення ринкових позицій підприємства та зниження результативності управління виробничо-комерційними процесами.

Попри скорочення собівартості реалізації, рівень рентабельності та норма прибутку у 2025 р. залишаються значно нижчими порівняно з 2024 р., що свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів і потребу в удосконаленні системи управління витратами. Водночас зростання вартості активів характеризує наявність потенціалу для подальшого розвитку, однак збільшення обсягу зобов'язань підвищує фінансові ризики підприємства (рис. 2.1).

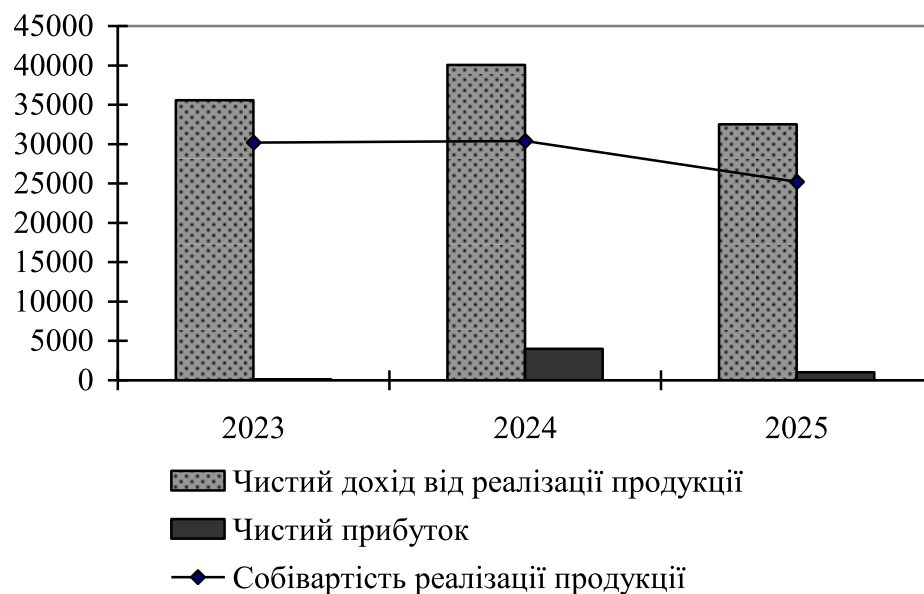


Рис. 2.1. Динаміка результативних показників діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Загалом результати аналізу підтверджують необхідність посилення системи управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат, активізації

інвестиційної діяльності та формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства важливе значення має визначення його виробничої спеціалізації, оскільки саме структура товарної продукції характеризує пріоритетні напрями діяльності, ефективність використання ресурсного потенціалу та здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

Аналіз спеціалізації дозволяє оцінити рівень концентрації виробництва, визначити провідні галузі господарювання та встановити виробничий напрям підприємства у 2023–2025 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

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	26052,0	27924,0	32908,9	28961,6	79,6	х
культури зернові та зернобобові	9379,0	4988,9	16141,5	10169,8	37,2	1
соя	11038,0	9342,0	3434,8	7938,3	28,5	2
соняшник	4247,0	4512	3 752,10	4170,4	16,8	4
продукція тваринництва	51,4	13,5	6,0	23,6	0,1	х
вівці	47,5	7,9	0,0	18,5	1	5
мед	3,9	5,6	6,0	5,2	0,2	6
Послуги в сільському господарстві	9475,6	12136,5	589,1	7400,4	20,3	3
Всього	35579,0	40074,0	33504,0	36385,7	100	х

Основним виробничим напрямом підприємства є зерново-технічний із розвиненим виробництвом послуг у сільському господарстві, оскільки найбільшу частку в структурі товарної продукції займають зернові та зернобобові культури (37,2 %), соя (28,5 %) і послуги в сільському господарстві (20,3 %).

Отримане значення коефіцієнта спеціалізації (0,28) свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства.

Аналіз структури товарної продукції підтверджує, що підприємство орієнтується переважно на розвиток рослинництва, частка якого в середньому за досліджуваний період становить 79,6 %. Така спеціалізація сприяє концентрації ресурсів на найбільш прибуткових напрямках діяльності, підвищенню ефективності виробництва та зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку. Водночас помірний рівень спеціалізації забезпечує певну диверсифікацію діяльності, що підвищує адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури та знижує виробничо-комерційні ризики.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства базується на комплексному оцінюванні результатів діяльності, врахуванні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також визначенні стратегічних напрямів розвитку. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно адаптувати управлінські рішення до змін ринкового середовища та раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал. Важливе значення для забезпечення стійких конкурентних переваг має системний контроль за реалізацією обраної стратегії та постійне вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю.

2.2. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є однією з ключових передумов забезпечення його стабільного функціонування та стратегічного розвитку. Посилення конкурентного тиску, нестабільність економічного середовища, вплив воєнних ризиків, зміни ринкової кон'юнктури та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи управління підприємством і підвищення ефективності використання

його ресурсного потенціалу.

За таких умов особливого значення набуває діагностика системи управління конкурентоспроможністю, яка дозволяє комплексно оцінити рівень ефективності управлінських рішень, виявити внутрішні резерви розвитку, визначити чинники впливу на конкурентні позиції підприємства та обґрунтувати напрями їх зміцнення. Проведення діагностики дає можливість оцінити фінансово-економічний стан підприємства, ефективність виробничо-комерційної діяльності, рівень використання ресурсів, організаційні особливості управління та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На сучасному етапі розвитку підприємство спрямовує інвестиційні ресурси на підтримку та розширення найбільш перспективних напрямів виробництва і реалізації продукції. Скорочення обсягів фінансування цих процесів може негативно позначитися на темпах зростання прибутковості, послабити ринкові позиції підприємства та знизити рівень його конкурентоспроможності. У зв'язку з цим ефективне управління конкурентоспроможністю потребує раціонального використання фінансових ресурсів, орієнтованого на підвищення результативності господарської діяльності та забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю є діагностика діяльності підприємства, яка передбачає комплексне оцінювання його поточного стану, аналіз динаміки основних показників ефективності та виявлення факторів, що впливають на розвиток господарського суб'єкта. Такий підхід дає змогу своєчасно ідентифікувати проблемні аспекти функціонування, визначити внутрішні резерви підвищення ефективності та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

Практика функціонування аграрних підприємств свідчить, що вищих результатів досягають ті суб'єкти господарювання, які впроваджують комплексну систему стратегічного управління розвитком. За сучасних умов особливого значення набуває здатність управлінського персоналу приймати

стратегічно обґрунтовані рішення, адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність його функціонування.

Одним із найбільш результативних інструментів управління конкурентоспроможністю є SWOT-аналіз, який дає можливість оцінити взаємозв'язок внутрішніх характеристик підприємства із зовнішніми умовами функціонування. Використання цього методу забезпечує виявлення сильних і слабких сторін діяльності, а також визначення ключових можливостей і загроз для подальшого розвитку підприємства.

На першому етапі SWOT-аналізу було визначено та систематизовано внутрішні переваги й недоліки підприємства залежно від ступеня їх впливу на результати діяльності (додаток В). Подальший аналіз передбачав оцінювання зовнішніх факторів середовища, зокрема перспектив розвитку та потенційних ризиків, із застосуванням матриці можливостей і загроз. Формування переліку факторів здійснювалося з урахуванням принципів об'єктивності, лаконічності та стратегічної значущості для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Метою зовнішнього аналізу стало визначення стратегічних альтернатив розвитку, спрямованих на максимальне використання ринкових можливостей та мінімізацію впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Усі фактори були згруповані за двома основними категоріями: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози», а їх значущість оцінено за десятибальною шкалою. Найбільш вагомі чинники були включені до стратегічної матриці SWOT-аналізу для подальшого формування управлінських рішень.

Проведений аналіз дозволив встановити, що до основних слабких сторін підприємства належать відсутність чітко визначеної стратегії розвитку, недосконалість системи збуту, недостатньо ефективна політика стимулювання споживачів, порушення технологічної дисципліни та високий ступінь зношеності основних виробничих фондів. Наявність зазначених проблем стримує розвиток підприємства та негативно впливає на рівень його конкурентоспроможності.

Водночас підприємство має низку стратегічних переваг, серед яких вигідне розташування відносно ринків збуту, сприятливі умови господарювання та потенціал до нарощування обсягів виробництва й реалізації продукції. Ці фактори створюють передумови для зміцнення ринкових позицій і формування довгострокових конкурентних переваг.

До ключових загроз розвитку підприємства належать обмежені можливості впровадження інновацій, нестабільність рівня конкурентоспроможності, посилення конкуренції з боку іноземних виробників, висока енергоємність виробництва та значні коливання цін на паливно-енергетичні ресурси. Вплив зазначених факторів ускладнює процес стратегічного планування та потребує підвищення ефективності системи управління ризиками.

У сучасних умовах до пріоритетних завдань управління конкурентоспроможністю підприємства належать забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу, впровадження енергоощадних технологій, активізація інноваційно-інвестиційної діяльності та визначення стратегічних напрямів розвитку й джерел їх фінансування. Важливу роль у цьому процесі відіграє моніторинг ринкової кон'юнктури, який дозволяє оперативно адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища.

Узагальнення теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю дає підстави стверджувати, що система управління розвитком підприємства повинна охоплювати економічну, соціальну та екологічну складові (додаток Д), а управлінські інструменти мають застосовуватися комплексно в межах кожного з цих напрямів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про наявність у підприємства достатнього ресурсного та управлінського потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Водночас оцінка системи управління конкурентоспроможністю показала, що реалізація відповідних заходів наразі є недостатньо активною та потребує суттєвого вдосконалення для

забезпечення стійких конкурентних переваг у перспективі.

У табл. 2.5 наведено узагальнену оцінку ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням рівня досягнення цілей у сфері фінансово-економічної стабільності, науково-технічного розвитку, ресурсної ефективності та організаційного вдосконалення. Результати проведеного дослідження створюють підґрунтя для формування системи стратегічних цілей і пріоритетних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, а також визначення механізмів їх практичної реалізації.

Таблиця 2.5

**Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства,
2023–2025 рр.**

Джерело інформації	Характеристика
1	2
Місія підприємства	
Статут підприємства	Забезпечення споживачів якісною аграрною продукцією та задоволення потреб ринку в сільськогосподарських товарах.
Стратегічна мета діяльності	
Статут підприємства, внутрішня документація	Досягнення стабільного рівня прибутковості шляхом виробництва й реалізації конкурентоспроможної продукції та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.
Методи та інструменти управління конкурентоспроможністю	
Річна фінансова звітність	Впровадження сучасних технологій здійснюється відповідно до затверджених планів розвитку. Структура необоротних активів відповідає виробничій спеціалізації підприємства. Ефективність використання основних засобів залишається недостатньою, про що свідчить зниження показників фондівіддачі та зростання фондомісткості. Показники ділової активності характеризуються нестабільною динамікою протягом досліджуваного періоду. Фінансові результати діяльності супроводжуються помірним рівнем ризику. Чистий прибуток підприємства має тенденцію до значних коливань, що вказує на нестійкість фінансової результативності (2023 р. – 135,0 тис. грн; 2024 р. – 3985,0 тис. грн; 2025 р. – 1012,0 тис. грн). Рівень рентабельності виробництва також демонструє нестабільність (2023 р. – 0,5 %; 2024 р. – 13,1 %; 2025 р. – 4,0 %), що свідчить про зниження ефективності господарської діяльності у 2025 р.

Продовження табл. 2.5

1	2
Принципи сталого розвитку	
Звіт у сфері сталого розвитку	Система принципів сталого розвитку на підприємстві недостатньо сформована та потребує подальшого впровадження у практику управління.
Чинники впливу на розвиток підприємства	
Річний звіт	Суттєвий вплив на результати діяльності мають валютні коливання, оскільки частина обладнання, матеріально-технічних ресурсів та паливно-енергетичних засобів закуповується за іноземну валюту.
Оцінка рівня стійкості підприємства	
Звіт у сфері сталого розвитку	Заходи щодо забезпечення економічної стійкості та підтримки конкурентоспроможності реалізуються недостатньо активно.
Оперативне управління та координація діяльності	
Річний звіт	Система оперативного управління передбачає внесення коригувальних управлінських рішень із урахуванням ризиків та змін умов господарювання.

Виявлені тенденції та проблемні аспекти функціонування підприємства дозволяють обґрунтувати комплекс заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій, підвищення ефективності господарської діяльності та забезпечення довгострокового розвитку, що більш детально розглядатиметься у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

На основі аналізу фінансово-економічних показників, результатів виробничо-комерційної діяльності та оцінки системи управління конкурентоспроможністю визначено ключові стратегічні завдання розвитку аграрного підприємства на перспективу:

удосконалення виробничих процесів шляхом модернізації матеріально-технічної бази, оновлення застарілого обладнання та впровадження сучасних ресурсоощадних і енергоефективних технологій;

формування адаптивної кадрової політики, орієнтованої на безперервний професійний розвиток персоналу, підвищення рівня управлінських, виробничих і комерційних компетенцій працівників, а також використання передового практичного досвіду у сфері аграрного менеджменту;

забезпечення поступового нарощення обсягів виробництва та реалізації

продукції за рахунок підвищення продуктивності праці, ефективнішого використання ресурсного потенціалу й оптимізації виробничих витрат;

посилення ринкової орієнтації діяльності підприємства через поглиблення клієнтоцентричного підходу, підвищення якості продукції, вдосконалення системи збуту та більш повне врахування потреб споживачів;

активізація інноваційно-інвестиційної діяльності з метою формування стійких конкурентних переваг та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища;

удосконалення системи стратегічного планування й контролю для забезпечення своєчасного реагування на ринкові ризики та підвищення ефективності управлінських рішень.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним і багаторівневим процесом, що передбачає реалізацію взаємопов'язаних управлінських функцій, спрямованих на ефективне використання ресурсів, формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища, впливом воєнних, економічних і кліматичних чинників, а також зростанням вимог до ефективності використання ресурсного потенціалу. За таких умов особливого значення набуває формування дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємства, здатної забезпечити його адаптивність, фінансову стійкість та довгостроковий розвиток.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно ґрунтуватися на комплексному поєднанні стратегічного планування, інноваційного розвитку, ефективного ресурсного забезпечення, цифровізації управлінських процесів та підвищення якості управлінських рішень. Важливою умовою забезпечення стійких конкурентних переваг є здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні технології виробництва, оптимізувати витрати та формувати гнучку систему управління.

Проведена у попередньому розділі діагностика системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства дозволила виявити низку проблемних аспектів, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації, потребою в удосконаленні виробничих процесів, підвищенні ефективності використання ресурсів, посиленні стратегічного управління та адаптивності до зовнішніх викликів. Водночас підприємство має достатній потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій за рахунок модернізації системи управління та впровадження сучасних управлінських інструментів.

У зв'язку з цим, у даному розділі обґрунтовано основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства,

спрямовані на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, забезпечення стабільності функціонування, оптимізацію витрат, розвиток інноваційної діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах сучасного ринкового середовища.

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору управління конкурентоспроможністю підприємства набуває стратегічного значення, оскільки ефективність діяльності суб'єкта господарювання визначається його здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність виробництва та формувати довгострокові конкурентні переваги. Посилення конкурентного тиску, нестабільність цінової кон'юнктури аграрного ринку, вплив кліматичних ризиків, обмеженість фінансових ресурсів і трансформація споживчих потреб зумовлюють необхідність удосконалення системи управління підприємством на основі інноваційних, гнучких і стратегічно орієнтованих підходів.

Для аграрних підприємств ключового значення набувають підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізація витрат, модернізація матеріально-технічної бази, активізація інноваційної діяльності та формування адаптивної системи управління. У зв'язку з цим, у даному розділі обґрунтовано основні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, розроблені на основі результатів проведеного аналізу та спрямовані на зміцнення ринкових позицій, підвищення прибутковості й забезпечення стійкості функціонування в умовах динамічного середовища.

Динамічний розвиток підприємства забезпечується узгодженням стратегічного та корпоративного рівнів управління, що реалізується через формування цілей діяльності, визначення необхідного ресурсного забезпечення та розвиток компетентнісного потенціалу. На стратегічному рівні управління цілі підприємства повинні відповідати його місії та враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, тоді як на корпоративному рівні забезпечується адаптація ресурсів, управлінських

механізмів і компетенцій до визначених стратегічних орієнтирів.

У процесі взаємодії стратегічного та корпоративного управління відбувається безперервне коригування цілей, результатів, стратегій і ресурсного забезпечення відповідно до змін умов господарювання. За сучасних умов управління конкурентоспроможністю підприємства повинно ґрунтуватися не лише на принципах стабільності, а й на забезпеченні гнучкості та адаптивності управлінської системи. Особливого значення набуває використання як кількісних, так і якісних показників оцінювання ефективності діяльності, що дозволяє забезпечити довгострокову результативність функціонування підприємства.

На основі результатів SWOT-аналізу обґрунтовано доцільність упровадження стратегії стабілізації (обмеженого зростання) як базової корпоративної стратегії підприємства. Зазначений стратегічний підхід передбачає збереження існуючих конкурентних позицій на ринку, захист підприємства від негативного впливу конкурентного середовища, оптимізацію витрат та підвищення ефективності цінової політики з метою забезпечення фінансової стабільності та підтримки конкурентоспроможності.

Вибір стратегії стабілізації обумовлений складністю зовнішніх умов функціонування підприємства, серед яких економічна та політична нестабільність, посилення конкуренції, зниження платоспроможності споживачів і високий рівень ризиків господарювання. За таких умов пріоритетним завданням підприємства є утримання досягнутих ринкових позицій, забезпечення стабільних фінансових результатів та збереження конкурентних переваг.

Складність і невизначеність зовнішнього середовища вимагають удосконалення системи управління конкурентоспроможністю з метою зниження рівня ринкових ризиків, підвищення здатності підприємства протидіяти конкурентному тиску та оперативно адаптувати внутрішні процеси до змін ринкової кон'юнктури. У результаті проведеного дослідження встановлено необхідність реалізації комплексу практичних заходів,

спрямованих на забезпечення стійкості підприємства та формування ефективної системи стратегічного управління.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління є впровадження гнучкої моделі управління, здатної оперативно реагувати на ринкові виклики, кліматичні ризики та внутрішні виробничі проблеми. У зв'язку з цим доцільним є застосування процесного підходу до управління, який передбачає перехід від традиційної ієрархічної системи до управління на основі логіки бізнес-процесів: виробництво – облік – зберігання – реалізація – аналітика.

Основними етапами впровадження процесного підходу є опис ключових бізнес-процесів, визначення відповідальних осіб і показників ефективності, а також формування системи контролю через регулярний моніторинг виконання виробничих планів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню прозорості управління, зниженню дублювання функцій та посиленню відповідальності персоналу.

У сучасних умовах господарювання екологічна складова управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства набуває дедалі більшого значення. Посилення вимог до екологічної безпеки виробництва, раціонального використання природних ресурсів та дотримання принципів сталого розвитку формує необхідність упровадження екологічно орієнтованих підходів до управління підприємством. Водночас екологізація виробничих процесів сприяє не лише зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, але й підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, зміцненню ділової репутації та формуванню додаткових конкурентних переваг.

З огляду на це, доцільним є формування комплексу заходів щодо розвитку екологічно орієнтованого управління аграрним підприємством, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення його конкурентних позицій на ринку (табл. 3.1).

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в

сучасних умовах повинно враховувати екологічні фактори як один із ключових елементів стратегічного розвитку.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо розвитку екологічно орієнтованого управління підприємством, 2026-2030 рр.

Запропоновані заходи	Необхідні ресурси	Очікуваний результат	Вплив на конкурентоспроможність
Впровадження екологічно безпечних технологій виробництва			
Використання біологічних засобів захисту рослин, органічних добрив, мінімізація застосування хімічних препаратів	Біопрепарати, сучасні агротехнології, консультативна підтримка	Зниження рівня забруднення ґрунтів та продукції	Формування позитивного іміджу підприємства та підвищення довіри споживачів
Рациональне використання земельних ресурсів			
Запровадження сівозмін, агрохімічного моніторингу ґрунтів, технологій точного землеробства	GPS-системи, агрохімічний аналіз ґрунтів, цифрові платформи	Підвищення родючості ґрунтів та ефективності використання земель	Зниження виробничих витрат і підвищення продуктивності
Підвищення енергоефективності виробництва			
Оптимізація використання паливно-енергетичних ресурсів, модернізація техніки	Енергоощадне обладнання, інвестиційні ресурси	Скорочення енергетичних витрат	Зменшення собівартості продукції та підвищення прибутковості
Управління відходами виробництва			
Організація системи сортування та повторного використання відходів	Контейнери для сортування, логістична підтримка	Зниження негативного впливу на навколишнє середовище	Підвищення рівня екологічної відповідальності підприємства
Дотримання принципів сталого розвитку			
Формування екологічної політики підприємства та екологічної звітності	Організаційне забезпечення, аналітичні матеріали	Підвищення прозорості діяльності та інвестиційної привабливості	Посилення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках
Екологічне навчання персоналу			
Проведення тренінгів щодо екологічних стандартів та раціонального природокористування	Навчальні програми, тренінгові матеріали	Підвищення рівня екологічної культури працівників	Покращення ефективності екологічного управління підприємством

Впровадження екологічно безпечних технологій виробництва, систем раціонального землекористування, енергоощадних рішень та екологічного контролю дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних вимог ринку,

підвищити інвестиційну привабливість і забезпечити стабільність функціонування у довгостроковій перспективі. Розглянемо заходи реалізації впровадження екологічно орієнтованого управління підприємством та прогнозований ефект від їх емплементатії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План реалізації заходів екологічно орієнтованого управління підприємством, 2026-2030 рр.

Зміст	Вартість, тис. грн	Очікуваний результат	Вплив на управління конкурентоспроможністю
Проведення агрохімічного аналізу ґрунтів			
Лабораторні дослідження стану ґрунтів та визначення потреби в добривах	20,0	Підвищення ефективності використання земельних ресурсів	Оптимізація витрат на добрива та зростання продуктивності
Впровадження елементів точного землеробства			
GPS-моніторинг полів, цифровий контроль технологічних операцій	30,0	Рационалізація використання ресурсів і зменшення виробничих втрат	Підвищення оперативності управлінських рішень та ефективності виробництва
Закупівля біологічних засобів захисту рослин			
Придбання біопрепаратів та органічних компонентів	18,0	Зменшення екологічного навантаження, покращення якості	Формування екологічних конкурентних переваг продукції
Навчання персоналу екологічним методам управління			
Проведення тренінгів і консультацій для працівників	12,0	Підвищення рівня екологічної компетентності персоналу	Покращення якості управління виробничими процесами
Впровадження системи моніторингу використання ПММ та ресурсів			
Облік витрат палива, добрив, засобів захисту рослин та енергоресурсів	15,0	Скорочення непродуктивних витрат	Підвищення контролю за ресурсним забезпеченням підприємства
Розробка екологічної політики та внутрішньої звітності			
Формування документації, стандартів та системи контролю	10,0	Посилення прозорості, інвестиційної привабливості підприємства	Підвищення рівня стратегічного управління конкурентоспроможністю
Заходи з енергоощадності			
Модернізація окремих елементів освітлення та енергоспоживання	10,0	Зниження енерговитрат та собівартості продукції	Підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності
Разом	115,0	-	-

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах повинно враховувати екологічні фактори як один із ключових елементів стратегічного розвитку. Суттєвим елементом модернізації системи управління є впровадження ERP-систем управління аграрним виробництвом, зокрема таких програмних продуктів, як AgroOnline та Soft.Farm. Використання цифрових технологій дозволить централізувати інформацію щодо земельних ресурсів, техніки, витрат, урожайності та матеріально-технічного забезпечення, формувати аналітичні дані в режимі реального часу, оцінювати рентабельність окремих напрямів діяльності та автоматизувати процеси планування, звітності й закупівель (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозовані витрати на впровадження ERP-системи управління підприємством, 2026-2030 рр.

Функціональні можливості системи	Орієнтовні витрати, тис. грн/рік	Очікуваний ефект від впровадження	Потенційні ризики та шляхи їх мінімізації
Інтеграція інформації про земельні ресурси, техніку, паливно-мастильні матеріали, урожайність та виробничі витрати в єдину цифрову систему			
Формування аналітичної інформації в режимі реального часу	250,0	Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень	Значні початкові витрати на впровадження системи
Проведення аналізу рентабельності окремих полів і напрямів діяльності		Підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витрат	Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу
Автоматизація процесів планування, подання заявок, формування звітності та закупівель		Покращення системи планування та контролю виробничих процесів	Імовірність тимчасового зниження ефективності роботи в період адаптації системи
Заходи щодо мінімізації ризиків	Поступове впровадження ERP-системи, проведення навчання та тренінгів для персоналу, консультаційний супровід процесу цифровізації		

Таким чином, інтеграція ключових виробничих, фінансових і технологічних даних у межах єдиної цифрової платформи створює передумови для підвищення ефективності управління

конкурентоспроможністю підприємства. Використання ERP-системи забезпечує можливість оперативного прийняття управлінських рішень, посилення контролю за рівнем витрат, оцінювання продуктивності окремих виробничих напрямів та автоматизації значної частини адміністративних і виробничих процесів. Попри необхідність початкових інвестицій у межах 250,0 тис. грн на рік, очікуваний економічний ефект може бути досягнутий уже протягом одного виробничого сезону за рахунок скорочення непродуктивних витрат, мінімізації втрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

У результаті впровадження цифрових технологій підприємство отримує можливість зміцнення конкурентних позицій, підвищення адаптивності до ринкових змін та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Запропоновані заходи щодо оптимізації витрат і підвищення прибутковості підприємства доцільно реалізовувати поетапно, із визначенням відповідальних осіб, необхідного ресурсного забезпечення та очікуваних результатів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендований план реалізації заходів щодо оптимізації витрат та підвищення прибутковості підприємства, 2027–2028 рр.

Етапи	Термін реалізації	Відповідальні виконавці	Ресурсне забезпечення та інструменти	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
ЕТАП 1. Аналітична оцінка та планування	1 місяць	Керівництво підприємства, агрономічна служба	Аналітичні звіти, програмні засоби оцінювання	Виявлення проблемних аспектів діяльності та формування плану оптимізації
Проведення аналізу агротехнологічних процесів і визначення пріоритетних напрямів удосконалення				
ЕТАП 2. Цифровізація управлінських процесів	2–3 місяці	Керівник проєкту, зовнішні ІТ-фахівці	ERP-система, комп'ютерне забезпечення, навчальні програми	Автоматизація обліку, скорочення помилок та підвищення оперативності управління

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Вибір і впровадження ERP-систем (AgroOnline, Soft.Farm), інтеграція цифрових рішень з обліковою системою та технікою				
ЕТАП 3. Впровадження технологій точного землеробства	3–4 місяці	Виробничий підрозділ, агрономи	GPS-навігація, дрони, цифрові системи моніторингу	Скорочення витрат на добрива та ЗЗР, підвищення точності виробничих операцій
Оснащення техніки GPS-системами, використання дронів для моніторингу стану посівів				
ЕТАП 4. Оптимізація використання паливно-мастильних матеріалів	1–2 місяці	Механічна служба, економічний відділ	Системи обліку палива, графіки технічного обслуговування	Зменшення витрат на паливо та ремонт техніки
Впровадження контролю за використанням ПММ та планування технічного обслуговування техніки				
ЕТАП 5. Підвищення кваліфікації персоналу	Постійно	Відділ кадрів, зовнішні консультанти	Освітні платформи, навчальні матеріали, тренінги	Підвищення професійних компетенцій персоналу та зниження кількості виробничих помилок
Проведення семінарів і тренінгів щодо сучасних агротехнологій та управлінських підходів				
ЕТАП 6. Впровадження елементів біологізації виробництва	До початку посівної кампанії	Агрономічна служба, відділ закупівель	Біологічні препарати, сертифікований посівний матеріал	Зниження виробничих ризиків та підвищення стійкості виробництва
Використання біологічних засобів захисту рослин та посухостійких сортів культур				
ЕТАП 7. Моніторинг та оцінка ефективності заходів	Щоквартально	Керівництво підприємства, фінансовий та агрономічний відділи	ERP-система, аналітична звітність	Оперативне коригування управлінських рішень і підвищення результативності діяльності
Аналіз показників урожайності, витрат і фінансових результатів, коригування виробничих планів				

Такий підхід дозволить забезпечити системність управлінських рішень, підвищити ефективність використання ресурсів та посилити конкурентні позиції підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Узагальнення очікуваних результатів від упровадження гнучкої системи управління підприємством наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозовані результати впровадження гнучкої системи управління підприємством, 2027–2031 рр.

Показники	Поточний стан	Прогнозований результат
Тривалість прийняття управлінських рішень, днів	3–5	1–2
Рівень помилок через несвоєчасне реагування	Високий	Скорочення приблизно на 50 %
Прозорість обліку виробничих витрат	Часткова	Повна
Рівень адаптивності планування	Низький	Високий
Участь керівників середньої ланки в управлінні	Обмежена	Активна

Отже, впровадження гнучкої системи управління аграрним підприємством передбачає комплексне поєднання цифровізації управлінських процесів, децентралізації управлінських функцій, адаптивного планування та розвитку професійних і лідерських компетенцій персоналу.

Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення швидкості прийняття рішень, покращення контролю за використанням ресурсів, зниження виробничих ризиків та формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

У сучасних умовах нестабільності аграрного ринку, кліматичних змін та посилення конкурентного середовища ефективність управління конкурентоспроможністю значною мірою визначається здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні управлінські рішення. Проведене дослідження підтверджує, що підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства безпосередньо пов'язане із зростанням ефективності виробничо-господарської діяльності, раціональним використанням ресурсного потенціалу та вдосконаленням системи стратегічного управління. Водночас результати функціонування таких підприємств мають важливе соціально-економічне значення, оскільки

впливають не лише на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, а й на рівень забезпечення продовольчої безпеки, задоволення суспільних потреб і підвищення якості життя населення.

Таким чином, впровадження сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю, орієнтованих на стратегічну гнучкість, цифровізацію, інноваційний розвиток і вдосконалення системи управління ресурсами, створює передумови для підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в сучасних умовах потребує комплексного підходу, орієнтованого на забезпечення адаптивності, фінансової стійкості, інноваційного розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу. Визначено, що ключовими чинниками зміцнення конкурентних позицій підприємства є удосконалення системи стратегічного управління, цифровізація бізнес-процесів, оптимізація витрат, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних технологій виробництва.

На основі результатів SWOT-аналізу та оцінки функціонування системи управління конкурентоспроможністю обґрунтовано доцільність реалізації стратегії стабілізації та обмеженого зростання, спрямованої на збереження ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та посилення його конкурентних переваг. Запропоновано впровадження процесного підходу до управління, елементів децентралізації управлінських функцій, ERP-системи, адаптивного планування та системи сценарного управління посівною кампанією.

Доведено, що цифровізація управлінських процесів та використання сучасних інформаційних технологій сприятимуть підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню контролю за використанням ресурсів, мінімізації виробничих втрат і зростанню прозорості господарської

діяльності. Водночас впровадження елементів точного землеробства, біологічних засобів захисту рослин, енергоощадних технологій та екологічно орієнтованого управління дозволить забезпечити раціональне використання ресурсів і підвищити рівень екологічної безпеки виробництва.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства, зміцнення його фінансово-економічної стабільності, підвищення рівня прибутковості та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Комплексне впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечить умови для його стабільного розвитку в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах суттєво ускладнюється впливом воєнних викликів та особливостями національного економічного середовища.

2. Розраховано, що основним виробничим напрямом підприємства є зерново-технічний із розвиненим виробництвом послуг у сільському господарстві, оскільки найбільшу частку в структурі товарної продукції займають зернові та зернобобові культури (37,2 %), соя (28,5 %) і послуги в сільському господарстві (20,3 %).

3. Аналіз показників виробничо-комерційної діяльності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про нестабільність фінансових результатів та зниження ефективності господарювання, що негативно впливає на рівень його конкурентоспроможності. У 2025 р. спостерігається скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 34,1 % порівняно з 2023 р., а також зменшення чистого прибутку, що вказує на послаблення ринкових позицій підприємства та зниження результативності управління виробничо-комерційними процесами. Одночасно, рівень рентабельності та норма прибутку у 2025 р. залишаються значно нижчими порівняно з 2024 р., що свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів і потребу в удосконаленні системи управління витратами.

4. Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що найбільш доцільною стратегією для підприємства є стратегія стабілізації. До ключових загроз розвитку підприємства належать обмежені можливості впровадження інновацій, нестабільність рівня конкурентоспроможності, посилення конкуренції з боку іноземних виробників, висока енергоємність виробництва та значні коливання цін на паливно-енергетичні ресурси. Вплив зазначених факторів ускладнює процес стратегічного планування та потребує підвищення ефективності системи управління ризиками.

5. Результати проведеного аналізу свідчать про наявність у

підприємства достатнього ресурсного та управлінського потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Водночас оцінка системи управління конкурентоспроможністю показала, що реалізація відповідних заходів наразі є недостатньо активною та потребує суттєвого вдосконалення для забезпечення стійких конкурентних переваг у перспективі.

6. Доведена доцільність формування комплексу заходів щодо розвитку екологічно орієнтованого управління аграрним підприємством, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Орієнтовний кошторис впровадження заходів щодо реалізації концепції екологічно орієнтованого управління підприємством складуть 115,0 тис. грн.

7. Обґрунтовано, що суттєвим елементом модернізації системи управління є впровадження ERP-систем управління аграрним виробництвом, зокрема таких програмних продуктів, як AgroOnline та Soft.Farm. Використання цифрових технологій дозволить централізувати інформацію щодо земельних ресурсів, техніки, витрат, урожайності та матеріально-технічного забезпечення, формувати аналітичні дані в режимі реального часу, оцінювати рентабельність окремих напрямів діяльності та автоматизувати процеси планування, звітності й закупівель. Розрахована необхідність початкових інвестицій у межах 250,0 тис. грн на рік, водночас, очікуваний економічний ефект може бути досягнутий уже протягом одного виробничого сезону за рахунок скорочення непродуктивних витрат, мінімізації втрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

8. Обґрунтована необхідність впровадження гнучкої системи управління аграрним підприємством, що передбачає комплексне поєднання цифровізації управлінських процесів, децентралізації управлінських функцій, адаптивного планування та розвитку професійних і лідерських компетенцій персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К. : КНЕУ, 2017. 779 с.
2. 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: 11.04.2026).
3. 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: 01.04.2026).
4. 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: 13.04.2026).
5. 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: 10.05.2026).
6. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. (дата звернення: 11.04.2026).
7. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементация ESG-принципов у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023.

№ 3. С. 171-176. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/ujae_2023_r03_a25.pdf. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-25>. (дата звернення: 12.04.2026).

8. 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. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1). С. 384-392. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-52> (дата звернення: 21.04.2026).

9. 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: 08.04.2026).

10. 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.

11. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб / Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ, 2022. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf. (дата звернення: 11.04.2026).

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

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

14. 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: 08.02.2026).

15. 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: 10.04.2026).

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

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

18. 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: 10.02.2026).

19. 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: 20.03.2026).

20. 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.

21. 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: 11.04.2026).

22. 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: 18.02.2026).

23. Пашенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>. (дата звернення: 20.02.2026).

24. Петрова А., Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>. (дата звернення: 21.04.2026).

25. 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: 15.02.2026).

26. 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: 20.03.2026).

27. 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: 10.03.2026).

28. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>. (дата звернення: 20.02.2026).

29. 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: 13.03.2026).

30. 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: 17.03.2026).

31. Сарай Н., Григорук 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: 11.02.2026).

32. 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: 12.03.2026).

33. 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: 20.02.2026).

34. 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: 08.02.2026).

35. Собчишин В., Дорошенко Є., Різниченко В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: збірник тез доповідей X Всеукр. наук.-практ. конф., 24 квіт. 2026 р., упоряд.: Л. В. Проданова, О. А. Білик; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2026. 281 с.*

36. Собчишин В., Литвиненко Д., Дорошенко Є. Управління маркетинговою діяльністю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава,*

2026. 1770 с. С. 1499-1501.

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

38. 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: 10.04.2026).

39. 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: 20.02.2026).

40. 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. <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/22/> (дата звернення: 22.02.2026).

41. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 08.02.2026).

42. 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.

43. 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: 10.02.2026).

44. 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: 12.02.2026).

ДОДАТКИ

**Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Євгенії ДОРОШЕНКО**

**Алгоритм розрахунку синтетичних показників оцінки інтегрованого
показника потенціалу конкурентоспроможності підприємств
[2; 3, с. 456; 10, с. 15; 13, с. 55]**

Показники конкурентоспроможності	Характеристика	Коефіцієнт значимості	Коефіцієнт ваги
1	2	3	4
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства			
Ефективність витрат (Ев)	Відображає ефективність витрат при виробництві сільськогосподарської продукції	1	0,07
Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	2	0,13
Норма прибутку (Нп)	Характеризує ефективність використання капіталу в процесі виробничої діяльності	4	0,27
Продуктивність праці (Пп)	Відображає ефективність виробництва в розрізі використання робочої сили	5	0,33
Якісний стан основних засобів (Яоз)	Відображає якісний стан основних засобів підприємства	3	0,2
2. Показники ефективності фінансової діяльності підприємства			
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	1	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Характеризує спроможність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання	5	0,33
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Ко)	Характеризує швидкість обороту активів та можливість їх вивільнення	3	0,2
Коефіцієнт покриття (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання	4	0,27
Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	Характеризує здатність підприємства протистояти операційним труднощам	2	0,13
3. Показники ефективності збутової діяльності підприємства			
Рентабельність реалізації (Рр)	Характеризує прибутковість роботи підприємства на ринку, ефективність збуту	2	0,33
Ефективність витрат на збут (Ез)	Показує економічну ефективність витрат пов'язаних із роботою служби збуту (реклама, стимулювання збуту і т. п.)	1	0,17
Коефіцієнт зміни обсягів продажу (Кп)	Показує зміну доходу від реалізації продукції	3	0,5
4. Показники організаційної діяльності підприємства			
Досвід діяльності на ринку (Д)	Характеризує потенційні здібності підприємства реагувати на зміни ринку	1	0,33
Наявність відділу маркетингу (М)	Характеризує можливість підприємства вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку	2	0,67
5. Показники конкурентоспроможності продукції підприємства			
Ефективність товару (Ет)	Відображає пріоритет та переваги виробленої продукції і-то підприємства на ринку в порівнянні з іншими підприємствами	2	0,33
Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності (Кцк)	Характеризує ступінь можливого зниження ціни порівняно з ринковою, за якого забезпечується беззбитковість виробництва	1	0,17
Коефіцієнт якості (Кя)	Вказує на відносну величину втрат (надбавки) підприємства від реалізації продукції нижче (вище) нормативного значення	3	0,5

Основні види діяльності [REDACTED], 2025 р.

Фактичні складові видів діяльності підприємства	
01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
01.13	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
01.19	Вирощування інших однорічних і дворічних культур
01.24	Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
01.29	Вирощування інших багаторічних культур
01.41	Розведення великої рогатої худоби молочних порід
01.46	Розведення свиней
01.49	Розведення інших тварин
01.61	Допоміжна діяльність у рослинництві
01.62	Допоміжна діяльність у тваринництві
01.64	Оброблення насіння для відтворення
10.11	Виробництво м'яса
10.41	Виробництво олії та тваринних жирів
10.61	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
10.81	Виробництво цукру
10.91	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
16.10	Лісопилльне та стругальне виробництво
16.29	Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
46.31	Оптова торгівля фруктами й овочами
82.30	Організування конгресів і торговельних виставок
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
55.10	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
72.11	Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій
72.19	Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
75.00	Ветеринарна діяльність
36.00	Забір, очищення та постачання води
37.00	Каналізація, відведення й очищення стічних вод
38.11	Збирання безпечних відходів
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
52.10	Складське господарство
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
46.23	Оптова торгівля живими тваринами
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
02.20	Лісозаготівлі
01.63	Післяурожайна діяльність
01.45	Розведення овець і кіз
01.42	Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів
01.28	Вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур
01.25	Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
01.21	Вирощування винограду

Визначення елементів SWOT-аналізу [REDACTED] 2023-2025 рр.

Зовнішнє середовище підприємства	
Можливості	Загрози
- розширення напрямів діяльності підприємства; - здатність підприємства задовольнити потреби додаткових споживачів або нових сегментів ринку; - збільшення асортименту основною й додатковою продукцією; - зниження торговельних бар'єрів на внутрішньому ринку; - розширення старих ринків; - можливість росту й розвитку у зв'язку з ростом попиту на ринку; - вихід конкурентів з ринку; - пільгове оподаткування; - зниження процентних ставок по банківських кредитах; - зниження цін на закупівлю товарів у постачальників	- наслідки воєнного стану; - можливість появи інших товарів, що виконують аналогічні функції; - уповільнення темпів росту ринку; - несприятлива державна політика; - зміна нормативно-правових актів й іншого законодавства, що регулює господарську діяльність підприємств у даній галузі; - зростаючий конкурентний тиск; - зміна потреб у споживачів продукції; - ріст цін на закупівлю товарів у постачальників; - зниження купівельної спроможності; - несвоєчасне постачання; - нестабільність на валютному ринку
Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
- резерв підвищення рівня використання виробничих потужностей за рахунок росту асортименту; - вигідне місце розташування і наближеність до основних видів транспорту; - достатній рівень рентабельності основної діяльності; - оптимальність розміру організаційної структури управління; - стабільні канали збуту; - високий рівень кваліфікації працівників; - відсутність довгострокових зобов'язань; - фінансова стабільність і незалежність від зовнішнього фінансування	- низька ефективність використання основних засобів; - незадовільний рівень організації маркетингової діяльності; - відсутність достатніх коштів для фінансування дослідження ринку; - відсутність достатніх коштів для здійснення рекламної діяльності на ринку; - низький рівень розвитку механізмів мотивації й стимулювання; - низький рівень використання інформаційних систем; - низький рівень автоматизації процесів управління; - неолік досвіду в питаннях стратегічного управління; - низький рівень використання позикового капіталу; - недостатня сировинна база; - низький ступінь готовності працівників до змін

Матриця SWOT-аналізу діяльності [REDACTED], 2023-2025 рр.

Комбінації		Можливості		Загрози	
		Можливість росту та розвитку в зв'язку зі зростанням попиту на ринку	Збільшення асортименту продукції	Засоби державного впливу на економіку	Конкурентний тиск, що постійно зростає
Сила	Резерв росту використання виробничих потужностей за рахунок розширення асортименту	Розвивати напрямки конкурентного зростання	Пошук додаткових коштів для здійснення конкурентної діяльності	Активізувати роботу з державними та консультаційними органами щодо економічних питань	Пошук альтернативних джерел фінансування
	Значна частка внутрішнього ринка продукції	Розглянути альтернативні варіанти товарної стратегії	Активізувати конкурентну діяльність	Забезпечити своєчасність виплат податків та проведення незалежного аудиту	Вдосконалити маркетингову діяльність
Слабкість	Незадовільний рівень організації маркетингової, збутової діяльності	Підсилити контроль за використанням коштів на здійснення конкурентної діяльності	Вдосконалити систему інформаційного забезпечення	Підсилити контроль за надходженням коштів від дебіторів	Підсилити контроль за використанням коштів на збут
	Нестача досвіду щодо питань стратегічного управління	Оптимізувати організаційну структуру управління підприємством	Збільшити обсяги фінансування конкурентної діяльності	Підвищити кваліфікацію керівного складу підприємства	Підсилити контроль за здійсненням маркетингових заходів

Основні показники діяльності



2023-2025 рр.

АНОТАЦІЯ

Дорошенко Є. С. «Управління конкурентоспроможністю підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасних умов.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції та заходи щодо усунення недоліків при реалізації заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

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