

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 процесом підвищення конкурентоспроможності
продукції підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1

денної форми здобуття освіти

Скиба О. Є.

Керівник: Воронько-Невіднича Т. В.

Рецензент: Даниленко В. І.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

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

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Скиби Олени Євгеніївни

1. Тема роботи «Управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства», керівник роботи д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Воронько-Невіднича Т. В.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

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

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

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

Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Розділ 2. Оцінка процесу управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Розділ 3. Шляхи удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти _____ Олена СКИБА

Керівник роботи _____ Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Конкурентний аналіз підприємства	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	34
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність продукції виступає одним із визначальних чинників формування, підтримання та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Проблематика управління конкурентоспроможністю продукції є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних та прикладних аспектів цієї сфери зробили В. Биба, О. Благорозумова, К. Желуденко, О. Коваленко, О. Михайленко, С. Скрипник та інші науковці, у працях яких розкрито сутність конкурентоспроможності продукції, механізми її забезпечення та інструменти підвищення ефективності управління.

Зв'язок роботи з науковими темами. Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася актуальні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції підприємства за сучасних умов.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є систематизація та поглиблення теоретичних положень щодо управління конкурентоспроможністю продукції, а також обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю аграрної продукції підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких

науково-практичних завдань:

дослідити теоретичні підходи до трактування економічних категорій «конкурентоспроможність продукції» та «управління конкурентоспроможністю продукції», визначити їх зміст і основні характеристики;

здійснити комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності та оцінити сучасний стан функціонування досліджуваного підприємства;

провести оцінювання конкурентних позицій і рівня конкурентоспроможності продукції агроформування на цільових ринках;

розробити та обґрунтувати напрями вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю аграрної продукції підприємства з урахуванням перспектив його подальшого розвитку.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси, пов'язані із забезпеченням та підвищенням конкурентоспроможності аграрної продукції підприємства в умовах сучасного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, науково-методичних підходів і практичних інструментів управління конкурентоспроможністю аграрної продукції, а також механізми формування та реалізації конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить діалектичний метод пізнання. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема графічний метод, метод групування, монографічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, а також статистичні методи для оцінювання тенденцій, закономірностей та ефективності функціонування агроформування.

Інформаційну базу дослідження сформували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності продукції та управління нею, матеріали фахових періодичних видань, нормативно-правові акти України, зокрема закони України, укази Президента України,

постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України. Крім того, у процесі дослідження використано дані досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування сформульованих теоретичних положень, аналітичних висновків та розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції підприємства. Запропоновані методичні підходи та практичні розробки можуть бути впроваджені в діяльність інших підприємств аграрного сектору.

Апробація результатів дослідження. Результати здійсненого дослідження за даною темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Скиба О.Є., Воронько-Невіднича Т.В. Застосування логістичного підходу в управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку*: збірник матеріалів VI Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф., 23 квітня 2026 р.; Уманський національний університет, Умань: ВПЦ «Візаві», 2026. 221 с. С. 174-176.

2. Тютченко А.О., Скиба О.Є., Коток А.Ю. Стратегічні фактори забезпечення стійкості підприємств у умовах високої невизначеності середовища. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. 588 с. С. 101-103.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 46 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 3 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна трансформація національної економіки, що супроводжується лібералізацією зовнішньої торгівлі та активізацією імпорتنих потоків, формує принципово нові умови функціонування вітчизняних суб'єктів ринку. Усунення торговельних бар'єрів зумовлює посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку, що актуалізує проблему підвищення результативності господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції. За таких обставин ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку виступає системне формування та нарощування конкурентного потенціалу підприємств.

Економічне зростання в аграрному секторі безпосередньо залежить від здатності підприємств генерувати та впроваджувати інновації. Інноваційна складова охоплює модернізацію виробничо-технологічної бази, удосконалення організаційно-управлінських механізмів, застосування цифрових інструментів управління, впровадження сучасних агротехнологій та розвиток логістичної інфраструктури. Відповідно, розроблення науково обґрунтованих управлінських рішень щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності та визначення стратегічних напрямів її підвищення є пріоритетним завданням менеджменту аграрних підприємств [12, с. 385; 16, с. 304; 20, с. 224].

Досягнення стійкої конкурентної переваги передбачає максимально ефективне використання наявних ресурсів – земельних, трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних – із забезпеченням вищих темпів приросту інтегральних показників ефективності порівняно з основними конкурентами. Важливо не лише підтримувати поточний рівень конкурентного потенціалу, а й забезпечувати його випереджальну динаміку на основі стратегічного планування, інвестиційної активності та диверсифікації

виробництва [1; 10, с. 14].

Сучасне конкурентне середовище зумовлює необхідність переходу від реактивної моделі поведінки підприємства до проактивної, що передбачає формування довгострокових інноваційних стратегій. Такі стратегії мають враховувати як зовнішні чинники (кон'юнктуру ринку, зміну споживчих переваг, регуляторну політику, глобальні тенденції розвитку аграрного сектору), так і внутрішні можливості суб'єкта господарювання (ресурсний потенціал, організаційну структуру, рівень технологічного розвитку, кадровий склад, ціну та якість продукції). Узгоджене поєднання цих елементів створює передумови для формування стабільних конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках [11, с. 172; 17, с. 45].

Якість продукції та послуг є одним із ключових чинників забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища. Дослідження зарубіжних науковців і практиків у сфері менеджменту свідчать, що рівень конкурентоспроможності товару на 70–80 % визначається саме його якісними характеристиками. У зв'язку з цим, якість виступає фундаментальною передумовою формування стійких конкурентних переваг підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, у сучасній економічній літературі відсутнє єдине загальновизнане трактування поняття конкурентоспроможності продукції. Існуючі підходи до визначення цієї категорії можна умовно об'єднати у дві основні групи.

Перший підхід розглядає конкурентоспроможність як сукупність споживчих, технічних та економічних характеристик товару, які забезпечують його переваги порівняно з аналогічною продукцією конкурентів. У межах цього підходу особлива увага приділяється ступеню задоволення потреб споживачів, технічному рівню виробу, його надійності, функціональності, якості та витратам, пов'язаним із придбанням і використанням продукції [13, с. 278].

Відповідно до другого підходу конкурентоспроможність визначається

як рівень відповідності товару вимогам конкретних цільових сегментів ринку. У цьому випадку акцент робиться на здатності продукції успішно реалізовуватися в певних ринкових умовах, враховуючи особливості попиту, поведінку споживачів, ринкову кон'юнктуру та часові параметри функціонування ринку [33, с. 31].

У сучасній економіці конкурентоспроможність продукції нерозривно пов'язана з її якісними параметрами, інноваційністю, екологічністю, безпечністю та здатністю задовольняти не лише наявні, а й перспективні потреби споживачів. Високий рівень якості сприяє формуванню довіри до бренду, підвищенню лояльності клієнтів і створенню довгострокових конкурентних переваг підприємства [35, с. 168].

Продукція може вважатися конкурентоспроможною за умови оптимального співвідношення ціни та якості. Зокрема, її ринкова вартість повинна відповідати платоспроможному попиту споживачів і не перевищувати середньоринковий рівень для аналогічних товарів, тоді як якісні характеристики мають відповідати або перевищувати показники продукції конкурентів. Саме поєднання високої якості, прийнятної ціни, інноваційних властивостей та здатності задовольняти потреби цільової аудиторії формує високий рівень конкурентоспроможності продукції на сучасному ринку [3; 7, с. 19].

Узагальнюючи наукові підходи, конкурентоспроможність продукції підприємства доцільно трактувати як комплексну відносну характеристику, що відображає здатність продукції задовольняти потреби споживачів ефективніше, ніж аналогічні товари конкурентів, за сукупністю якісних, цінових, функціональних, екологічних та сервісних параметрів. Вона формується під впливом рівня технологічності виробництва, витратної структури, якості управління, інноваційної активності та репутаційного капіталу підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції виступає інтегральним результатом взаємодії внутрішніх ресурсів і зовнішніх ринкових

умов, що визначає здатність підприємства забезпечувати стабільний попит, прибутковість і довгостроковий розвиток.

У межах теоретичного аналізу категорії конкурентоспроможності продукції доцільним є врахування типології конкурентних взаємодій. Зокрема, виокремлюють такі різновиди конкуренції: функціональну, специфічну, міжгалузеву та глобальну.

Функціональна конкуренція виникає між товарами, що задовольняють одну й ту саму потребу споживача різними способами або за допомогою альтернативних технологічних рішень. У цьому випадку ключовим є не ідентичність продукції, а виконання аналогічної функції [2, с. 173].

Специфічна (предметна) конкуренція проявляється між товарами однорідної групи, які мають подібні споживчі характеристики, але відрізняються окремими параметрами – якістю, дизайном, брендом, рівнем сервісного обслуговування чи ціновою політикою. Саме цей вид конкуренції є найбільш поширеним у межах галузевих ринків.

Міжгалузева конкуренція відображає боротьбу між виробниками різних галузей за обмежені ресурси (капітал, інвестиції, трудові ресурси) та платоспроможний попит споживачів. Вона має макроекономічний характер і впливає на перерозподіл ресурсного потенціалу між секторами економіки.

Глобальна конкуренція формується в умовах інтернаціоналізації господарської діяльності та відкритості національних ринків. Вона передбачає суперництво між вітчизняними та іноземними виробниками в межах світового економічного простору, що супроводжується підвищеними вимогами до якості, інноваційності та відповідності міжнародним стандартам [21, с. 13; 40, с. 61].

Оцінювання конкурентоспроможності продукції повинно здійснюватися з урахуванням низки методологічних принципів, які забезпечують об'єктивність та аналітичну достовірність результатів. До основних із них належать [15, с. 67]:

1. Принцип системності – передбачає комплексний аналіз техніко-

економічних, якісних, цінових та маркетингових параметрів продукції у взаємозв'язку з ринковим середовищем.

2. Принцип порівнянності – оцінювання здійснюється відносно конкретних товарів-аналогів або основних конкурентів на визначеному ринку.

3. Принцип релевантності показників – використання лише тих критеріїв, які мають істотне значення для споживача та впливають на прийняття рішення про купівлю.

4. Принцип динамічності – врахування змін ринкової кон'юнктури, технологічного розвитку та споживчих уподобань у часі.

5. Принцип об'єктивності та достовірності інформації – базування розрахунків на перевірених статистичних, фінансових та маркетингових даних.

6. Принцип орієнтації на кінцевий результат – визначення впливу рівня конкурентоспроможності на обсяг реалізації, частку ринку, рентабельність та стратегічні перспективи підприємства (рис. 1.1).

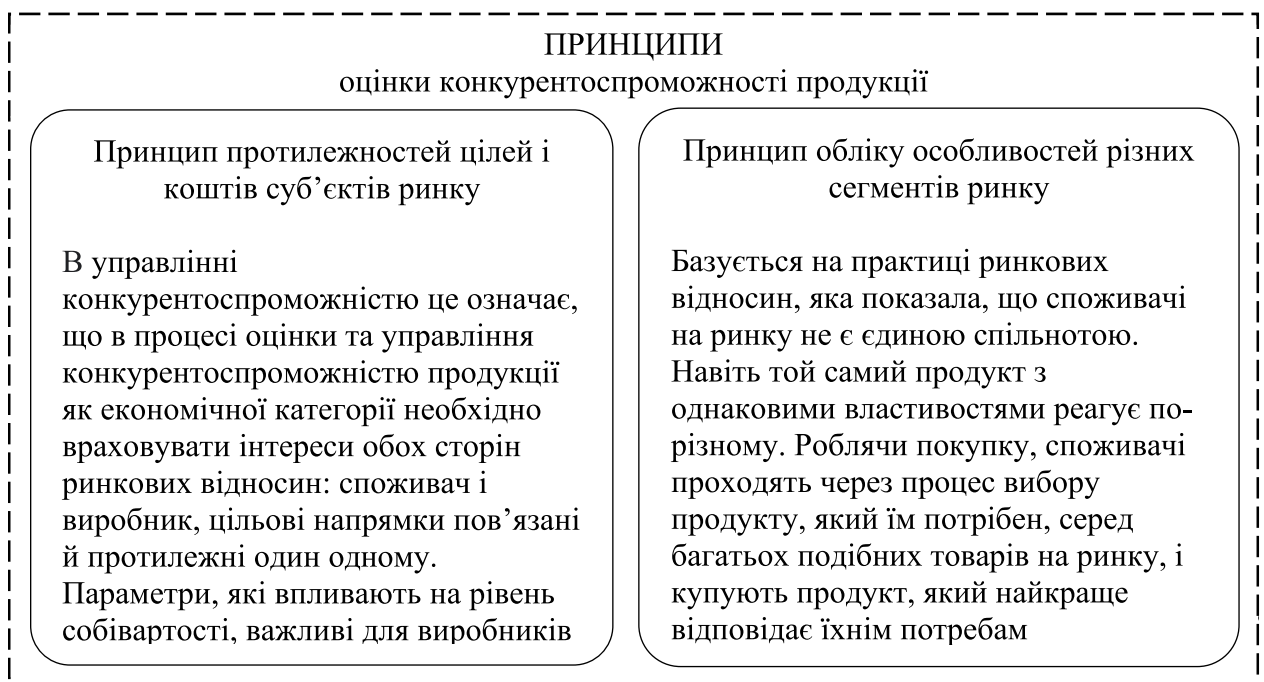


Рис. 1.1. Принципи оцінки конкурентоспроможності продукції [18, с. 68; 19, с. 83]

Дотримання зазначених принципів забезпечує формування цілісної методичної бази для кількісного й якісного оцінювання конкурентоспроможності продукції та підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо зміцнення ринкових позицій підприємства.

У наукових дослідженнях конкурентоспроможність розглядається як багаторівнева категорія, що функціонує в межах різних просторово-економічних масштабів. Зокрема, виділяють регіональний, національний та міжнародний рівні, що відображають здатність суб'єктів господарювання або економічних систем забезпечувати стійкі позиції відповідно в межах окремої території, держави чи світового ринку. Такий підхід акцентує увагу на територіальній детермінації конкурентних переваг та ролі інституційного середовища.

Інноваційна діяльність виступає стратегічною основою конкурентного розвитку. Її метою є трансформація виробничої системи шляхом створення нових або вдосконалених продуктів, технологій і послуг. Інновація розглядається як багатокомпонентний процес, що охоплює генерацію ідей, їх наукове обґрунтування, технологічну апробацію та комерціалізацію результатів. У сільськогосподарському виробництві впровадження інновацій забезпечує модернізацію організаційно-економічних механізмів і технічного забезпечення, що сприяє зростанню продуктивності та ресурсної ефективності [14, с. 124].

Водночас, аграрний інноваційний процес має низку специфічних рис [21, с. 13; 27, с. 101]:

- тривалий цикл розробки та впровадження результатів досліджень;
 - довгостроковий характер інвестицій, особливо у сферах, пов'язаних із селекцією та біологічними об'єктами;
 - провідну роль науково-дослідних установ у формуванні інноваційного продукту;
 - високу залежність результативності від природно-кліматичних умов.
- Особливе значення в системі забезпечення конкурентоспроможності

набуває персонал. Практика провідних міжнародних компаній демонструє, що конкурентні переваги дедалі більше формуються через розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних методів мотивації та оптимізацію організаційної структури.

Не менш вагомим чинником є функціонування ефективної системи управління якістю, яка забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам, підвищує довіру споживачів і створює передумови для стабільного попиту. У сучасному ринковому середовищі саме якість стає визначальним критерієм вибору за умов широкої пропозиції товарів та послуг [2, с. 174; 36, с. 131].

Разом із тим, аналіз існуючих підходів до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності виявляє низку концептуальних суперечностей.

По-перше, спостерігається нечіткість у поєднанні кількісних та якісних показників. Часто декларується комплексний підхід, проте на практиці інтегральні індикатори формуються переважно на основі кількісних розрахунків, тоді як якісні характеристики подаються у формі експертних оцінок без належної формалізації [6, с. 34].

По-друге, довгострокова та короткострокова конкурентоспроможність оцінюються за різними критеріями без урахування їх взаємозв'язку, що призводить до методологічної несумісності показників і знижує прикладну цінність результатів для стратегічного управління.

По-третє, недостатньо розмежовується поняття «конкурентний потенціал» як сукупність наявних ресурсів і можливостей та «конкурентоспроможність» як здатність реалізувати цей потенціал у конкретних ринкових умовах. Відсутність часової та факторної диференціації цих категорій ускладнює формування адекватної системи оцінювання [22, с. 115; 23].

По-четверте, відсутній чіткий алгоритм системного відбору показників, що формують інтегральну оцінку діяльності підприємства, що призводить до надмірної деталізації або, навпаки, до спрощення аналітичної моделі.

По-п'яте, поділ конкурентоспроможності на внутрішню та зовнішню є методологічно дискусійним, оскільки діяльність підприємства має цілісний характер, а результати його функціонування одночасно формуються під впливом внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища.

По-шосте, прагнення врахувати максимально можливу кількість чинників ускладнює інформаційне забезпечення аналізу та робить результати громіздкими й малоприматними для оперативного управління. Практика свідчить про необхідність оптимізації переліку індикаторів із фокусом на найбільш релевантних параметрах [20, с. 224].

Отже, сучасна концепція підвищення конкурентоспроможності продукції потребує системного, ієрархічно структурованого та методично узгодженого підходу, що інтегрує інноваційний розвиток, ефективне управління ресурсами та адаптацію до змін ринкового середовища.

У цілому, метою управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції є формування і підтримання такого рівня її параметрів, який забезпечує конкурентні переваги на ринку та дозволяє отримувати достатній прибуток для розширеного відтворення виробництва. При цьому конкурентоспроможність виступає як динамічна характеристика, що формується під впливом системної взаємодії виробничих, економічних, організаційних і ринкових чинників та змінюється залежно від прийнятих управлінських рішень на мікро-, мезо- і макrorівнях [30, с. 45; 31, с. 94].

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю продукції є як власники та менеджмент аграрних підприємств, так і державні органи влади, які через регуляторні механізми (нормативно-правове забезпечення, податкову політику, програми підтримки, стандартизацію) опосередковано впливають на умови формування конкурентних переваг. На рівні підприємства управлінський вплив реалізується через систему адміністративних, економічних та організаційних методів, спрямованих на оптимізацію внутрішнього потенціалу з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Оскільки конкурентоспроможність продукції формується на всіх стадіях

її життєвого циклу – від досліджень і розробок до виробництва, реалізації та споживання, – управління нею має процесний характер і здійснюється опосередковано через управління виробничими, маркетинговими та збутовими процесами. Практична реалізація передбачає розроблення комплексних програм підвищення конкурентоспроможності із залученням відповідних структурних підрозділів: виробничих служб, відділів маркетингу, логістики, економічного планування та контролінгу.

Процес управління конкурентоспроможністю продукції доцільно структурувати за такими послідовними етапами [29, с. 136-137]:

1. Аналітичний етап – дослідження ринкової ситуації, аналіз споживчого попиту, порівняльна оцінка характеристик власної продукції та товарів-конкурентів, визначення поточного рівня конкурентоспроможності.
2. Діагностичний етап – ідентифікація зовнішніх і внутрішніх чинників впливу та оцінювання їх значущості.
3. Кількісна оцінка – визначення ступеня впливу ключових факторів на інтегральний показник конкурентоспроможності.
4. Прогнозування – моделювання змін факторів у разі трансформації ринкового середовища та оцінювання можливих сценаріїв розвитку.
5. Базовий прогноз – визначення рівня конкурентоспроможності за відсутності управлінських коригувань.
6. Цільове планування – виявлення невідповідностей вимогам ринку, формування цілей та визначення резервів зростання.
7. Розроблення заходів – вибір стратегії, встановлення пріоритетів і розрахунок необхідних ресурсів для реалізації програми.
8. Перерахунок показників – оцінювання нового прогнозного рівня конкурентоспроможності після впровадження запланованих заходів.
9. Відбір ефективних рішень – оцінка альтернатив за критеріями економічної доцільності та стратегічної результативності.
10. Формування системи контролю – розроблення механізмів моніторингу виконання програми.

11. Контроль і коригування – аналіз досягнутих результатів та прийняття управлінських рішень щодо подальшого вдосконалення.

Розглянемо докладніше систему показників конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система показників конкурентоспроможності аграрної продукції [25, с. 59; 28, с. 174]

Таким чином, управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства слід розглядати як безперервний, інтегрований процес, що поєднує функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Його результативність залежить від узгодженості стратегічних і тактичних рішень, ефективної комунікації між структурними підрозділами та здатності менеджменту оперативно реагувати на зміни зовнішнього

середовища. Формування та розвиток конкурентоспроможності продукції вимагає системного вдосконалення управління агровиробництвом із орієнтацією на довгострокову стійкість і економічну ефективність.

Формування дієвих напрямів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції передбачає не лише визначення переліку пріоритетних заходів, а й економічне обґрунтування витрат на їх реалізацію та оцінювання очікуваного ефекту. У межах стратегічного планування необхідно встановити чіткий взаємозв'язок між обраними інструментами впливу та зміною інтегрального показника конкурентоспроможності, а також визначити, якою мірою відповідні заходи сприятимуть формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

Вибір ефективних управлінських рішень має базуватися на аналізі їх впливу на ключові параметри продукції: якість, собівартість, інноваційність, відповідність стандартам, рівень сервісного обслуговування та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. При цьому, доцільно застосовувати методи економічного моделювання, розрахунок показників рентабельності інвестицій, аналіз чутливості та сценарне прогнозування, що дозволяє мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів [4, с. 456; 34, с. 102].

Отже, конкурентоспроможність продукції доцільно розглядати як комплексну економічну характеристику продукції, що відображає його переваги порівняно з аналогічною продукцією конкурентів як за ступенем задоволення потреб споживачів, так і за сукупними витратами, пов'язаними з придбанням та використанням товару. Вона характеризує здатність продукції успішно функціонувати на ринку та забезпечувати вищий рівень споживчої цінності порівняно з альтернативними пропозиціями.

Основою оцінювання конкурентоспроможності продукції є результати маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення потреб споживачів, аналіз ринкової кон'юнктури, виявлення вимог цільових сегментів ринку та дослідження характеристик конкуруючих товарів. Показники, які

відображають рівень відповідності продукції очікуванням споживачів і ринковим вимогам, дозволяють визначити її конкурентні переваги відносно товарів-аналогів або еталонних зразків [9, с. 238].

Водночас потреби та споживчі переваги формуються під впливом широкого спектра економічних, соціальних, психологічних, демографічних і культурних чинників. Саме тому оцінка конкурентоспроможності одного й того самого продукту може істотно відрізнятися залежно від особливостей конкретного споживача або групи споживачів. Різні категорії покупців по-різному сприймають якість продукції, її функціональні характеристики, рівень сервісного обслуговування, бренд, дизайн та інші параметри, що впливають на прийняття рішення про купівлю.

З позиції споживача конкурентоспроможним вважається той товар, який забезпечує максимальний корисний ефект за найоптимальнішого рівня витрат порівняно з альтернативними ринковими пропозиціями. Інакше кажучи, визначальним критерієм виступає співвідношення між отриманою споживчою цінністю та сукупними витратами на придбання й експлуатацію продукції. У зв'язку з цим, конкурентоспроможність товару не є абсолютною величиною, а має відносний та індивідуальний характер, оскільки її рівень залежить від потреб, очікувань, фінансових можливостей і суб'єктивних уподобань конкретного споживача в певний момент часу.

Підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції можливе лише за умови реалізації конкретних, адресних заходів, які одночасно враховують [8, с. 121; 13, с. 278; 27, с. 98]:

- структуру та динаміку споживчого попиту;
- вимоги до якості й безпечності продукції;
- ресурсні можливості товаровиробників;
- фінансові обмеження та інвестиційний потенціал;
- інституційні та регуляторні умови функціонування ринку.

До таких заходів можуть належати модернізація виробничо-технологічної бази, впровадження ресурсозберігаючих технологій,

оптимізація логістичних процесів, сертифікація відповідно до міжнародних стандартів, розвиток брендингу та маркетингових комунікацій, диверсифікація каналів збуту, а також інтеграція у кластерні та коопераційні структури.

Результати проведених досліджень засвідчують, що наявна система управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств потребує концептуального оновлення. Зокрема, необхідним є впровадження сучасних принципів менеджменту, таких як процесний підхід, стратегічна орієнтація, управління за результатами, контролінг і ризик-менеджмент. Важливим є також посилення ролі маркетингу як інтегруючої функції, що забезпечує узгодження виробничих можливостей із потребами ринку.

Отже, удосконалення системи управління конкурентоспроможністю повинно здійснюватися на основі стратегічного бачення розвитку підприємства, формування довгострокових програм підвищення ефективності та забезпечення постійного моніторингу результативності впроваджених заходів. Лише комплексний, системно організований підхід дозволить аграрним підприємствам зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійке економічне зростання в умовах посилення конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В умовах посилення конкурентної боротьби на ринку ефективне управління конкурентоспроможністю продукції є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства. Відтак, нами здійснена оцінка процесу управління конкурентоспроможністю продукції підприємства шляхом аналізу основних показників його діяльності, чинників впливу та результативності управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг.

Досліджуване підприємство виступає самостійним учасником ринку, наділеним правами та обов'язками юридичної особи, що дає змогу укладати договори, брати на себе зобов'язання та нести відповідальність за їх виконання. Його майновий комплекс включає основні засоби, оборотні активи та інші ресурси, які обліковуються на самостійному балансі та перебувають у власності підприємства.

Організаційна структура підприємства характеризується системною впорядкованістю управлінських елементів і налагодженими взаємозв'язками між ними, що забезпечує цілісність функціонування. За умов лінійно-функціональної моделі управління координація діяльності структурних підрозділів здійснюється керівниками різних рівнів, а функціональні служби формуються за принципом спеціалізації. До таких підрозділів належать, зокрема, кадрова служба, бухгалтерія та планово-економічний відділ, які очолюються відповідними управлінцями в межах їх компетенцій (додаток Б).

Підприємство самостійно формує стратегію розвитку, визначає систему зобов'язань та організовує реалізацію продукції відповідно до внутрішніх потреб і ринкових умов.

Далі доцільно розглянути структуру земельного фонду агроформування за 2023–2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2023 – 2025 рр., га

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Сільськогосподарські угіддя	1212,0	1196,0	1200,5	99,1
в т. ч. взяті в оренду	1191,0	1173,0	1170,5	98,3
Рілля	1191,0	1173,0	1170,5	98,3

Тож, аналіз динаміки земельного фонду підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про загалом стабільний характер ресурсного забезпечення із незначною тенденцією до скорочення загальної площі сільськогосподарських угідь. У 2025 р. їх розмір становив 1200,5 га, що на 0,9 % менше порівняно з 2023 р., що вказує на неістотні зміни в земельній базі підприємства при збереженні загальної ресурсної стійкості.

Зменшення площі земель відбулося переважно за рахунок орендованих угідь, обсяг яких скоротився з 1191,0 га у 2023 р. до 1170,5 га у 2025 р., або на 1,7 %, що може свідчити про коригування політики землекористування, перегляд договірних умов оренди або часткову оптимізацію структури земельного банку з метою підвищення ефективності використання ресурсів та зниження залежності від орендних відносин. Подібна динаміка характерна і для ріллі, яка залишається базовим елементом виробничого потенціалу підприємства. Незначне скорочення її площі на 1,7 % не змінює домінуючого значення в структурі угідь, однак відображає певне коригування виробничої стратегії щодо інтенсивно використовуваних земельних ресурсів.

Наступним етапом дослідження є аналіз структури персоналу за категоріями зайнятості у виробничій та управлінській сферах на основі звітних даних за 2023–2025 рр.

З метою виявлення динаміки чисельності працівників та оцінювання тенденцій кадрового забезпечення доцільно використати інформацію, наведену в табл. 2.2.

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., (+,-)
	2023	2024	2025	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	37	36	38	+1
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	6	6	7	+1
до загальної кількості працівників, %	16,2	16,7	18,4	+2,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	31	30	31	0
до загальної кількості працівників, %	83,8	83,3	81,6	-2,2
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	0,0

Аналіз динаміки структури кадрового складу підприємства засвідчує наявність незначних кількісних і структурних змін у персоналі. Загальна чисельність працівників у 2025 р. становила 38 осіб, що на 1 особу більше порівняно з 2023 р., і свідчить про загальну стабільність кадрового потенціалу як важливого елементу ресурсного забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Чисельність управлінського персоналу збільшилася з 6 до 7 осіб, що зумовило зростання їх питомої ваги у загальній структурі кадрів з 16,2 % до 18,4 % (на 2,2 в.п.), така динаміка може розглядатися як посилення управлінської компоненти в системі організації діяльності підприємства, а також як реакція на ускладнення управлінських процесів і необхідність підвищення рівня координації для забезпечення досягнення встановлених цілей.

Водночас чисельність виробничого персоналу, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, залишалася сталою (31 особа), однак його частка у структурі кадрів зменшилася з 83,8 % до 81,6 % (на 2,2 в.п.) унаслідок збільшення частки управлінських працівників, що свідчить про поступове структурне зміщення акцентів у бік посилення управлінської функції без суттєвого скорочення виробничого потенціалу. Виявлені тенденції можуть позитивно впливати на підвищення ефективності управління виробничими процесами та забезпечення досягнення стратегічних цілей

підприємства.

Далі доцільно проаналізувати вікову структуру працівників агроформування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки						2025 р. від 2023 р., (+, -)
	2023		2024		2025		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	5	13,5	1	2,8	2	5,3	-3
25-40 років	13	35,1	11	30,6	12	31,6	-1
41-50 років	12	32,4	13	36,1	13	34,2	1
Передпенсійні роки	7	18,9	11	30,6	11	28,9	4
Разом	37	100,0	36	100,0	38	100,0	1

Результати розрахунків даних табл. 2.3 свідчать про наявність окремих демографічних трансформацій у складі трудових ресурсів за умов загальної стабільності їх чисельності. Незважаючи на незначне зростання загальної кількості працівників на 1 особу, внутрішня структура вікових груп зазнала помітних змін, що має важливе значення для оцінки довгострокового кадрового потенціалу підприємства.

Найбільш вираженою є тенденція до скорочення частки молодих працівників віком 15–24 рр.: їх чисельність зменшилася з 5 до 2 осіб, а питома вага скоротилася більш ніж удвічі, що може свідчити про послаблення припливу молодих кадрів або недостатній рівень привабливості підприємства для даної категорії трудових ресурсів, що потенційно впливає на перспективи відтворення кадрового потенціалу.

У віковій групі 25–40 рр. спостерігається незначне зменшення чисельності (на 1 особу за період), тоді як її питома вага залишається відносно стабільною в межах 30–36 %, що вказує на збереження ядра працездатного молодшого персоналу, який є важливим для забезпечення оперативної ефективності виробничих процесів. Вікова категорія 41–50 рр.

характеризується відносною стабільністю з незначними коливаннями як у чисельності, так і в структурі, що вказує на стаке функціонування групи працівників із достатнім рівнем професійного досвіду та виробничої компетентності.

Найбільш суттєві зміни відбулися у групі передпенсійного віку, де спостерігається зростання чисельності з 7 до 11 осіб та збільшення питомої ваги на 4 в.п. Така динаміка свідчить про поступове старіння кадрового складу та посилення залежності підприємства від працівників старших вікових категорій, що в стратегічному аспекті може створювати ризики щодо оновлення трудового потенціалу.

Дослідження виробничого напрямку діяльності господарства здійснено на основі даних додатку В. Розрахований коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,420, що відповідає високому рівню спеціалізації. Основним видом діяльності є виробництво зернових і зернобобових культур, частка яких у структурі товарної продукції становить 45,5 %. Додатково суттєву роль у формуванні доходів відіграють послуги у сфері сільського господарства, питома вага яких сягає 40,1 %. Отримані результати свідчать про чітко виражену виробничу спеціалізацію підприємства та концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності, що сприяє підвищенню ефективності використання виробничого потенціалу, продуктивності праці та зміцненню ринкових позицій. Водночас, висока концентрація на обмеженому колі видів діяльності підвищує чутливість підприємства до коливань ринкової кон'юнктури, цінових змін і природно-кліматичних ризиків.

Насьогодні, забезпечення ринку якісною сільськогосподарською продукцією залишається однією з ключових проблем, що зумовлює необхідність формування національного економіки як потужного конкурентоспроможного середовища, здатного ефективно взаємодіяти з провідними міжнародними компаніями та займати стійкі позиції у глобальній економічній системі.

У межах дослідження доцільно розглянути динаміку виробничо-

комерційної діяльності агропідприємства на основі даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	73050,5	80142,3	94496,3	129,4
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	1974,34	2226,18	2486,74	126,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	44753,0	48921,7	45194,8	101,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	23784,9	27854,6	42580,5	179,0
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	53,1	56,9	94,2	-

Так, вартість товарної продукції у 2025 р. становила 94496,3 тис. грн, що на 29,4 % більше порівняно з 2023 р. Зростання даного показника свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності агроформування, підвищення обсягів реалізації продукції та покращення результативності господарювання. Позитивною тенденцією є також збільшення виробництва товарної продукції у розрахунку на одного працівника, зайнятого у виробництві. У 2025 р. цей показник досяг 2486,74 тис. грн, що на 26,0 % перевищує рівень 2023 р., що свідчить про підвищення продуктивності праці, ефективніше використання трудових ресурсів та покращення організації виробничих процесів.

Собівартість реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно. У 2025 р. її обсяг становив 45194,8 тис. грн, що лише на 1,0 % більше порівняно з 2023 р. Відносна стабільність собівартості за умов зростання обсягів виробництва та реалізації продукції свідчить про підвищення ефективності управління витратами, раціональне використання матеріально-технічних ресурсів та оптимізацію виробничих витрат. Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства. У 2025 р. його величина досягла 42580,5 тис. грн, що на 79,0 % перевищує рівень 2023 р. Значне зростання прибутковості діяльності підприємства свідчить про ефективність обраної виробничої та фінансової політики, покращення

результатів реалізації продукції та підвищення економічної віддачі від використання ресурсного потенціалу.

2.2. Конкурентний аналіз підприємства

Високого рівня конкурентоспроможності досягають ті підприємства, які здатні реалізовувати продукцію та надавати послуги за економічно обґрунтованими цінами, що одночасно забезпечують задоволення потреб споживачів і отримання належного рівня прибутку. Фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання значною мірою залежать від ефективності управління витратами та здатності формувати достатню різницю між собівартістю виробництва й ціною реалізації продукції.

У сучасних умовах функціонування аграрного ринку конкурентна боротьба набуває дедалі більшої інтенсивності та характеризується впливом широкого спектра економічних, технологічних, організаційних і маркетингових чинників. За таких обставин конкурентоспроможність виступає одним із найважливіших стратегічних ресурсів агропідприємства, а її забезпечення потребує впровадження комплексного маркетингового підходу, спрямованого на виявлення потреб споживачів, формування конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Для оцінювання конкурентоспроможності агроформування доцільно застосувати матрицю General Electric (GE/McKinsey), яка базується на аналізі двох ключових параметрів – привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства. Використання цього інструменту дозволяє визначити перспективність окремих напрямів діяльності, оцінити ринкові можливості та обґрунтувати стратегічні управлінські рішення щодо розвитку продукції.

Побудова матриці передбачає попереднє оцінювання привабливості галузі за такою послідовністю:

- визначення ключових критеріїв оцінювання, які відображають основні

фактори успіху на відповідному ринку;

- встановлення вагових коефіцієнтів для кожного критерію залежно від його значущості для досягнення стратегічних цілей підприємства, при цьому сума всіх ваг повинна дорівнювати одиниці;

- оцінювання кожного критерію за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 відповідає найнижчому рівню привабливості, а 5 – найвищому;

- розрахунок інтегрального показника привабливості шляхом множення вагових коефіцієнтів на відповідні оцінки та подальшого підсумовування отриманих результатів.

Для визначення рівня привабливості ринку використовуються такі показники, як інтенсивність конкуренції, місткість ринку, темпи його зростання, рівень рентабельності галузі та можливості здійснення нецінової конкуренції. Перелік критеріїв привабливості, їх вагомість для агропідприємства та характеристика представлені в додатку Д.

Оцінювання конкурентної позиції агроформування здійснюється за системою показників, які характеризують його здатність ефективно конкурувати на ринку. Відповідні критерії, їх значення та характеристика наведені в додатку Е.

До основних показників конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції належать:

- собівартість продукції;
- цінова конкурентоспроможність;
- відносна частка ринку;
- рівень технологічного розвитку виробництва;
- наявність особливих характеристик продукції, що формують її конкурентні переваги.

На основі зазначених критеріїв проводиться комплексна оцінка привабливості окремих сегментів ринку та рівня конкурентоспроможності продукції агроформування в кожному з них, що дозволяє визначити найбільш перспективні напрями діяльності та сформувати ефективну конкурентну

стратегію підприємства.

Визначимо оцінку привабливості ринку зерна озимої пшениці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка привабливості ринку зерна озимої пшениці підприємства,
2023-2025 рр.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Інтенсивність конкуренції	0,35	5	1,75
Розмір ринку	0,15	4	0,60
Темпи зростання	0,10	3	0,30
Галузева рентабельність	0,25	3	0,75
Можливість нецінової конкуренції	0,15	3	0,45
Всього	1,0	x	3,85

За результатами виконаних розрахунків встановлено, що ринок зерна озимої пшениці характеризується інтегральним показником привабливості на рівні 3,85. Наступним етапом дослідження передбачено оцінювання рівня конкурентоспроможності аграрного господарства на зазначеному ринку зерна озимої пшениці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку зерна озимої
пшениці, 2023-2025 рр.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Конкурентоспроможність ціни	0,25	5	1,25
Відносна частка ринку	0,10	4	0,40
Собівартість продукції	0,35	5	1,75
Рівень освоєння технології	0,20	3	0,60
Особливі характеристики	0,10	1	0,10
Всього	1,0	x	4,10

Отже, інтегральна оцінка конкурентоспроможності агроформування на ринку зерна становить 4,10. Отримані результати засвідчують, що привабливість ринку зерна (зважений показник 3,85) перебуває на середньому рівні, тоді як рівень конкурентних позицій підприємства на цьому ринку є

відносно високим. Далі доцільно здійснити оцінювання привабливості ринку кукурудзи на зерно для досліджуваного агроформування з використанням даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка привабливості ринку кукурудзи на зерно підприємства,
2023-2025 рр.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Інтенсивність конкуренції	0,35	5	1,75
Розмір ринку	0,20	4	0,80
Темпи зростання	0,20	5	1,00
Галузева рентабельність	0,15	4	0,60
Можливість нецінової конкуренції	0,10	2	0,20
Всього	1,0	x	4,35

Встановлено, що інтегральний показник привабливості ринку кукурудзи на зерно становить 4,35. Даний рівень є одним із найвищих серед основних видів аграрної продукції, що виробляється та реалізується підприємством, що значною мірою зумовлено наявністю стійких коопераційних зв'язків із переробними підприємствами. Наступним етапом передбачається проведення оцінювання конкурентоспроможності агроформування на ринку кукурудзи на зерно (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку кукурудзи на
зерно, 2023-2025 рр.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Конкурентоспроможність ціни	0,35	5	1,75
Відносна частка ринку	0,15	4	0,60
Собівартість продукції	0,20	5	1,00
Рівень освоєння технології	0,15	2	0,30
Особливі характеристики	0,15	2	0,30
Всього	1,0	x	3,95

За результатами аналізу даних, наведених у табл. 2.8, встановлено, що інтегральний показник, який характеризує конкурентоспроможність агропідприємства на ринку кукурудзи на зерно, становить 3,95.

Отримані результати свідчать, що привабливість зазначеного ринку

(зважена оцінка 4,35) є високою, тоді як рівень конкурентних позицій підприємства на цьому сегменті також оцінюється як високий.

Аналогічно, проаналізуємо привабливість та конкурентоспроможність для соняшнику (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка привабливості ринку соняшнику підприємства, 2023-2025 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Інтенсивність конкуренції	0,35	5	1,75
Розмір ринку	0,15	4	0,60
Темпи зростання	0,25	3	0,75
Галузева рентабельність	0,15	3	0,45
Можливість нецінової конкуренції	0,10	2	0,20
Всього	1,0	x	3,75

Загальний бал, що характеризує привабливість ринку соняшнику для господарства складає «3,75».

Далі здійснимо оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку соняшнику (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку соняшнику, 2023-2025 рр.

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Конкурентоспроможність ціни	0,30	5	1,50
Відносна частка ринку	0,15	2	0,30
Собівартість продукції	0,30	3	0,9
Рівень освоєння технології	0,15	2	0,30
Особливі характеристики	0,10	1	0,10
Всього	1,0	x	3,10

Отже, інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку соняшнику становить 3,10. Зважений показник привабливості цього ринку (3,75) свідчить про його середній рівень, аналогічно як і оцінка конкурентоспроможності агроформування на даному ринковому сегменті, що також характеризується середнім значенням.

У подальшому дослідженні передбачається побудова матриці, на якій буде відображено результати оцінювання привабливості ринку (по

горизонтальній осі) та рівня конкурентоспроможності підприємства (по вертикальній осі) для досліджуваного агроформування (рис. 2.1).

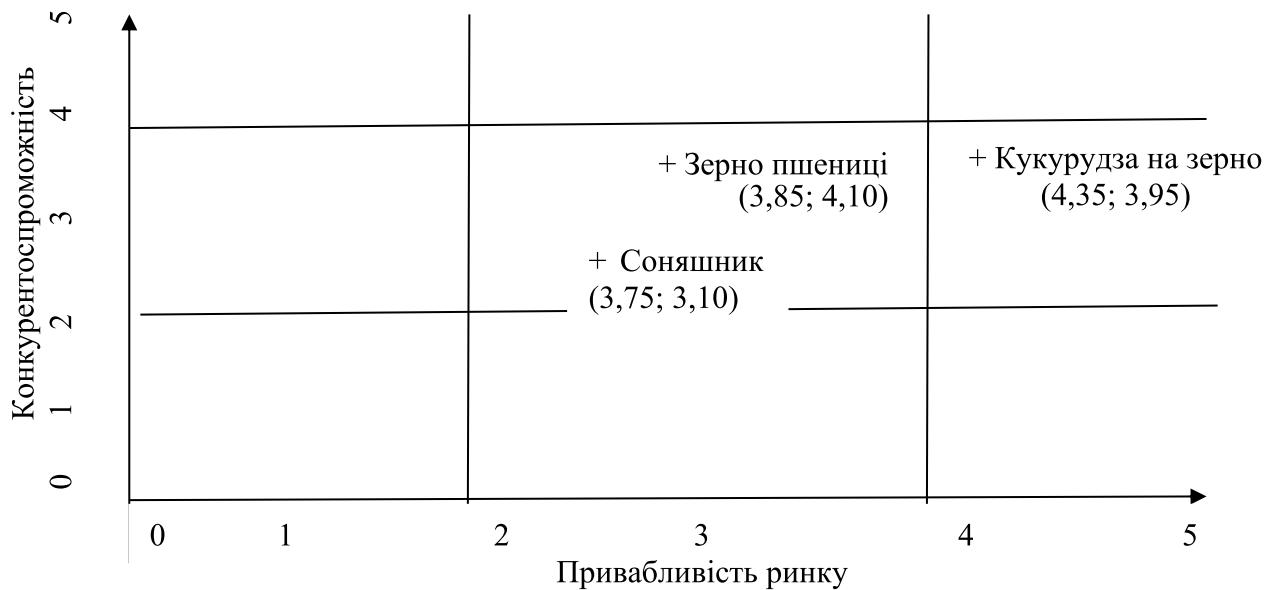


Рис. 2.1. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» для продукції підприємства, 2023-2025 рр.

Згідно з даними, відображеними на рис. 2.1, встановлено, що ринки озимої пшениці та соняшнику характеризуються середнім рівнем привабливості, тоді як ринок кукурудзи на зерно належить до сегмента з високими показниками привабливості.

Отримані результати свідчать про доцільність розгляду вирощування кукурудзи на зерно як пріоритетного напрямку розвитку досліджуваного господарства, що обґрунтовує можливість спрямування інвестиційних ресурсів, у тому числі отриманих від менш ефективних видів діяльності, на його подальше розширення.

Ефективна бізнес-діяльність базується на глибокому та системному розумінні потреб цільового ринку, особливостей споживчого попиту, а також урахуванні реальних виробничих можливостей підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що рівень

конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції у 2027–2028 рр. матиме тенденцію до зростання, що зумовить підвищення інтенсивності ринкової боротьби, ускладнення умов функціонування підприємств та формування більш конкурентного середовища. За таких умов цінова конкуренція виступатиме одним із ключових інструментів утримання та посилення ринкових позицій виробників, а відповідні показники цінової конкурентоспроможності набуватимуть особливого значення для оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності та обґрунтування управлінських рішень.

У зв'язку з цим у рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи буде розглянуто напрями вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю аграрної продукції підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах посилення ринкової конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. Ефективне формування конкурентних переваг потребує системного підходу, який охоплює виробничі, технологічні, маркетингові та організаційно-економічні складові діяльності суб'єкта господарювання. Сучасне конкурентне середовище зумовлює необхідність переходу аграрних підприємств від моделі пасивної адаптації до активної ринкової поведінки, спрямованої на формування стійких конкурентних позицій, розширення партнерських зв'язків і зміцнення лояльності споживачів. За таких умов ключовими детермінантами конкурентоспроможності виступають технологічний рівень виробництва, ефективність систем зберігання, якість кінцевої продукції та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту.

Рівень управлінської результативності безпосередньо залежить від повноти, достовірності та своєчасності інформаційного забезпечення, що надходить до менеджменту. Прийняття стратегічних рішень потребує функціонування сучасних систем моніторингу ринку, аналітики витрат і доходів, а також прогнозування виробничих і фінансових показників. Важливим чинником є адаптивність управлінського персоналу до нових умов функціонування агропідприємства та його здатність реалізовувати конкурентну стратегію, що ґрунтується на внутрішніх перевагах господарства – ресурсному потенціалі, спеціалізації, рівні технологічної оснащеності та професійній компетентності кадрів.

Обґрунтовуючи заходи зі зниження собівартості продукції, необхідно враховувати специфіку аграрного ринку. Отже, ключовим завданням є не

механічне нарощування обсягів виробництва, а оптимізація витрат і підвищення ефективності ресурсного використання.

До пріоритетних напрямів удосконалення виробничої діяльності належать:

впровадження прогресивних систем землеробства, науково обґрунтованих сівозмін та сучасних технологій вирощування культур, що забезпечують підвищення врожайності при зменшенні витрат ресурсів;

забезпечення екологічно збалансованого виробництва шляхом раціонального застосування добрив і засобів захисту рослин, а також проведення заходів з поліпшення якості ґрунтів;

використання високопродуктивних сортів сільськогосподарських культур із дотриманням вимог агротехніки;

орієнтація виробничої структури на кон'юнктуру ринку, оптимізація спеціалізації, концентрації та кооперації виробництва, прискорене впровадження інноваційних рішень.

У сучасних умовах менеджмент аграрних підприємств повинен орієнтуватися на стратегічне прогнозування ринкової кон'юнктури, своєчасну ідентифікацію ризиків та формування превентивних управлінських рішень, що передбачає використання інструментів стратегічного аналізу, бюджетування, контролінгу та ризик-менеджменту, що дозволяє забезпечити довгострокову стабільність та конкурентну стійкість підприємства.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції є результатом комплексної модернізації виробничо-економічної системи підприємства, орієнтованої на ефективне використання ресурсів, інноваційний розвиток та гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища (додаток Ж).

На основі даних додатку Ж пропонується удосконалювати та впроваджувати передові технології для зниження собівартості продукції та підвищення врожайності сільськогосподарських культур з метою підвищення конкурентоспроможності як підприємства, так і його продукції.

Собівартість сільськогосподарської продукції можна різко знизити за рахунок удосконалення системи управління виробництвом і запровадження наукової організації праці. Ці заходи дозволяють знизити собівартість продукції за рахунок скорочення накладних витрат. Важливу роль тут відіграють соціально-економічні фактори: підвищення кваліфікації працівників, їх матеріальна зацікавленість у результатах своєї праці, широке застосування моральних стимулів.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства необхідно розробити відповідні заходи, які можна застосувати до всіх сфер діяльності та забезпечити явну конкурентну перевагу на ринку сільськогосподарської продукції (додаток 3).

У межах запропонованих тактичних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва передбачається реалізація комплексу управлінських і технологічних рішень. Зокрема, значна увага приділяється підвищенню ефективності системи корпоративного управління, що створює передумови для зростання цінової конкурентоспроможності продукції. Крім того, важливим напрямом є вдосконалення технологічних процесів виробництва, яке охоплює впровадження науково обґрунтованих сівозмін, використання високоякісного насіннєвого матеріалу та оптимізацію структури посівних площ.

Одним із ключових елементів удосконалення управління агровиробництвом виступає впровадження науково обґрунтованої системи сівозміни. Її базовий принцип полягає у раціональному чергуванні сільськогосподарських культур на одному й тому самому полі таким чином, щоб повернення культури на попереднє місце вирощування відбувалося орієнтовно через 3–5 років або через максимально можливий період за умов виробництва.

Недотримання вимог сівозміни може спричинити низку негативних наслідків. Зокрема, відбувається накопичення та поширення шкідників і збудників хвороб, характерних для певних культур, що вирощуються

беззмінно, а також поступове погіршення агрохімічних і фізичних властивостей ґрунту та виснаження його поживного потенціалу. У результаті знижується продуктивність агроценозів та загальна ефективність виробництва.

Застосування сівозміни забезпечує більш раціональне використання ґрунтових ресурсів, сприяє відновленню родючості, зменшенню поширення шкідливих організмів і, як наслідок, підвищенню врожайності сільськогосподарських культур.

Раціональна структура посівних площ має формуватися з урахуванням таких ключових положень: відповідності ґрунтово-кліматичним умовам та спеціалізації підприємства; виконання договірних зобов'язань щодо реалізації продукції; забезпечення внутрішніх потреб господарства у продукції рослинництва; а також ефективного використання трудових ресурсів і матеріально-технічної бази, зокрема виробничого обладнання.

Для посівів досліджуваного підприємства визначено рекомендовані попередники. Використання науково обґрунтованих попередників сприяє підвищенню врожайності та покращенню якісних характеристик сільськогосподарських культур. Розміщення культур після оптимальних попередників дає змогу суттєво знизити ризики поширення шкідників і захворювань, а також підвищити ефективність використання агроресурсів.

У межах впровадження тактичних заходів удосконалення діяльності агроформування пропонується застосування раціональної системи сівозміни з урахуванням структури культур, що вирощуються на підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані варіанти сівозмін для підприємства, 2027-2028 рр.

Роки	I варіант сівозміни	II варіант сівозміни	III варіант сівозміни
1 рік	Пар	Пар	Пар
2 рік	Озима пшениця	Озима пшениця	Озима пшениця
3 рік	Кукурудза на зерно	Зернобобові	Кукурудза на зерно
4 рік	Ячмінь	Кукурудза на зерно	Соняшник
5 рік	Овес	Озима пшениця	—
6 рік	Озима пшениця	Соняшник	—
7 рік	Соняшник	—	—

Крім того, вирощування зернових культур після багаторічних трав і зернобобових сприяє підвищенню рівня забезпеченості ґрунту азотом майже вдвічі. Це позитивно впливає на стійкість рослин до вилягання, знижує рівень ураження хворобами та сприяє ресурсозбереженню і виробництву екологічно безпечної продукції. Проблему забур'яненості посівів доцільно вирішувати шляхом застосування раціональної системи обробітку ґрунту, що дозволяє мінімізувати або повністю відмовитися від використання гербіцидів.

Застосування науково обґрунтованої сівозміни забезпечує потенційне підвищення врожайності сільськогосподарських культур на 12–15 % без додаткового залучення виробничих ресурсів. Такий ефект досягається завдяки більш ефективному стримуванню розвитку шкідників, збудників хвороб і бур'янів, а також оптимізації використання техніки та поліпшенню балансу органічної речовини в ґрунті.

Важливим чинником формування врожайності та якісних характеристик продукції є також сортовий склад насіння, що використовується у господарстві. Використання високоякісного насіннєвого матеріалу сприяє підвищенню продуктивності сільськогосподарських культур та збільшенню валового виробництва продукції.

Сучасні умови національної економіки зумовлюють необхідність упровадження інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. У цьому контексті формування та реалізація виробництва високоякісної аграрної продукції розглядається як ключовий елемент системи управління конкурентними перевагами, що одночасно забезпечує зміцнення продовольчої безпеки, розширення експортних можливостей та підвищення соціально-економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

З позицій управління конкурентоспроможністю продукції аналіз перспектив розвитку галузі рослинництва підприємства свідчить про доцільність диверсифікації виробничого портфеля шляхом впровадження ягідництва. Зокрема, вирощування малини може розглядатися як стратегічно

перспективний напрям, що характеризується відносно невисоким рівнем стартових інвестицій та високим потенціалом рентабельності. Водночас реалізація цього напрямку потребує ефективної організації збутової політики, налагодження логістичних каналів та орієнтації на зовнішні ринки, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції підприємства.

Проведений аналіз прогнозних витрат на закладання та вирощування малини (табл. 3.2) дозволяє зробити висновок про економічну обґрунтованість даного напрямку з точки зору управління конкурентоспроможністю продукції. Основна частка інвестицій (65,2 %) припадає на формування матеріально-технічної бази, зокрема придбання садивного матеріалу, спеціалізованого обладнання та створення виробничої інфраструктури. Це формує базові передумови для стабільного виробництва продукції належної якості, що є визначальним чинником підвищення її ринкової конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2

**Прогнозовані витрати при вирощуванні ягід (малини) для підприємства,
2027-2031 рр.**

Показники	Вартість, тис. грн	Питома вага витрат, %
Інвестиційні витрати:		
закупівля саджанців	1600,0	33,5
обладнання та техніка (поливні системи, інвентар тощо)	450,0	9,4
будівництво та інфраструктура (склади, огорожі, зрошувальна система тощо)	480,0	10,1
Всього	2530,0	53,0
Операційні (щорічні) витрати:		
Зарплата працівників, у тому числі:	850,0	17,8
Агроном (1 особа)	270,0	5,7
Робітники (5 осіб)	650,0	13,6
Витрати на добрива та пестициди	110,0	2,3
Система поливу та витрати на воду	55,0	1,2
Оренда техніки	152,0	3,2
Обслуговування та ремонт техніки	46,0	1,0
Інші витрати:		
Маркетинг та реклама	57,0	1,2
Транспортні витрати (доставка продукції)	55,0	1,2
Всього	2245,0	47,0
Разом	4775,0	100,0

За результатами прогнозних розрахунків встановлено, що загальний обсяг витрат на впровадження та функціонування виробництва малини у 2027–2031 рр. становить 4775,0 тис. грн, з яких 2530,0 тис. грн (53,0 %) припадає на інвестиційні витрати, а 2245,0 тис. грн (47,0 %) – на операційні витрати.

Структура інвестиційних вкладень свідчить, що найбільшу питому вагу займає закупівля саджанців – 1600,0 тис. грн (33,5 %), що формує базовий виробничий потенціал та визначає якісні параметри майбутньої продукції. Додатково значні кошти спрямовуються на створення виробничої інфраструктури – 480,0 тис. грн (10,1 %) та придбання обладнання і техніки – 450,0 тис. грн (9,4 %), що забезпечує технологічну основу конкурентоспроможного виробництва.

Операційні витрати у розмірі 2245,0 тис. грн (47,0 %) характеризують щорічне забезпечення виробничого процесу, зокрема оплату праці – 850,0 тис. грн (17,8 %), витрати на добрива та засоби захисту рослин – 110,0 тис. грн (2,3 %), оренду та обслуговування техніки – 198,0 тис. грн сукупно (4,2 %), а також маркетингові та логістичні витрати – 112,0 тис. грн (2,4 %).

У контексті управління конкурентоспроможністю продукції така структура витрат є економічно обґрунтованою, оскільки переважання інвестиційної складової забезпечує формування стабільної матеріально-технічної бази, що безпосередньо впливає на якість продукції, її стабільність та ринкову привабливість. Водночас збалансованість із операційними витратами створює передумови для ефективного контролю собівартості, підвищення рентабельності та формування цінових конкурентних переваг.

Отже, реалізація даного проєкту сприятиме посиленню конкурентоспроможності продукції підприємства за рахунок поєднання високої якості продукції, оптимізованої структури витрат і ефективної організації виробничо-збутових процесів.

Далі розглянемо прогнозовану ефективність реалізації зазначеного проєкту на основі даних табл. 3.3.

Прогнозована ефективність при вирощуванні ягід (малини) для підприємства, 2027-2031 рр.

Показники	Значення
Урожай та збір, кг	250000
Гуртова ціна продажу 1 кг малини, грн	60
Прогнозований річний дохід, тис. грн	15000,0
Чистий прибуток, тис. грн	10225,0
Повернення інвестицій (ROI), %	214,2
Термін окупності, роки	0,47

Згідно з розрахунками даних табл. 3.3 встановлено, що впровадження вирощування малини в підприємстві у 2027–2031 рр. є високоефективним з позиції управління конкурентоспроможністю продукції. За умови отримання валового збору 250000,0 кг та реалізації продукції за мінімальною гуртовою ціною 60,0 грн/кг прогнозований річний дохід становитиме 15000,0 тис. грн.

З урахуванням загальних витрат у розмірі 4775,0 тис. грн, чистий прибуток підприємства прогнозується на рівні 10225,0 тис. грн, що свідчить про формування значного фінансового результату від реалізації даного напряму виробництва. Рівень рентабельності інвестицій становить 214,2 %, що характеризує надвисоку ефективність вкладеного капіталу, а термін окупності проєкту – 0,47 року (приблизно 5–6 місяців), що підтверджує швидку капіталізацію інвестицій.

З точки зору управління конкурентоспроможністю продукції, отримані показники свідчать про формування високодохідного та ринково привабливого продукту з істотною доданою вартістю. Впровадження даного напряму дозволяє диверсифікувати виробничу структуру підприємства, знизити залежність від традиційних зернових ринків, підвищити цінову та якісну конкурентоспроможність продукції, а також посилити позиції підприємства на перспективних сегментах аграрного ринку.

Далі доцільним є проведення аналізу альтернативних каналів збуту аграрної продукції підприємства з метою визначення оптимальних напрямів її реалізації, оцінювання обсягів поставок за кожним каналом та здійснення їх

подальшого коригування відповідно до ринкової кон'юнктури та стратегічних пріоритетів підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані канали та обсяги реалізації основних видів продукції підприємства, 2025 р., 2027-2028 рр.

Продукція	Канали реалізації	Обсяги реалізації, ц		Відхилення (+;-), ц
		2025 р.	2027-2028 рр. (прогноз)	
Пшениця озима	ТОВ «Диканька Клас»	22012,0	3898,1	-18113,9
	ПП «АГРО-СОЮЗ»	6266,0	38259,7	+31993,7
Кукурудза на зерно	ПП «Дослідне»	62962,0	43240,3	-19721,7
	ТОВ «ТЕРРА»	4402,0	10000,0	+5598,0
	ТОВ «МАЇС-НАСІННЯ»	21110,0	49560,0	+28450,0
	ТОВ «Агроплюс»	3120,0	13956,1	+10836,1
Соняшник	ПП «Дружба»	18717,0	31034,6	+12317,6
Малина	ТОВ «Агроплюс»	0,0	1000,0	-
	ПП «Еко-Фрукт Логістик»	0,0	1000,0	-
	ТОВ «Фрут Ленд»	0,0	500,0	-

Аналіз прогнозних даних щодо каналів реалізації продукції підприємства у 2025 р. та 2027–2028 рр. свідчить про суттєву трансформацію збутової політики, спрямовану на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції.

Зокрема, для озимої пшениці відбувається переорієнтація обсягів реалізації від менш ефективного каналу ТОВ «Диканька Клас» (зниження до 3898,1 ц, або –18113,9 ц) на ПП «АГРО-СОЮЗ», де обсяг постачання зростає до 38259,7 ц (+31993,7 ц), що свідчить про концентрацію збуту у більш стабільних та економічно вигідних каналах.

На ринку кукурудзи на зерно спостерігається диверсифікація збутових потоків: зниження поставок до ПП «Дослідне» на 19721,7 ц компенсується зростанням реалізації через ТОВ «ТЕРРА» (+5598,0 ц), ТОВ «МАЇС-НАСІННЯ» (+28450,0 ц) та ТОВ «Агроплюс» (+10836,1 ц). Така структура забезпечує зниження залежності від одного каналу та підвищує стійкість збутової системи.

Для соняшнику прогнозується збільшення обсягів реалізації до 31034,6 ц, що на +12317,6 ц більше порівняно з базовим періодом, при збереженні стабільного каналу збуту через ПП «Дружба».

Особливо важливим є запуск нового напрямку – реалізації малини, де передбачено формування нової збутової мережі: ТОВ «Агроплюс» (1000,0 ц), ПП «Еко-Фрукт Логістик» (1000,0 ц) та ТОВ «Фрут Ленд» (500,0 ц), що забезпечує диверсифікацію продукції з високою доданою вартістю та вихід на нові сегменти ринку.

Узагальнюючи, зміна структури каналів збуту та перерозподіл обсягів реалізації свідчать про підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції, оскільки підприємство переходить від фрагментованої моделі продажів до більш концентрованої та диверсифікованої системи збуту. Це сприяє зниженню ринкових ризиків, стабілізації доходів та посиленню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що ключовими детермінантами підвищення конкурентоспроможності продукції є рівень технологічного забезпечення процесів її виробництва та зберігання, а також якісні характеристики кінцевої продукції. Відповідно, удосконалення технології вирощування, післязбиральної обробки та логістики формує безпосередній вплив на ринкові позиції підприємства.

Ураховуючи специфіку діяльності досліджуваного підприємства, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та практично доцільними до впровадження. Їх реалізація сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції, зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що підвищення рівня конкурентоспроможності аграрної продукції є можливим за умови впровадження комплексу цілеспрямованих заходів, які повинні відповідати актуальним потребам споживачів та виробничо-ресурсному потенціалу сільськогосподарських товаровиробників. Водночас такі заходи мають формуватися з урахуванням ринкової поведінки конкурентів та їхніх ключових переваг, що дозволяє забезпечити більш ефективне позиціонування продукції на ринку.

2. Виявлено, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,420, що відповідає високому рівню спеціалізації. Основним видом діяльності є виробництво зернових і зернобобових культур, частка яких у структурі товарної продукції становить 45,5 %. Додатково суттєву роль у формуванні доходів відіграють послуги у сфері сільського господарства, питома вага яких сягає 40,1 %.

3. Встановлено позитивну динаміку фінансових результатів підприємства. За умов незначного зростання собівартості реалізованої продукції до 45194,8 тис. грн (+1,0 % порівняно з 2023 р.) чистий прибуток підприємства збільшився до 42580,5 тис. грн, що на 79,0 % більше від базового періоду, що підтверджує ефективність управління витратами та раціональне використання виробничих ресурсів.

4. За результатами портфельного аналізу методом General Electric («привабливість – конкурентоспроможність») встановлено, що зернові культури та соняшник характеризуються середнім рівнем ринкової привабливості, тоді як кукурудза на зерно належить до сегмента з високою привабливістю, що свідчить про доцільність концентрації інвестиційних ресурсів на розвитку виробництва кукурудзи як одного з найбільш перспективних напрямів діяльності підприємства.

5. Обґрунтовано доцільність упровадження науково обґрунтованої сівозмінни як важливого інструменту підвищення конкурентоспроможності

продукції. Розрахунки показали, що її застосування забезпечує зростання врожайності основних культур у перші роки на 10–12 %, сприяє покращенню родючості ґрунтів, оптимізації використання ресурсів та зниженню виробничих ризиків.

6. Доведено перспективність диверсифікації виробничої діяльності шляхом розвитку ягідництва, зокрема вирощування малини. Даний напрям характеризується високим потенціалом прибутковості та створює додаткові можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства за рахунок виходу на нові ринки збуту та виробництва продукції з високою доданою вартістю.

7. Встановлено, що загальний обсяг витрат на впровадження проєкту вирощування малини у 2027–2031 рр. становитиме 4775,0 тис. грн, з яких 2530,0 тис. грн (53,0 %) припадає на інвестиційні витрати та 2245,0 тис. грн (47,0 %) – на операційні. Найбільшу частку інвестицій формує закупівля саджанців – 1600,0 тис. грн (33,5 %), що визначає виробничий потенціал і якість майбутньої продукції.

8. Прогнозні розрахунки економічної ефективності вирощування малини підтвердили високу результативність проєкту. За умови отримання валового збору 250000 кг та реалізації продукції за гуртовою ціною 60 грн/кг прогнозований річний дохід становитиме 15000,0 тис. грн, а чистий прибуток – 10225,0 тис. грн. Рівень рентабельності інвестицій досягне 214,2 %, а термін окупності становитиме лише 0,47 року, що підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту.

9. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи збуту продукції шляхом оптимізації каналів реалізації. Для озимої пшениці рекомендовано переорієнтацію поставок на ПП «АГРО-СОЮЗ», де прогнозується збільшення обсягів реалізації до 38259,7 ц. Для кукурудзи на зерно запропоновано диверсифікувати збут через ТОВ «ТЕРРА», ТОВ «МАЇС-НАСІННЯ» та ТОВ «Агроплюс», що забезпечить зниження ризиків залежності від окремих

контрагентів. Для соняшнику прогнозується збільшення обсягів реалізації до 31034,6 ц.

10. Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності продукції є освоєння нових ринкових сегментів через реалізацію малини. Запропоновано формування нової мережі збуту через ТОВ «Агроплюс», ПП «Еко-Фрукт Логістик» та ТОВ «Фрут Ленд» із загальним обсягом поставок 2500 ц.

11. Реалізація запропонованих заходів сприятиме диверсифікації виробництва, підвищенню ефективності управління конкурентоспроможністю продукції, зміцненню фінансової стійкості підприємства та посиленню його конкурентних позицій на агропродовольчому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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).
2. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 171-176. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/27.pdf (дата звернення: 25.03.2026).
3. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6702> (дата звернення: 25.03.2026).
4. 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).
5. 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).
6. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 33–38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-05). (дата звернення: 12.04.2026).
7. Бутенко В.В., Бутенко Т.В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 19-28.
8. Вашків О.П., Смерека С.Б. Енергозбереження як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Проблеми економіки*. 2021.

№ 2. С. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-120-125>.

9. Воронько-Невіднича Т.В., Змага А.І., Світлова А.А. Особливості маркетингу характерні для сільськогосподарської продукції. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*. Матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конфер. з міжнародною участю, 27 жовтня 2022. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 238-240.

10. 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.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. (дата звернення: 11.04.2026).

11. 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).

12. 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).

13. Гузар Б.С., Цикалюк О.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11. С. 277–280.

14. Дорош-Кизим М., Дадак О., Гачек Т. Інновації в аграрному секторі України в контексті розвитку європейської економіки інтеграції. *Науковий*

вісник ЛНУВМБ. 2017. № 19 (81). С. 123–128.

15. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66-71. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

16. Запащук 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).

17. 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).

18. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т 4. № 2. С. 67-75.

19. Ільчук М.М., Коновал І.А., Євтушенко В.Д. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 83.

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

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

22. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

23. Нісходовська О., Марусей Т. Конкурентні переваги підприємств по

виросуванню круп'яних культур. 2020. *Економіка та суспільство*. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/31>. (дата звернення: 11.04.2026).

24. 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).

25. 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).

26. 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).

27. 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).

28. Скиба О.Є., Воронько-Невіднича Т.В. Застосування логістичного підходу в управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку*: збірник матеріалів VI Мі жнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 23 квітня 2026 р.; Уманський національний університет, Умань: ВПЦ «Візаві», 2026. 221 с. С. 174-176.

29. Скрипник С. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 3 (81). С. 136–140.

<https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.25>. (дата звернення: 12.02.2026).

30. Сокол О.Г. Методичні засади проведення моніторингу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 45–48.

31. Сушарник Я.А. Система факторів впливу на конкурентоспроможність галузі свинарства та напрями її підвищення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16 (4). С. 93–97.

32. Ткачук В.І. Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний ефект. *Економіка АПК*. 2019. №4. С. 160–165.

33. Тошина Н.М. Конкурентоспроможність продукції як вирішальний фактор комерційного успіху на ринку. *Бізнес-навігатор*. 2016. № 5. С. 30–33.

34. Тютченко А.О., Скиба О.Є., Коток А.Ю. Стратегічні фактори забезпечення стійкості підприємств у умовах високої невизначеності середовища. *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики*: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 588 с. С. 101-103.

35. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Інтернаука*. 2017. Вип. 3 (2). С. 167–171.

36. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса : Атлант, 2016. 470 с.

37. Di Foggia G. Energy-Efficient Products and Competitiveness in the Manufacturing Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 2021. Vol. 7. № 33. P. 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc7010033> (дата звернення: 13.02.2026).

38. Ilchuk M.M., Konoval I.A., Radko V.I., Yevtushenko V.D. Competitiveness of cattle breeding products increase. Vienna, Austria. *East West*, 2017. 294 p.

39. Stepanenko S., Kryukova I., Vlasenko T. Eco-oriented agriculture as a development driver of inclusive agribusiness. *Економіка розвитку*. 2023. Т. 22. №

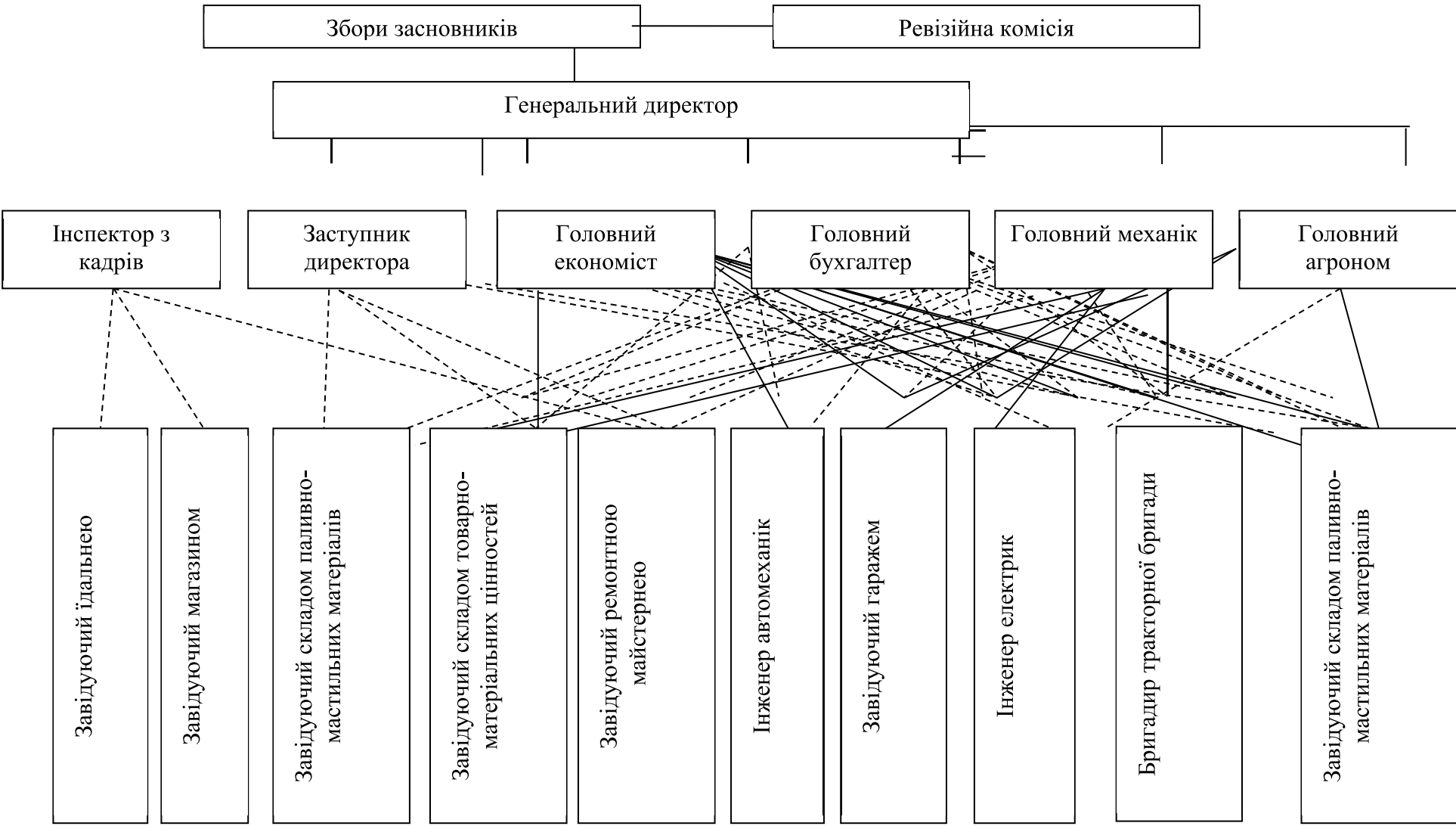
1. С. 20-30. (дата звернення: 12.02.2026).

40. Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology. *Scientific journal Economics and finance*. 2019. Issue 2. P. 52–62.

ДОДАТКИ

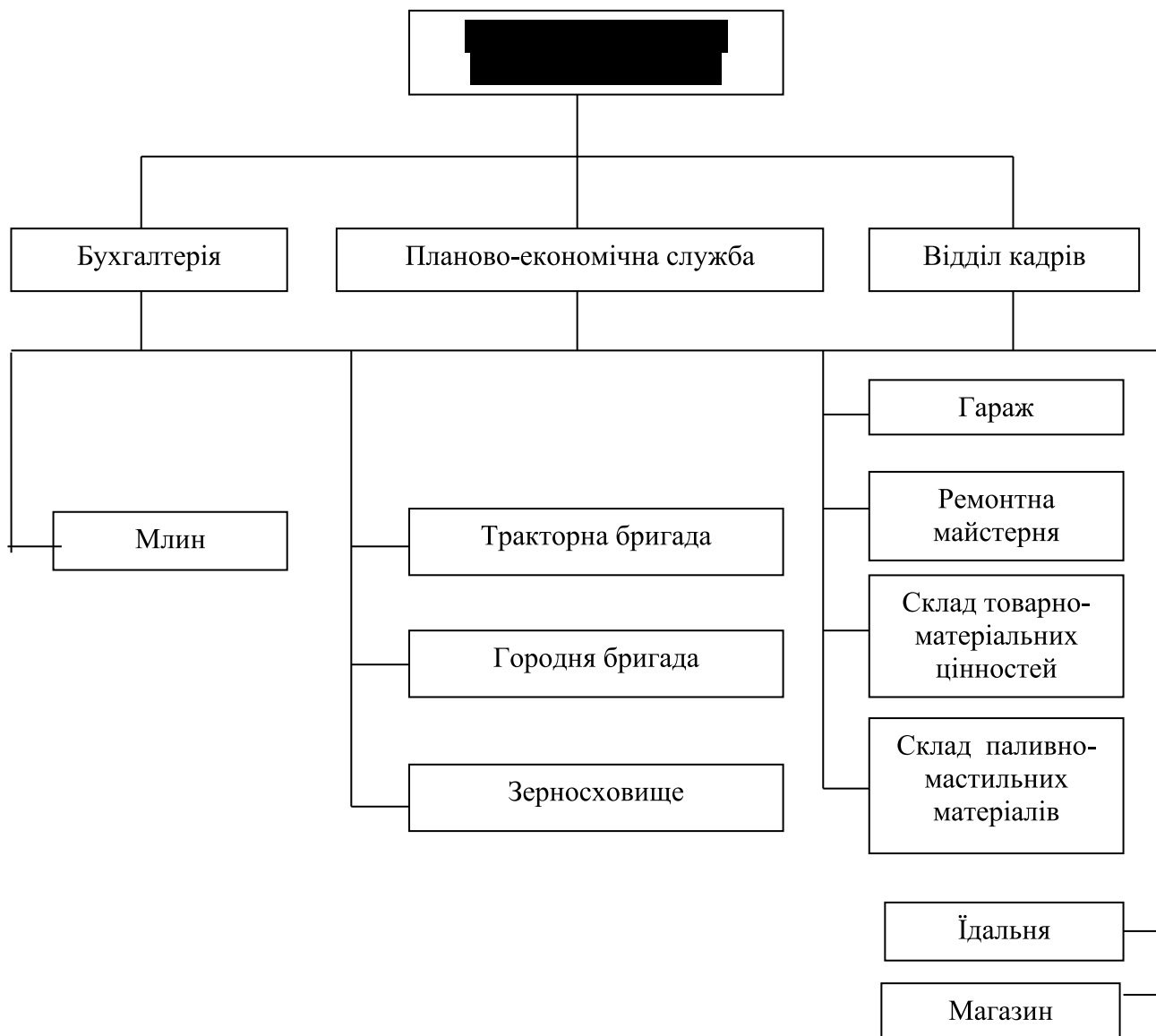
Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Олени СКИБИ

Існуюча структура управління [REDACTED], 2023-2025 рр.



Існуюча організаційна структура

2023-2025 рр.



Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації продукції XXXXXXXXXX **2023-2025 рр.**

Показники	Вартість товарної продукції, тис. грн			У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	Роки					
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва – всього	44366,8	47744,6	56307,9	49473,1	59,9	х
Культури зернові та зерновобобові	32317,9	37016,6	43420,3	37584,9	45,5	1
Соняшник	11949,1	10662,1	12832,3	11814,5	14,3	3
Інша продукція рослинництва	99,8	65,9	55,3	73,6667	0,1	4
Послуги в сільському господарстві	28683,7	32397,7	38188,4	33089,9	40,1	2
Продукція сільського господарства і послуги	73050,5	80142,3	94496,3	82563,0	100,0	х

Індикатори привабливості ринку

, 2023-2025 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Діапазон оцінок		
		Низька	Середня	Висока
Інтенсивність конкуренції	0,25	олігополія	розпилена конкуренція	вільна конкуренція
Розмір ринку	0,15	< 10000	10000-50000	> 50000
Темпи зростання	0,30	< 0,6	0,6 – 1,2	> 1,2
Галузева рентабельність	0,20	< 10 %	10 – 25 %	> 25 %
Можливість нецінової конкуренції	0,10	стандартна продукція	низька	висока
Всього	1,00	х	х	х

Індикатори конкурентоспроможності

2023-2025 рр.

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Діапазон оцінок		
		Низька	Середня	Висока
Конкурентоспроможність ціни	0,20	< прямого конкурента	= прямого конкурента	> прямого конкурента
Відносна частка ринку	0,15	< ½ лідера	> ½ лідера	лідер
Собівартість продукції	0,30	> прямого конкурента	= прямого конкурента	< прямого конкурента
Рівень освоєння технології	0,20	важко досягти	легко досягти	вже досягнуто
Особливі характеристики	0,15	типовий товар	товар слабо диференційований	унікальна пропозиція
Всього	1,00	х	Х	х

**Запропоновані напрями та заходи щодо підвищення рівня
конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій
[REDACTED] 2027-2031 рр.**



Запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності продукції та посилення конкурентних позицій

, 2027-2031 рр.

	Функціональні аспекти	Основна характеристика
Виробництво	Забезпеченість основними видами ресурсів	- оптимізація структури посівних площ шляхом дотримання чергування культур у сівоzmінах; - підтримання основних засобів у придатному належному для експлуатації стані
	Якість аграрної продукції	- використання високоврожайних сортів сільськогосподарських культур; - внесенням оптимальних доз мінеральних добрив
Маркетинг	Дослідження і прогноз ринку	- дослідження чинників макросередовища і виявлення їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства - впровадження реклами, засобів просування продукції
	Ціноутворення	- забезпечення запланованого обсягу продажу, отримання максимального прибутку, максимізації обсягів реалізації аграрної продукції; - гарантована стабілізація цін на конкуруючі види аграрної продукції
Фінанси	Загальний фінансовий стан суб'єкту господарювання	- визначення слабких й сильних сторін фінансової діяльності досліджуваного підприємства; - виявлення резерву для росту результативності використання виробничого потенціалу; - розроблення чітких заходів підвищення якості фінансової роботи
Кадрове забезпечення	Характер організаційних цінностей	- відповідність внутрішньої організаційної культури вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку підприємства; - удосконалення фактичної організаційної культури, що орієнтована на оптимальні результати
	Комунікації та процедури	- формування доброзичливої психологічної атмосфери на всіх рівнях; - встановлення контакту з працівниками підприємства; - систематичне інформування; - усунення стресових чинників у роботі

Основні показники діяльності



2023-2025 рр.

АНОТАЦІЯ

Скиба О. Є. «Управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції 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 процесом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства за сучасних умов.

Ключові слова: управління, конкуренція, підприємство, продукція, конкурентоспроможність.