

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

СУКАЧ Тарас Степанович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 338.432:338.24:339.13.

**Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності аграрного
підприємства в системі управління**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

КОРОБКА Світлана Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

РЕФЕРАТ

Сукач Т. С. «Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в системі управління» – *рукопис*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю ДЗ «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи стратегічного забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в системі управління. Проаналізовано сучасний стан чинників, що впливають на формування конкурентної стратегії в досліджуваному підприємстві. Запропоновано шляхи вдосконалення конкурентних стратегій “***” в системі менеджменту.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, стратегія, аграрні підприємства, господарська діяльність.

SUMMARY

Sukach T. S. “Strategic Support of Agricultural Enterprise Competitiveness in the Management System” – *Manuscript*

Qualification thesis for obtaining the educational degree of “Master” in specialty D3 “Management.”

Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of strategic support for the competitiveness of agricultural enterprises within the management system. The current state of factors influencing the formation of a competitive strategy in the studied enterprise has been analyzed. Ways to improve competitive strategies of “***” within the management system are proposed.

Keywords: management, competitiveness, strategy, agricultural enterprises, economic activity.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені
С.З. Гжицького

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки ДЗ «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
і бізнес-адміністрування
к.е.н., доцент Батюк Б. Б.

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента _____ СУКАЧА Тараса Степановича

1. Тема роботи Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в системі управління

Керівник кваліфікаційної роботи КОРОБКА Світлана Василівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи публікації за темою дослідження, підручники, посібники та монографії, статут підприємства, фінансова звітність об'єкта дослідження, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії на підприємствах аграрного бізнесу. Розділ 2. Дослідження чинників, що впливають на формування конкурентної стратегії в досліджуваному підприємстві. Розділ 3. Вдосконалення конкурентних стратегій “***” в системі менеджменту. Висновки і пропозиції. Список використаної літератури.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). рисунки, схеми.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	лютий	виконано
2	Розробка змісту роботи	березень	виконано
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	квітень	виконано
4	Бібліографічний огляд	травень	виконано
5	Вступ	червень	виконано
6	Розділ 1. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії на підприємствах аграрного бізнесу	липень	виконано
7	Розділ 2. Дослідження чинників, що впливають на формування конкурентної стратегії в досліджуваному підприємстві	серпень	виконано
8	Розділ 3. Вдосконалення конкурентних стратегій “***” в системі менеджменту	вересень	виконано
9	Висновки та пропозиції	жовтень	виконано
10	Оформлення роботи	листопад	виконано
11	Оформлення візуального супроводу роботи	грудень	виконано
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень	виконано

Студент _____
(підпис)

Сукач Т. С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Коробка С. В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	9
1.1 Теоретичне трактування категорій «конкурентоспроможність» та «механізми її забезпечення» на ринку аграрної продукції.....	9
1.2. Механізм формування та реалізації конкурентних стратегій	14
1.3. Системний аналіз конкурентоспроможності підприємства: методологічний аспект.	22
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	26
2.1. Організаційна характеристика підприємства	26
2.2. Фінансово-економічна характеристика “***”	28
2.3. Дослідження конкурентоспроможності підприємства	37
Висновки до другого розділу	45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ “***” В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	47
3.1. Формування передумов управління конкурентоспроможністю підприємства	47
3.2. Розробка конкурентної стратегії “***”	55
Висновки до третього розділу	60
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної глобалізації ринку, конкуренція стає все більш інтенсивнішою, і компанії повинні розробляти ефективні конкурентні стратегії, щоб не тільки вижити на ринку, але й успішно конкурувати з іншими гравцями. Однак через зростання невизначеності та непередбачуваності ринкових умов важливо розробити гнучкі та адаптивні конкурентні стратегії, які можна швидко змінити, щоб зберегти конкурентну перевагу. Тому для формування ефективної конкурентної стратегії важливо проаналізувати сучасні тенденції розвитку ринку та виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

З розвитком економіки та підприємництва всі відомі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств покращуються порівняно з реальністю. Стратегії змінюються залежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, таких як рівень розвитку країни та її економічна та фінансова ситуація, середній дохід її населення, її потреби та ставлення, а також розмір її ринкової ніші, кількість споживачів, конкурентів і конкурентна політика підприємства, відносини з торговими партнерами, ціни, форс-мажорні ситуації (пандемія, війна тощо). Науковці завжди наводять прикладні аспекти реалізації тієї чи іншої стратегії з урахуванням конкретних факторів, що впливають на конкретну стратегію, а також теоретико-методологічних розробок. Наукові дослідження протягом останніх декількох років містили значну кількість інформації, що на конкурентну стратегію значний вплив має глобальна пандемія. Проте нинішня ситуація є фактором, що впливає на всі без винятку сфери діяльності.

Ступінь розробки наукової проблеми. Багато дослідників поділилися своїм баченням та зробили переконливі пропозиції щодо нюансів розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема: Аксьонова Л.О., Бабко Н. М., Багорка М.О., Бусько А.О., Герасимчук З.В., Євтушенко Н.О., Желуденко К.В, Зось-Кіор М.В., Ігнатенко М. М. , Ільченко Т. В. , Кадирус І.Г. ,

Корягін М.В. , Коваль Є.О. Кравець О.В., Кузьміна О.М., Ліпич Л., Малік М.Й.,
Малікова Ю.В., Маркова С.В., Мацигура В.І., Миколенко І. Г., Мухін Б.О., Олійник
Ю.О., Писар Н.Б., Пічкурова З. В., Пронько Л.М., Савенко О.А., Сапотницька Н.Я.,
Скоробогатов М. М., Скупейко В.В., Сливінська О.Б., Собакар Д.Т., Томашук І.В.,
Чайківська О.І., Чкан А.С., Шведа Н., Шульга М.О., Юрик Н. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії “***” шляхом системного аналізу його діяльності, оцінки конкурентоспроможності та інтеграції ефективних механізмів управління в аграрному бізнесі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- проаналізувати та узагальнити теоретичні підходи до тлумачення ключових економічних категорій: «конкурентоспроможність підприємства» та «механізми її забезпечення» в умовах функціонування ринку аграрної продукції.

- дослідити та систематизувати механізми, принципи та етапи формування і реалізації конкурентних стратегій для підприємств аграрного бізнесу.

- обґрунтувати методологічні основи системного аналізу конкурентоспроможності підприємства, необхідні для подальшого практичного дослідження.

- надати організаційну та фінансово-економічну характеристику “***” для визначення особливостей його функціонування.

- провести комплексний аналіз господарської діяльності підприємства, включаючи дослідження динаміки виробничих показників, ефективності використання ресурсів та фінансових результатів.

- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності “***” та виявити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на її формування.

- сформулювати теоретичні та практичні передумови для управління конкурентоспроможністю, включаючи розробку індикаторів відповідності ринку та інтеграцію маркетингових функцій в управлінську систему підприємства.

– розробити та обґрунтувати оптимальну конкурентну стратегію для “***”, визначивши послідовність її формування та ключові принципи реалізації.

Об'єктом дослідження обрано процес стратегічного управління діяльністю суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження визначено комплекс теоретичних, науково-методичних положень та практичних рекомендацій, що стосуються розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства в межах його загальної системи менеджменту.

Теоретичну та методичну основу кваліфікаційної роботи становить концепція системного підходу до вивчення економічних явищ та процесів. У процесі виконання роботи застосовувалися різноманітні методи економічного дослідження, зокрема: описовий аналіз, логічне моделювання, принципи системного підходу, а також методи економіко-статистичного оцінювання та інші аналітичні інструменти. Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення конкурентної стратегії аграрного підприємства в системі менеджменту та в розробці конкретних рекомендацій для “***”.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи були представлені на XXVI Міжнародному науково-практичному форумі “Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій” (08-10 жовтня 2025 року, Дубляни 2025).

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота представлена на 74 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 7 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел включає 59 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Теоретичне трактування категорій «конкурентоспроможність» та «механізми її забезпечення» на ринку аграрної продукції

У сучасних умовах глобалізаційних процесів та динамічних змін світової економіки проблема конкурентоспроможності набуває особливої актуальності для аграрних підприємств. На ринку сільськогосподарської продукції, де рівень конкуренції між виробниками є надзвичайно високим, чітке розуміння сутності понять «конкурентоспроможність» та «забезпечення конкурентоспроможності» має важливе стратегічне значення.

Термін «конкурентоспроможність» почав активно використовуватися наприкінці 1970-х років завдяки науковим дослідженням М. Портера. На його думку, конкурентоспроможність – це здатність товару, послуги чи учасника ринкових відносин функціонувати на ринку на рівних умовах з іншими аналогічними продуктами, послугами або підприємствами. Інакше кажучи, конкурентоспроможність визначається сукупністю споживчих та цінових характеристик продукції, які забезпечують її перевагу над іншими товарами-аналогами за умов широкої ринкової пропозиції. [52, с. 5].

Згідно з поглядами З.В. Герасимчука та Л.Л. Ковальської, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств – це їхня здатність утримувати або нарощувати свої позиції на ринку. Це відбувається завдяки швидкій адаптації до мінливого конкурентного середовища та знаходженню оптимального співвідношення між ціною та якістю продукції. Таке співвідношення є ключовим, оскільки відображає баланс між пропозицією та попитом, що, у свою чергу, дозволяє підприємствам максимізувати прибуток. Досягнення цієї мети можливе завдяки виробництву високоякісної та безпечної продукції, що забезпечує аграрним

підприємствам конкурентні переваги [8].

Натомість, М.Й. Малік та О.А. Нужна розглядають конкурентоспроможність аграрних суб'єктів як їхню готовність адаптуватися до нових економічних умов. Вони підкреслюють, що це поняття включає в себе здатність використовувати власні переваги для успішної боротьби на ринках аграрної продукції та послуг. Важливими елементами є ефективне використання земельних ресурсів та максимальне задоволення потреб споживачів. Це досягається через глибокий аналіз ринкової структури та гнучке реагування на її кон'юнктуру, що дозволяє підприємствам успішно конкурувати [33].

Узагальнюючи різноманітні точки зору та підходи до розуміння конкурентоспроможності, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства можна визначити як його здатність конкурувати за частку на ринку споживчого сектору з існуючими та потенційними конкурентами. Це включає не лише утримання наявних конкурентних позицій, а й розширення їх шляхом підвищення якості сільськогосподарської продукції, проведення наукових досліджень та технологічних розробок (інтелектуальні програми), використання передових систем інформаційних агротехнологій, залучення нових інвесторів, включаючи іноземних, а також в контексті євроінтеграції, застосування інноваційних підходів до управління якістю роботи персоналу (загальне управління якістю), що включає в себе розроблення і впровадження ефективної інноваційної стратегії в умовах сучасності. Основна мета полягає в досягненні високої ефективності в галузі, спрямованої на задоволення потреб споживачів [6, с. 8-9].

Таким чином, конкурентоспроможне аграрне підприємство слід розглядати не як замкнений у собі суб'єкт, що у відокремлених умовах виробляє та реалізує продукцію, а як активного учасника і водночас регулятора процесів, які відбуваються у його зовнішньому середовищі (економічному, соціальному та інституційному) [9, С.47-52]. Такі господарські структури повинні долучатися до вдосконалення інституційно-правових основ функціонування аграрного сектору й розвитку сільських

територій, сприяти прийняттю відповідних рішень та забезпечувати їх реалізацію. Подекуди це може не збігатися з короткостроковими комерційними інтересами, орієнтованими на швидкий прибуток, однак у довгостроковій перспективі саме такий підхід забезпечує суспільне визнання, підвищує соціальну та інвестиційну привабливість, відкриває можливості для ефективного державно-приватного партнерства та формує репутацію надійного партнера держави у реалізації економічних програм і стимулюванні розвитку сільських територій. [51, с. 78].

Поняття конкурентоспроможності охоплює безліч аспектів, від ефективного управління ресурсами до здатності адаптуватися до мінливих ринкових умов. Для її підтримки на аграрному ринку, виробникам необхідно впроваджувати цілісний комплекс стратегій, що мають на меті підвищити продуктивність, якість, інноваційність та гнучкість у відповідь на потреби споживачів.

Забезпечення конкурентоспроможності на аграрному ринку – це система стратегій і заходів, спрямованих на збереження та посилення конкурентних переваг виробників. Це особливо важливо, адже аграрний сектор є ключовим для економіки, а конкуренція в ньому постійно зростає [33].

Цей процес включає:

- оптимізацію виробничих процесів.
- покращення якості продукції.
- інноваційний розвиток.
- ефективне управління ресурсами.
- адаптацію до змін клімату та ринкової кон'юнктури.
- розробку ефективної маркетингової стратегії.

Для успішного забезпечення конкурентоспроможності потрібен безперервний аналіз ринкових тенденцій, споживчих переваг та технологічних нововведень, що дозволяє ухвалювати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення [3].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його фактична та потенційна здатність ефективно адаптуватися до динамічних зовнішніх умов,

використовуючи наявні конкурентні переваги. Ця здатність спрямована на реалізацію внутрішнього потенціалу для створення високоякісної та безпечної продукції, забезпечуючи при цьому тривале та прибуткове задоволення потреб споживачів зі збереженням і зміцненням ринкових позицій.

У контексті аграрного сектору, виробництво та збут конкурентоспроможної продукції означає можливість здійснювати ефективну господарську діяльність та досягати стабільної прибутковості в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Така діяльність вимагає оптимального залучення всіх наявних ресурсів підприємства. Згідно з позицією В.Ю. Фролової [17, С. 100–106.], узагальнюючий показник конкурентоспроможності корелює з ефективністю використання фінансового, виробничого та трудового потенціалу суб'єкта господарювання, що є цілком обґрунтованим підходом.

Конкурентоспроможна сільськогосподарська продукція являє собою сукупність технічних та економічних характеристик, що повною мірою відповідають запитам цільової групи покупців. За визначенням Янкової О.Г. [30], конкурентоспроможний товар – це той, що здатний генерувати комерційний успіх, забезпечуючи прибуток в існуючих умовах ринкового середовища.

Автор підкреслює, що рівень конкурентоспроможності будь-якого агроформування, подібно до інших суб'єктів, є інтегральним результатом функціонування усіх його структурних підрозділів. Цей показник віддзеркалює внутрішній стан підприємства та його спроможність оперативно реагувати на вплив чинників макросередовища. [30]

Об'єктивізація вимірювання конкурентоспроможності товару досягається лише за умови, що виробник застосовує ідентичні критерії оцінки, які використовує споживач при виборі. Першим етапом цього процесу є оцінка якісних характеристик продукції. Якщо якість не відповідає очікуванням покупця, попит на такий товар буде недостатнім. Оцінювання конкурентоспроможності відбувається шляхом порівняльного аналізу сумарних характеристик товарів-аналогів конкурентів за

ключовими параметрами (задоволення потреб, ціна, споживчі властивості).

Відбір та виведення сільськогосподарської продукції на ринок є вихідними факторами, які визначають зміну виробничої програми агробізнесу. Цьому рішенням обов'язково передують поглиблені дослідження та аналітичні висновки, які мають чітко встановити:

1. Специфічні вимоги різних груп споживачів до продукту.
2. Прогнозований ціновий рівень та очікувана конкуренція.
3. Ідентифікація ключових конкурентів та найбільш перспективних ринків.
4. Терміни окупності загальних витрат. [44]

Вихід на ринок з новим або модифікованим конкурентоспроможним товаром є лише початком процесу зміни виробничої програми. Далі слідує тривала, систематична та трудомістка програма управління конкурентоспроможністю продукції на рівні підприємства.

Успішне забезпечення конкурентоспроможності у сільському господарстві сприяє сталому розвитку галузі, підтримує економічний зріст виробників, а також впливає на забезпечення продовольства та розвиток сільських територій. Таке поняття активно враховує взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають успіх сільськогосподарських підприємств у глобальному ринковому середовищі [25].

Отже, аналіз сутності понять «конкурентоспроможність» та «забезпечення конкурентоспроможності» у сфері аграрного виробництва показав, що вони охоплюють сукупність стратегічних підходів і практичних дій, спрямованих на успішне позиціонування виробників на конкурентному ринку. Конкурентоспроможність аграрного підприємства передбачає не лише виготовлення якісної та конкурентної продукції, але й ефективне використання ресурсів, упровадження інновацій, гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та врахування принципів сталого розвитку. [41]

Забезпечення конкурентоспроможності в аграрному секторі є складним і

багатовимірним завданням, яке охоплює такі чинники, як рівень технологічної інноваційності, продумана ринкова стратегія, результативність управління, якість продукції та здатність швидко адаптуватися до мінливих умов ринку [10; 11]. Ефективна реалізація цих елементів сприяє не лише економічному зростанню аграрних підприємств, а й розвитку галузі загалом, забезпечуючи стабільність виробництва, підтримку сільських територій та продовольчу безпеку. Враховуючи динамічний характер ринку й сучасні виклики, питання збереження та посилення конкурентоспроможності залишається одним із ключових і стратегічно важливих для виробників сільськогосподарської продукції.

1.2. Механізм формування та реалізації конкурентних стратегій

У сучасних умовах, коли глобалізація стала визначальним чинником економічного розвитку, підприємства стикаються з посиленням конкурентного тиску. Для того щоб утримати позиції на ринку та забезпечити розвиток, необхідним є формування й реалізація ефективних конкурентних стратегій.

Формування стратегії конкуренції в глобалізованому середовищі охоплює низку ключових елементів:

- глобалізація ринку розглядається як процес об'єднання національних ринків у єдину світову систему, що відбувається під впливом зростання обсягів міжнародної торгівлі й інвестицій, посилення конкурентної боротьби та активного впровадження інноваційних технологій.

- для розробки конкурентної стратегії компаніям необхідно здійснити комплексний аналіз ринкової ситуації з урахуванням політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників.

- на процес стратегічного планування найбільший вплив справляють: інтенсифікація конкуренції, технологічні зрушення, трансформація споживчих потреб, зміни у правовій базі, а також політична й економічна нестабільність.

- в умовах глобалізації компанії можуть обирати різні конкурентні підходи:

стратегію мінімізації витрат, стратегію диференціації продукції чи зосередження зусиль на окремих сегментах ринку.

-успіх залежить не лише від правильно обраної стратегії, але й від ефективності її практичного втілення. [39]

Для цього необхідно забезпечити контроль над витратами та виробничими процесами, підтримувати високу якість продукції й орієнтуватися на задоволення потреб споживачів [29].

Успішне формування конкурентної стратегії в умовах глобалізації ринку підприємствам необхідно постійно відслідковувати динаміку його розвитку та своєчасно виявляти нові можливості для зростання бізнесу. Важливим завданням є також підвищення результативності внутрішнього управління та забезпечення високого рівня професійності персоналу. Реалізація конкурентної стратегії в сучасних умовах вимагає активного впровадження інноваційних технологій та сучасних інструментів управління. Зокрема, цифровізація, штучний інтелект, блокчейн та інші технологічні рішення створюють додаткові можливості для оперативної взаємодії зі споживачами й швидкого доступу до інформації про ринкові тенденції та запити клієнтів. [40]

Варто наголосити, що ефективність конкурентної стратегії визначається не лише здатністю компанії адаптуватися до зовнішніх змін, але й готовністю трансформувати власне внутрішнє середовище. Це може передбачати перегляд бізнес-моделей, удосконалення управлінських підходів, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності організаційної структури.

До ключових складових побудови конкурентної стратегії належать:

1. Глибоке вивчення ринку діяльності компанії. Розробляючи стратегію, важливо враховувати культурні, мовні та поведінкові особливості споживачів, що дає змогу краще задовольняти їхні потреби.

2. Взаємодія із зацікавленими сторонами (споживачами, партнерами, інвесторами). Це забезпечує створення взаємовигідних умов співпраці та формування

більш ефективної стратегії, орієнтованої на всі групи стейкхолдерів.

3. Систематичний моніторинг зовнішнього середовища. Компанія повинна мати гнучкість і готовність швидко реагувати на зміни, що дає можливість утримувати конкурентні позиції та забезпечувати стійкий розвиток.

4. Застосування сучасних технологій аналізу. Використання великих даних, машинного навчання та інших інструментів дозволяє глибше зрозуміти поведінку споживачів і ринкові тенденції, що допомагає у створенні дієвих стратегій.

5. Формування власної маркетингової стратегії. Це дає змогу компаніям ефективно просувати продукцію, зберігати конкурентоспроможність і розвивати бренд, який забезпечує впізнаваність та унікальність на ринку.

6. Інноваційний розвиток. Постійне вдосконалення продукції та послуг, вихід на нові ринки, запуск інноваційних рішень дають змогу не лише утримувати позиції, але й розширювати їх. [37]

Окрім того, у процесі формування бізнес-стратегій у глобалізованому середовищі важливо застосовувати інноваційні підходи, зокрема використання нових технологій, створення унікальних продуктів чи модернізацію бізнес-моделей. Це дозволяє компаніям виділятися серед конкурентів та займати провідні позиції у своїй галузі. Не менш важливим є й глибокий аналіз глобального ринку з визначенням сильних і слабких сторін підприємства. Зростання кількості конкурентів часто призводить до зниження цін на товари й послуги, тому бізнес має бути готовим до таких викликів та заздалегідь формувати стратегії, що дадуть змогу ефективно конкурувати в подібних умовах. [4].

Одним із дієвих шляхів формування конкурентної стратегії компанії у глобалізованому середовищі є розвиток партнерських відносин і співпраці з іншими підприємствами, які мають подібні інтереси та цілі. Це може проявлятися у спільній реалізації проєктів, координації зусиль для подолання спільних викликів, обміні досвідом і знаннями. Подібна взаємодія дозволяє зміцнити позиції компаній на ринку та сприяє їх більш динамічному розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Ще одним важливим аспектом створення конкурентних стратегій у контексті глобалізації є врахування культурних та регіональних відмінностей. Компанії мають пристосовувати свої продукти й послуги до специфічних потреб місцевих споживачів, беручи до уваги культурні та соціальні чинники. Водночас необхідно враховувати ризики й загрози, пов'язані з міжнародною діяльністю: коливання валютних курсів, політичні та економічні кризи в окремих країнах, а також законодавчі обмеження, що регулюють підприємництво в кожному регіоні. [32]

Важливу роль у формуванні конкурентної стратегії відіграє удосконалення внутрішніх процесів і залучення висококваліфікованих кадрів. Компанії мають забезпечувати умови для професійного розвитку працівників, впроваджувати сучасні технології та інноваційні рішення з метою оптимізації бізнес-процесів. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій на світових ринках. Загалом, створення стратегії конкуренції в умовах глобалізації є складним і безперервним процесом, що потребує від підприємств постійного відстеження змін ринкової кон'юнктури та здатності швидко адаптуватися. Для досягнення успіху необхідно враховувати широкий спектр факторів і застосовувати комплексні підходи.

Не менш суттєвим елементом конкурентної стратегії виступає вибір ринків, на яких підприємство зосереджує свої зусилля. У сучасних умовах глобалізації дедалі більше компаній прагнуть вийти на міжнародні ринки, розглядаючи перспективи експорту продукції та послуг. Проте перед цим необхідно здійснити ґрунтовний аналіз ринку, визначити потреби споживачів і вивчити діяльність конкурентів. Такий аналіз допомагає з'ясувати, які товари та послуги мають найбільший попит, якими є особливості поведінки споживачів, які цінові та маркетингові підходи застосовують конкуренти. Це створює передумови для формування ефективної моделі виходу на ринок. [31]

Ще одним важливим завданням є визначення та акцентування конкурентних переваг компанії. Це може бути ефективніша організація виробництва, унікальні технології, вища якість продукції чи послуг, більш гнучка система ціноутворення.

Компаніям необхідно чітко ідентифікувати власні сильні сторони та максимально використовувати їх для залучення клієнтів і зміцнення позицій у конкурентному середовищі. [15].

Ефективність конкурентної стратегії безпосередньо залежить від того, наскільки якісно вона буде впроваджена. Для цього підприємства повинні розробити чіткі програми та плани дій, що сприятимуть реалізації обраного курсу. Важливо також постійно відслідковувати результати та вчасно коригувати заходи відповідно до змін ринкової ситуації.

Серед підходів до формування конкурентних стратегій у глобалізованому середовищі можна виокремити такі:

- Стратегія диференціації – створення унікальних продуктів або послуг, які вирізняються серед пропозицій конкурентів. Вона дає змогу підприємству підвищувати вартість своєї продукції, збільшуючи прибутковість і стабільність позицій на ринку. Водночас цей підхід передбачає значні інвестиції у наукові дослідження та розробку новинок.

- Стратегія лідерства за витратами – мінімізація виробничих витрат для можливості реалізації товарів і послуг за нижчими цінами порівняно з конкурентами. Така модель дозволяє залучати ширше коло клієнтів, але вимагає постійної оптимізації виробництва та процесів управління ресурсами.

- Стратегія фокусування на окремих сегментах ринку – орієнтація на задоволення потреб конкретних груп споживачів. Цей підхід дає змогу ефективніше працювати з цільовими аудиторіями та зменшувати рівень прямої конкуренції, однак водночас може обмежити масштаби зростання компанії. [31]

Кожен із підходів має як сильні, так і слабкі сторони. Саме тому у процесі глобалізації підприємствам необхідно обирати стратегію, що найкраще відповідає їхнім можливостям і особливостям розвитку.

Важливу роль у цьому процесі відіграє інноваційний аспект. У сучасних умовах інновації стають одним із ключових факторів конкурентоспроможності, адже вони

допомагають підприємствам отримувати переваги та гнучко реагувати на динамічні зміни середовища. Формування інноваційної стратегії включає не лише створення нових технологій чи продуктів, але й швидке їх упровадження у виробництво та вдалий вихід на ринок.

Ефективне формування конкурентної стратегії в умовах глобалізації ринку потребує врахування культурних та міжкультурних особливостей різних країн. Для успішного виходу на міжнародні ринки компанії повинні розуміти відмінності у споживчих уподобаннях та адаптувати свої товари й послуги відповідно до вимог локальних клієнтів. Важливу роль відіграє й налагоджене міжкультурне спілкування, а також ефективна робота міжнародних команд, які здатні забезпечити результативність діяльності у глобалізованому бізнес-просторі. [27]

Підприємства, що функціонують у конкурентному середовищі, постійно змагаються за обмежений попит і намагаються сформувати стійкі фактори успіху, які забезпечать їм перевагу над іншими учасниками ринку. Основою конкурентних переваг виступає унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також ефективність системи управління. Проте для формування стійких позицій недостатньо володіти лише внутрішніми чи зовнішніми перевагами – потрібен комплексний підхід. Саме гармонійне поєднання ресурсного потенціалу та управлінських практик створює базу для розвитку ключових компетенцій підприємства [9].

Слід зазначити, що конкурентні переваги можуть по-різному сприйматися у різних ринкових сегментах. Той самий продукт чи послуга можуть мати різну цінність для різних груп споживачів, що вимагає від компаній урахування специфіки кожного сегмента під час розробки стратегії.

В умовах посиленої конкуренції особливого значення набуває інформація, яка стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проте лише наявності інформації вже недостатньо – необхідно організовувати її систематизацію, аналіз і використання для глибокого вивчення конкурентних ринків

і побудови ефективної комунікаційної діяльності. Варто підкреслити, що інформація є складовою інформаційної системи підприємства і лише після належного опрацювання необроблені дані перетворюються на цінний ресурс для прийняття управлінських рішень. [20]

У процесі проведення досліджень зазвичай використовують різні типи інформації, серед яких: дані про зовнішнє середовище та конкурентів; аналіз підходів, принципів і моделей діяльності конкурентних компаній; відстеження етапів життєвого циклу підприємства; оцінка його сильних і слабких сторін; рівень організаційно-технічного розвитку; фінансові показники; кадровий потенціал; ефективність корпоративного управління та загальний рівень конкурентоспроможності організації.

Формування внутрішніх конкурентних переваг повинно базуватися на комплексі складових, таких як: виробничі технології, можливості збуту та перспективи розвитку. Варто підкреслити, що надійна позиція на ринку забезпечується не завдяки окремим елементам переваги, а через їх системне та взаємопов'язане використання.[22]

Здатність підприємства створювати й утримувати конкурентну перевагу визначається передусім його здатністю до навчання та накопичення досвіду. При детальному аналізі джерел конкурентоспроможності враховуються такі аспекти: ринкові характеристики можливостей компанії з урахуванням динамічності середовища та змін попиту; потенціал упровадження технологічних інновацій відповідно до потреб споживачів; перспективи виходу на нові ринки, включно з міжнародними.

Формування конкурентних переваг є складним і багатогранним процесом. Для їх ефективного використання необхідно здійснювати прогнозування та формувати відповідні стратегії, спираючись на зібрані аналітичні дані.

Прогнозування конкурентних позицій компанії передбачає чітку послідовність дій:

- визначення ступеня впливу ключових факторів на наявні конкурентні переваги та окреслення тих, які матимуть значення в майбутньому;
- проведення факторного аналізу;
- прогнозування тенденцій зміни попиту й пропозиції на продукцію та внесення відповідних коректив;
- складання прогнозу конкурентних переваг компанії або її окремих продуктів із урахуванням співвідношення між попитом і пропозицією. [22]

Сучасні економічні умови висувають нові вимоги до функціонування компаній. Це зумовлено реалізацією прийнятої підприємством конкурентної стратегії і найбільш явно проявляється у показниках ефективності або у реалізації конкурентних переваг продукції, що випускається. Аналіз рівня забезпеченої конкурентної переваги неможливо провести без використання широкого спектру показників, які традиційно застосовуються для оцінки виробничо-господарської діяльності підприємств. Узагальнену схему формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на сучасних ринках наведено на рисунку 1.1.

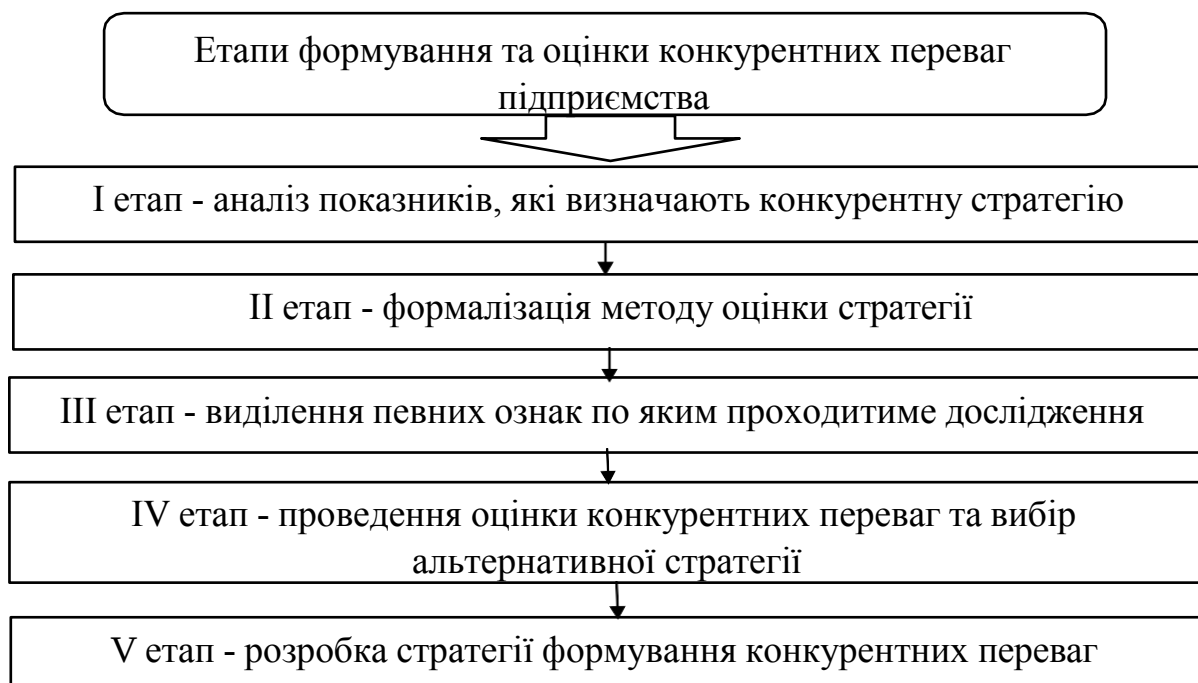


Рис. 1.1. Алгоритм формування стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [23]

Ключовим аспектом формування та зміцнення конкурентних переваг компанії є розробка її конкурентної стратегії. Створення такої стратегії є складним та творчим процесом, що потребує високого рівня професіоналізму від фахівців, які її розробляють і впроваджують. Водночас розроблені стратегії потребують постійного системного коригування з урахуванням змін у бізнес-середовищі. Підсумовуючи, усі конкурентні стратегії можна умовно класифікувати на три основні типи: наступальні, оборонні та кооперативні. З-поміж них наступальні стратегії вважаються найбільш дієвими для здобуття та підтримки конкурентних переваг.

1.3. Системний аналіз конкурентоспроможності підприємства: методологічний аспект.

Основною метою аналізу конкурентоспроможності компанії є формування довгострокових конкурентних переваг. Згідно з позицією багатьох зарубіжних дослідників, конкурентну перевагу можна досягти двома основними шляхами:

- пропонування продукції за нижчими цінами.
- забезпечення високої якості продукції, що може реалізовуватися через: покращене обслуговування клієнтів; наявність сильного бренду та репутації компанії за якість; впровадження інновацій; зручне розташування точок продажу.[31]

На основі цих підходів виникла потреба у створенні методів стратегічного конкурентного аналізу, що дозволяють досягти цілей оцінки конкурентоспроможності компаній. При їх розробці враховуються як теоретичні засади, запропоновані економістами та дослідниками, так і специфічні особливості ринку. Зокрема, широко застосовується модель п'яти конкурентних сил Портера для оцінки конкурентного середовища. [19]

Аналіз галузевих конкурентних сил передбачає оцінку: тиску існуючих конкурентів, загроз від нових учасників ринку, можливості заміни товарів та послуг, впливу постачальників і споживачів. Це дозволяє оцінити цінову

конкурентоспроможність продукції та виробити відповідну стратегію. Проведення стратегічного аналізу конкурентів допомагає визначити ринкову привабливість, бар'єри входу на ринок, поточну кон'юнктуру та стратегії конкурентів.

Правильне визначення конкурентної позиції компанії є ключовим, оскільки стратегія має базуватися на її сильних сторонах та сприяти зменшенню негативного впливу зовнішніх факторів. Ресурси для аналізу та планування повинні концентруватися на ключових факторах успіху та відповідно формувати бізнес-стратегії. Важливо враховувати, що конкурентна позиція є динамічною та потребує постійної переоцінки у зв'язку зі змінами ринкових умов. [19]

Для формування інноваційних переваг необхідно використовувати різноманітні джерела інформації: державну статистику, моніторинг діяльності компаній, галузеві контрольні показники, фінансові звіти та публікації конкурентів, аналіз продуктів-конкурентів тощо. Проте жодне джерело не може забезпечити повної об'єктивності, тому результати аналізу зазвичай носять умовний характер і формулюються як гіпотези.

Особливу увагу слід приділяти збору та обробці даних про цільову аудиторію та партнерів, оскільки вони впливають на розробку конкурентних стратегій, включаючи фінансові можливості для оптимізації витрат і ціни кінцевого продукту. Об'єктивність аналізу підвищується шляхом зіставлення даних про споживачів і партнерів з інформацією про конкурентів. [13]

Стратегічний аналіз базується на оцінці ринкової привабливості, визначенні конкурентної позиції та формуванні конкурентної стратегії з використанням аналітичних інструментів, що дозволяють адаптувати виробництво до змін зовнішнього середовища та прогнозувати розвиток. Ефективність стратегії оцінюється через аналіз активів, економічних зон і ресурсних резервів підприємства.

Порядок проведення стратегічного аналізу на основі моделі Портера включає:

1. Тиск існуючих конкурентів – оцінка рівня конкуренції в регіонах діяльності компанії та виявлення можливостей отримання прибутку.

2. Загроза нових конкурентів – прогноз потенційного появи нових гравців

на ринку залежно від стадії життєвого циклу продукту.

3. Влада постачальників – оцінка постачальників, які пропонують конкурентоспроможні ціни та унікальні продукти, що може підвищити ефективність діяльності компанії.

4. Влада покупців – аналіз характеристик цільової аудиторії, її платоспроможності та впливу на ціноутворення, що дозволяє коригувати маркетингові стратегії.

5. Загроза замінників – оцінка ризику появи альтернативних продуктів та технологій і впровадження заходів для покращення власних товарів. [16]

Методологія стратегічного аналізу дає змогу прогнозувати довгострокову конкурентоспроможність і формувати відповідні стратегії на основі отриманих даних. До ключових етапів належать оцінка обсягу діяльності, стратегічних намірів компанії, визначення цілей охоплення ринку та розробка ефективної конкурентної стратегії.

Стратегія охоплює такі напрямки: агресивне розширення для завоювання ринку, утримання частки на існуючих ринках, скорочення впливу продуктів, що перебувають на завершальній стадії життєвого циклу, а також поєднання різних стратегій для адаптації до ринкових умов.

Аналіз конкурентних стратегій включає оцінку: виробничих витрат, якості продукції, унікальних властивостей товарів, внутрішньої цінової політики, а також можливості максимізації цін і оптимізації витрат для підтримки конкурентоспроможності.

Висновки до першого розділу

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції в аграрному секторі, поняття конкурентоспроможності та її забезпечення набувають ключового значення. Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається його здатністю утримувати та розширювати свою частку на ринку шляхом пропонування якісної продукції за оптимальною ціною, ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій та гнучкої адаптації до ринкових умов.

Отже, конкурентоспроможність аграрного підприємства – це багатовимірне явище, що залежить від поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів. Її забезпечення вимагає постійного аналізу, стратегічного планування та готовності до інновацій, що є основою для стабільного функціонування та розвитку в умовах глобального ринку.

В умовах глобалізації формування ефективної конкурентної стратегії є критично важливим для виживання і розвитку підприємств. Цей складний і динамічний процес вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища, врахування культурних особливостей і ризиків, а також постійного вдосконалення внутрішніх процесів, інновацій та залучення кваліфікованих кадрів. Застосування таких стратегій, як диференціація, лідерство за витратами чи фокусування, допомагає компаніям досягти стійкої конкурентної переваги, яка базується на системному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також на здатності швидко реагувати на зміни ринку. Головна мета – постійно прогнозувати майбутні тенденції та корегувати дії, щоб не тільки утримувати, а й розширювати свої позиції, використовуючи, зокрема, найбільш ефективні наступальні стратегії.

Стратегічний аналіз є фундаментальним процесом для формування та підтримки довгострокових конкурентних переваг компанії, оскільки дозволяє їй адаптуватися до мінливих умов ринку, ефективно реагувати на дії конкурентів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цей процес включає в себе комплексний аналіз ринкового середовища, оцінку внутрішніх можливостей та розробку стратегій, спрямованих на досягнення цінової або якісної переваги.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи, є Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «***» (надалі – «***»).

Юридична локація «***» знаходиться в Україні, у Львівській області, *** районі, селі ***. [53]

Підприємство «***» розпочало свою діяльність у 2000 році. Його економічна діяльність зосереджена на агропромисловому виробництві, зокрема на:

- вирощуванні зернових (за винятком рису), бобових та олійних культур;
- культивуванні овочів, баштанних, коренеплодів і бульбоплодів;
- вирощуванні інших однорічних, дворічних і багаторічних культур.

Система управління «***» представлена лінійно-функціональною організаційною структурою, відображена на рис. 2.1.

Надана організаційна структура «***» (Рис. 2.1) представляє собою типову лінійну модель управління, що характеризується чіткою ієрархією та прямим вертикальним підпорядкуванням. Така конфігурація є характерною для сільськогосподарських підприємств із невеликою або середньою чисельністю персоналу, де перевага надається оперативності прийняття рішень та одноосібній відповідальності.

На вищому рівні управління розташований Центральний орган управління («***»), який акумулює функції загального керівництва та стратегічного планування (імовірно, Директор або Голова).

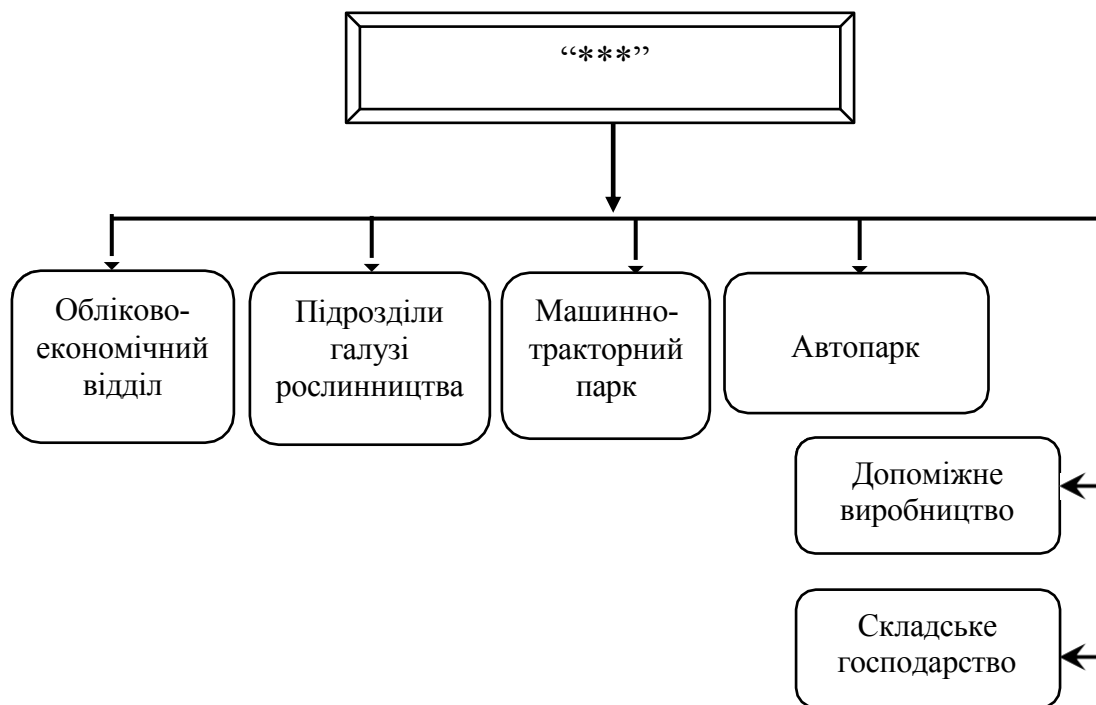


Рис. 2.1. Організаційна структура “**”**

Джерело: узагальнено автором на основі [53]

На середньому (функціональному) рівні від керівного центру відходять чотири ключові підрозділи, що охоплюють основні сфери господарської діяльності підприємства:

– обліково-економічний відділ. Виконує функцію забезпечення, відповідаючи за фінансовий, бухгалтерський та економічний облік, аналітичну підтримку та підготовку звітності.

– підрозділи галузі рослинництва. Є основним виробничим підрозділом господарства, відповідальним за планування, впровадження технологій, вирощування та збирання сільськогосподарських культур.

– машинно-тракторний парк. Забезпечує технічну експлуатацію та обслуговування основного фонду сільськогосподарської техніки (тракторів, комбайнів), що є критично важливим для виробничого процесу.

– автопарк. Відповідає за логістику та транспортне забезпечення, включаючи

експлуатацію та ремонт вантажного транспорту для перевезення сировини та готової продукції.

Схема також містить блоки, що відображають допоміжні виробничі та складські функції, які опосередковано підтримують основну діяльність:

- допоміжне виробництво, може включати ремонтно-механічні майстерні або підрозділи для первинної підготовки сировини, забезпечуючи внутрішні потреби машинно-технічних парків.

- складське господарство, виконує функцію зберігання, обліку та видачі матеріально-технічних ресурсів (насіння, ПММ, запчастини) та готової продукції.

Таким чином, організаційна структура “****” є функціонально орієнтованою на основні бізнес-процеси аграрного підприємства (виробництво, техніка, облік). Лінійний принцип управління забезпечує високу чіткість у підпорядкуванні та персональну відповідальність керівників підрозділів, що є перевагою в умовах необхідності оперативного реагування. Однак відсутність явно виділеної спеціалізованої служби маркетингу (на цій схемі) вказує на потенційну потребу в удосконаленні для посилення ринкової орієнтації господарства.

2.2. Фінансово-економічна характеристика “**”**

З огляду на аграрну спеціалізацію “****”, сформована відповідна структура сільськогосподарських угідь. Важливо відзначити, що загальна площа ріллі залишалася незмінною протягом усього аналізованого часового проміжку. Загальна земельна проща господарства 257 га.

Зернові культури займають значну частку, сягаючи 35% від загальної площі. Ця категорія включає озимі та ярі види. Серед них кукурудза на зерно в середньому займає 60 гектарів, що становить приблизно 18% від площі ріллі.

Овочеві культури мають найбільшу питому вагу – 64%.

Технічні культури становлять близько 19,0% площі ріллі, причому ріпак займає

17% з цієї групи.

Кормова група зберігає стабільний розмір у 6 гектарів, що в середньому відповідає 1,5% посівних площ. Основними компонентами цієї групи є люцерна, призначена для заготівлі сіна та зеленого корму.

Упродовж 2024 року спостерігалось зростання врожайності основних овочевих культур порівняно з показниками 2022 року. Ця позитивна динаміка зумовлена низкою об'єктивних факторів, головним з яких є сприятливі погодні умови, що склалися протягом вегетаційного періоду 2024 року, та які мали вирішальний вплив на кінцевий рівень продуктивності.

Подальший етап роботи полягатиме у проведенні аналізу основних параметрів, що визначають масштаб діяльності “****” за досліджуваний період. Відповідні кількісні дані та результати аналізу представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники розміру “**”**

Показники	Роки			Відх., 2024 р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	±	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6537,7	19785,2	20418,1	13880,4	312,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5735,6	16757,6	19113,7	13378,1	333,2
Чистий прибуток, тис. грн.	802,1	3027,6	1304,4	502,3	162,6
Чисельність середньорічних працівників, чол.	18	23	26	8	144,4
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	1723	2477	2969	1246	172,3
Фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.	503	711	830	327	165,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13814,2	14711,7	14465,1	650,9	104,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	12971,9	18841,9	18987,9	6016,0	146,3

Джерело: узагальнено автором на основі [56]

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку зростання більшості ключових показників, особливо при порівнянні 2024 року з 2022 роком.

Чистий дохід від реалізації зріс більш ніж утричі, досягнувши 20418,1 тис. грн у 2024 році. Приріст у 2024 р. до 2022 р. склав +13880,4 тис. грн або 312,3%. Це

свідчить про значне нарощування обсягів діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також значно зросла (на 333,2%), що є очікуваним наслідком зростання обсягів реалізації, проте варто відзначити необхідність контролю за її часткою у доходах.

Чистий прибуток у 2024 році становив 1304,4 тис. грн, перевищивши показник 2022 року на 502,3 тис. грн (зростання на 164,4%). Хоча прибуток після пікового 2023 року знизився, порівняно з 2022 роком фінансова результативність значно покращилася.

Чисельність середньорічних працівників зросла з 18 до 26 осіб (приріст на 8 чол. або 144,4%), що корелює зі зростанням обсягів реалізації та може свідчити про розширення штату для забезпечення збільшеного виробництва/продажів.

Загальний фонд оплати праці (ФОП) збільшився на 1246 тис. грн (на 172,3%). Зростання ФОП випереджає зростання чисельності, що може вказувати на збільшення середньої заробітної плати або зміну структури персоналу.

Фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу також зріс на 327 тис. грн (на 165,0%), що підтверджує загальну тенденцію зростання витрат на персонал.

Середньорічна вартість основних засобів зросла незначно – лише на 4,7% (+650,9 тис. грн), що може свідчити про мінімальні інвестиції у нерухомість, обладнання чи транспорт, або про старіння наявних фондів.

Середньорічна вартість оборотних засобів зросла суттєво – на 6016,0 тис. грн або 46,3%. Це зростання є логічним для підтримки значно збільшених обсягів реалізації та може бути пов'язане зі збільшенням запасів товарів/сировини або дебіторської заборгованості.

Отже, підприємство знаходиться у фазі активного зростання, про що свідчить більш ніж трикратне збільшення чистого доходу (312,3%).

Покращення результативності. збільшення чистого прибутку (164,4%) є позитивним показником, незважаючи на падіння у 2024 році порівняно з 2023 роком

(що, можливо, викликано зростанням собівартості або інших операційних витрат).

Інтенсивне використання оборотних засобів: Значне зростання вартості оборотних засобів (46,3%) при майже незмінній вартості основних засобів (4,7%) вказує на те, що зростання обсягів діяльності забезпечується переважно за рахунок оборотних коштів (запаси, оборотний капітал) без значних капітальних інвестицій.

Отже, попри позитивну динаміку обсягів реалізації, підприємство стикається з проблемою зниження прибутковості, що вимагає підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат і пошуку шляхів підвищення рентабельності.

Здійснимо аналіз рівня забезпеченості і ефективності використання трудових ресурсів у “***” за даними табл. 2.2., та рис 2.2.

Таблиця 2.2

Показники інтенсивності та ефективності використання трудових ресурсів у

“*”**

Показники	Роки			Відх., 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	±	%
Середньорічна кількість працівників, чол.	18	23	26	8	144,4
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	363,2	860,2	785,3	422,1	216,2
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	7980	8975	9516	1536	119,2
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,62	0,71	0,75	0,13	*
Коефіцієнт надходження робочої сили	0,27	0,29	0,34	0,07	*
Коефіцієнт вибуття робочої сили	0,28	0,33	0,39	0,11	*
Коефіцієнт відновлення робочої сили	0,49	0,65	0,73	0,24	*

Джерело: узагальнено автором на основі [56]

У 2022–2024 рр. спостерігається зростання середньорічної кількості працівників підприємства на 44,4%, що свідчить про розширення трудового потенціалу. Продуктивність праці одного працівника також суттєво зросла – більш ніж удвічі (на 216,2%) порівняно з 2022 р., однак у 2024 р. відбулося її зниження відносно 2023 р., що може вказувати на нераціональне використання трудових ресурсів чи зростання собівартості виробництва.

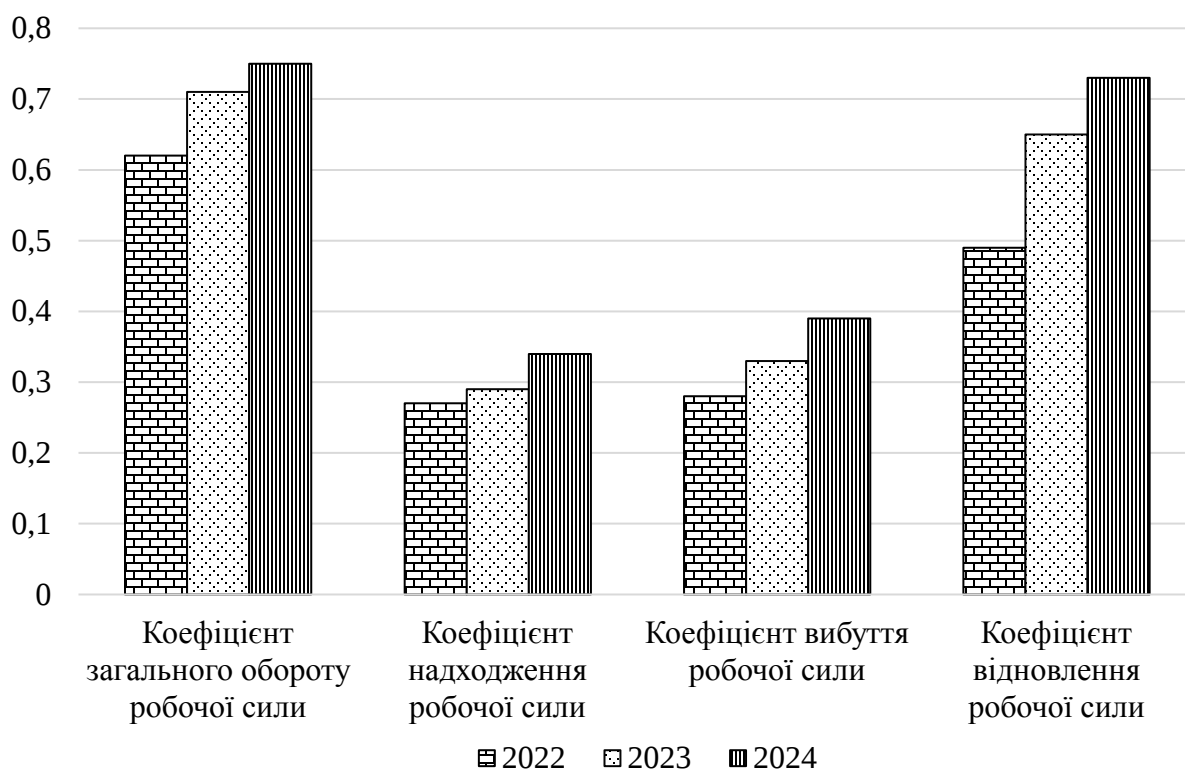


Рис. 2.2. Показники використання трудових ресурсів у “*”**

Джерело: узагальнено автором на основі [56]

Середньомісячна оплата праці працівників підвищилася на 19,2%, що позитивно впливає на мотивацію персоналу. Разом з тим, аналіз коефіцієнтів руху кадрів показує певну нестабільність колективу: коефіцієнт загального обороту зріс з 0,62 до 0,75, а коефіцієнт вибуття підвищився з 0,28 до 0,39. Це означає, що підприємство стикається з проблемами утримання працівників.

Водночас коефіцієнт відновлення робочої сили зріс з 0,49 до 0,73, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати оновлення персоналу та частково компенсувати плинність кадрів.

Отже, попри позитивні тенденції у збільшенні чисельності працівників і зростанні їхньої продуктивності, актуальним завданням залишається підвищення стабільності трудового колективу та ефективності використання людських ресурсів.

Визначимо рівень забезпеченості основними виробничими засобами і

ефективність їх використання у досліджуваному товаристві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники руху основних виробничих засобів, забезпеченості та ефективності
їх використання у “***”**

Показники	Роки			Відх., +/- 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,79	0,82	0,85	0,06
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,56	0,59	0,04
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,61	0,73	0,79	0,18
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,52	0,64	0,71	0,19
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,35	0,78	0,63	0,28
Фондоозброєність праці, тис. грн. на 1 працюючого	767,5	639,6	556,3	-211,2
Фондовіддача, грн.:				
- за валовою продукцією	0,52	1,39	1,46	0,94
- за виручкою від реалізації	0,47	1,34	1,41	0,94
- за валовим прибутком	0,02	0,26	0,01	-0,01
Фондомісткість, грн.				
- за валовою продукцією	2,18	0,76	0,73	-1,45
- за виручкою від реалізації	2,11	0,74	0,71	-1,40
- за валовим прибутком	44,9	15,9	92,1	47,2
Рентабельність основних засобів, %	2,2	6,3	1,1	-1,1

Джерело: узагальнено автором на основі [56]

Аналіз показників використання основних засобів у 2022–2024 рр. свідчить про суперечливі тенденції. З одного боку, спостерігається зростання коефіцієнтів придатності (з 0,79 до 0,85) та оновлення (з 0,61 до 0,79), що підтверджує поступове поліпшення технічного стану та модернізацію основних фондів. Водночас підвищення коефіцієнтів зносу (з 0,55 до 0,59) та вибуття (з 0,52 до 0,71) свідчить про інтенсивну експлуатацію наявних засобів та їх значне фізичне старіння.

Фондоозброєність праці скоротилася на 211,2 тис. грн на одного працівника, що може бути пов’язано з недостатнім оновленням техніки порівняно зі зростанням чисельності персоналу. При цьому фондовіддача за валовою продукцією та виручкою зросла майже утричі, що характеризує підвищення ефективності використання основних засобів у виробничому процесі. Проте фондовіддача за валовим прибутком

у 2024 р. різко знизилася, а фондомісткість навпаки зросла (92,1 грн проти 44,9 грн у 2022 р.), що свідчить про зниження прибутковості використання основних фондів.

Негативним сигналом є й падіння рентабельності основних засобів з 2,2% у 2022 р. до 1,1% у 2024 р., що вказує на зменшення здатності основних фондів генерувати прибуток.

Отже, підприємство активно оновлює та експлуатує основні засоби, що забезпечує зростання виробничих результатів, проте не сприяє покращенню фінансової ефективності. Це вимагає пошуку шляхів підвищення прибутковості використання основних фондів, зокрема за рахунок оптимізації витрат та підвищення рентабельності продукції.

В умовах сучасної ринкової економіки підвищення ефективності експлуатації оборотних активів (оборотних засобів) є одним із пріоритетних завдань для аграрних підприємств. Ступінь ефективності використання оборотних фондів оцінюється за допомогою системи взаємопов'язаних економічних індикаторів. З огляду на це, подальший етап дослідження полягатиме у виконанні кількісних розрахунків та ґрунтовному аналізі показників, які характеризують ефективність управління оборотними активами у досліджуваному товаристві. Результати цих обчислень та їх інтерпретація представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання оборотних засобів у “***”

Показники	Роки			Відх., +/- 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт обороту оборотних фондів	2,45	2,52	2,61	0,16
Коефіцієнт завантаженості оборотних засобів	0,41	0,59	0,61	0,20
Тривалість одного обороту, дні	133	123	121	-12
Матеріаломісткість продукції, грн.	1,98	0,95	0,93	-1,05
Рентабельність оборотних засобів, %	2,4	4,9	0,8	-1,6

Джерело: узагальнено автором на основі [56]

У 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало позитивну динаміку щодо ефективності використання оборотних засобів. Коефіцієнт їх обороту зріс з 2,45 до

2,61, а тривалість одного обороту скоротилася на 12 днів, що свідчить про прискорення обіговості капіталу. Коефіцієнт завантаженості оборотних засобів підвищився з 0,41 до 0,61, що відображає зростання їх участі у виробничому процесі.

Матеріаломісткість продукції зменшилася більш ніж удвічі (з 1,98 грн до 0,93 грн), що є позитивною тенденцією, оскільки вказує на економніше використання матеріальних ресурсів. Водночас спостерігається різке падіння рентабельності оборотних засобів – з 2,4% у 2022 р. до 0,8% у 2024 р., що свідчить про зниження фінансової віддачі від їх використання.

Отже, підприємство досягло покращення у швидкості обороту та раціональнішого використання матеріальних ресурсів, проте проблема низької рентабельності оборотних засобів залишається актуальною і потребує розробки заходів щодо підвищення їх прибутковості.

На наступному етапі дослідження передбачається здійснити ґрунтовний аналіз динаміки ключових фінансових індикаторів “***”. Вивчення змін цих показників дозволить оцінити фінансове становище та ефективність функціонування товариства протягом аналізованого періоду.

Відповідні кількісні дані та результати детального фінансового аналізу будуть представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових показників господарської діяльності у “*”**

Показники	Роки			Відх., 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Валова продукція сільського господарства у постійних цінах 2019 року, тис. грн.	6397,1	18861,3	19641,9	13244,8	307,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6537,7	19785,2	20418,1	13880,4	312,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5735,6	16757,6	19113,7	13378,1	333,2
Чистий прибуток, тис. грн.	307,6	925,2	157,5	-150,1	51,2
Рентабельність, %	5,4	5,5	0,8	-4,6	*

Джерело: узагальнено автором на основі [56]



Рис.2.3. Динаміка фінансових показників господарської діяльності у “*”**

Джерело: узагальнено автором на основі [56]

Аналіз основних показників діяльності підприємства у 2022–2024 рр. свідчить про значне зростання обсягів виробництва та реалізації. Валова продукція у постійних цінах зросла у 3,1 раза, а чистий дохід від реалізації – більш ніж утричі (на 312,3%). Одночасно суттєво збільшилася собівартість реалізованої продукції (на 333,2%), що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах.

Чистий прибуток у 2024 р. становив лише 157,5 тис. грн, що на 51,2% менше, ніж у 2022 р., і в 5,9 раза менше, ніж у 2023 р. Це свідчить про значне зниження фінансової стійкості підприємства. Особливо тривожним сигналом є падіння рівня рентабельності з 5,4% у 2022 р. до лише 0,8% у 2024 р.

Отже, попри позитивну динаміку виробництва та зростання обсягів реалізації, підприємство зіткнулося з проблемою зниження прибутковості, що зумовлено високими темпами зростання витрат. Для покращення ситуації необхідно зосередитися на оптимізації собівартості, раціональному використанні ресурсів та підвищенні рентабельності виробництва.

2.3. Дослідження конкурентоспроможності підприємства

В контексті сучасних бізнес-реалій аграрні суб'єкти господарювання зобов'язані здійснювати комплексну оцінку власної конкурентоспроможності для визначення стратегічних векторів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо альтернативних шляхів розвитку.

Така діагностика може бути реалізована шляхом застосування методів багатовимірного аналізу для вивчення сукупності показників, що формують ресурсні складові конкурентного потенціалу підприємств. Результативність діяльності кожного аграрного формування визначається численними різновимірними індикаторами, які, незважаючи на їхню несумірність, мають бути інтегровані в процес аналізу.

У проведеному дослідженні було визначено вплив внутрішніх чинників на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств за допомогою методу таксономічного аналізу. Оцінювання цього впливу здійснювалося на основі латентних показників, використовуючи метрики відстаней та подібності. Для оптимізації розрахункових процедур усі фактори конкурентоспроможності були згруповані у відповідні складові (підгрупи).

До переліку технологічних показників конкурентоспроможності аграрних підприємств належать:

- урожайність сільськогосподарських культур;
 - продуктивність худоби та птиці;
 - продуктивність праці;
 - собівартість одиниці виробленої продукції;
 - рентабельність виробництва як по галузі в цілому, так і за окремими видами продукції;
 - вихід продукції в натуральному та вартісному вираженні на одиницю площі.
- Згідно з позицією низки науковців, ключовою причиною нестабільності

сільського господарства та аграрного сектору економіки в цілому є коливання обсягів виробництва рослинницької продукції. Отже, стійке зростання економічної родючості землі розглядається як фундаментальна передумова для поступального розвитку цього сектору.

Потенційні можливості аграрного підприємства безпосередньо формують рівень його конкурентного потенціалу і знаходяться у прямій залежності від ефективності задіяння внутрішніх ресурсів.

На основі результатів нашого дослідження проведено розрахунок результативного показника рівня конкурентного потенціалу «***» та його основних конкурентів. Цей показник демонструє динаміку змін коефіцієнтів ефективності використання ресурсних складових їхньої конкурентоспроможності та підтверджує репрезентативність отриманих кількісних оцінок. Детальні дані представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати розрахунків рівнів використання внутрішніх ресурсів аграрних підприємств

Підприємство	Рівні використання ресурсів						
	техніко-технологічний	виробничий	кадровий	фінансовий	маркетинговий	економічної ефективності	інвестиційно-інноваційний
“***”	0,8913	0,7185	0,6817	0,7170	0,6764	0,7320	0,7440
ТОВ “***”	0,6875	0,7300	0,6550	0,7210	0,6610	0,6140	0,6090
ФГ “***”	0,6451	0,7206	0,6430	0,7110	0,6300	0,7290	0,7060
ФГ “***”	0,4318	0,6235	0,6230	0,6190	0,6490	0,6360	0,6580

Джерело: узагальнено автором на основі [56]

Аналіз рівнів використання внутрішніх ресурсів аграрних підприємств показує значну диференціацію за окремими напрямками. Найвищі показники продемонструвало “***”, де техніко-технологічний рівень становить 0,8913, а інші складові також перевищують 0,7, що свідчить про збалансоване та ефективне

використання потенціалу підприємства.

ТОВ “***” має відносно високі виробничий (0,7300) та фінансовий (0,7210) рівні, проте економічна ефективність (0,6140) та інвестиційно-інноваційна активність (0,6090) залишаються недостатніми, що може обмежувати перспективи розвитку.

ФГ “***” характеризується більш вирівняними показниками: виробничий, фінансовий та економічної ефективності перевищують 0,71, проте техніко-технологічний (0,6451) і кадровий (0,6430) рівні дещо нижчі, що вказує на потребу модернізації техніки та розвитку кадрового потенціалу.

ФГ “***” має найнижчі значення серед усіх підприємств, зокрема техніко-технологічний рівень (0,4318) та виробничий (0,6235). Незважаючи на відносно непогані результати у маркетинговій сфері (0,6490), підприємство загалом демонструє недостатній рівень використання ресурсів, що свідчить про обмежені можливості його розвитку в сучасних умовах.

Отже, лідером за рівнями використання внутрішніх ресурсів є “***”, тоді як ФГ “***” потребує першочергових заходів з удосконалення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності управління ресурсами.

Методика визначення результативного індикатора рівня конкурентного потенціалу аграрного суб'єкта ґрунтується на застосуванні моделі еластичності. Цей підхід дозволяє інтегрувати вплив значної кількості факторів. У разі залежності кінцевої (результуючої) змінної від низки незалежних економічних чинників із різною еластичністю, ключове завдання полягає у ідентифікації тих факторів, на які результативна величина реагує найбільш інтенсивно. Іншими словами, виявляються ті чинники, відносна зміна яких спричиняє найбільшу відносну зміну залежної величини, що свідчить про їхній домінантний вплив.

У розрахунках приріст потенціалу “***” приймається рівним одиниці (1). Ця умова зумовлена тим, що фактичний ступінь ефективності використання ресурсів, прагнучи до свого максимального значення, автоматично забезпечуватиме спрямованість значення потенціалу до максимуму.

Обчислення рівня конкурентного потенціалу для “***” включає такі етапи визначення коефіцієнтів еластичності:

1. Коефіцієнт еластичності техніко-технологічних ресурсів ($K_{тр}$):

$$K_{тр} = \frac{0.6913}{1-0.6913} = 2.24$$

2. Коефіцієнт еластичності виробничих ресурсів ($K_{вр}$):

$$K_{вт} = \frac{0.7185}{1-0.7185} = 2.55$$

3. Коефіцієнт еластичності використання персоналу ($K_{пр}$):

$$K_{пт} = \frac{0.6817}{1-0.6817} = 2.14$$

4. Коефіцієнт еластичності фінансового стану ($K_{фс}$):

$$K_{фс} = \frac{0.7170}{1-0.7170} = 2.53$$

5. Коефіцієнт еластичності маркетингової складової ($K_{мс}$):

$$K_{мс} = \frac{0.6764}{1-0.67640} = 2.09$$

6. Коефіцієнт еластичності економічної ефективності ($K_{ее}$):

$$K_{ее} = \frac{0.7320}{1-0.7320} = 2.73$$

7. Коефіцієнт еластичності інвестиційно-інноваційних ресурсів ($K_{ір}$):

$$K_{ір} = \frac{0.7440}{1-0.7440} = 2.91$$

Інтегральний показник рівня розвитку конкурентного потенціалу (УСП):

$$УСП = 0.6913 \cdot 2.24 \times 0.7185 \cdot 2.55 \times 0.6817 \cdot 2.14 \times 0.7170 \cdot 2.53 \times 0.6764 \cdot 2.09 \times 0.7320 \cdot 2.73 \times 0.7440 \cdot 2.91 = 0.0928$$

На підставі виконаних аналітичних обчислень встановлено таку градацію рівнів розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств:

- низький рівень: від 0 до 0.0388.
- середній рівень: від 0.0389 до 0.0892.
- високий рівень: від 0.0893 до 1.270.

Отримане значення інтегрального показника для “****” (0.0928) свідчить про високий рівень розвитку його конкурентного потенціалу. Разом з тим, на формування ринкової пропозиції сільськогосподарської продукції та рентабельність її виробництва значний вплив мають фінансові обмеження товариства. Не менш суттєву роль відіграють обмеження капітальних інвестицій, які можуть бути доволі значними, а також кількість і якість людського капіталу.

Таким чином, у результаті таксономічного аналізу із застосуванням моделі еластичності, була розроблена методика для кількісної оцінки ефективності використання ресурсів аграрного підприємства та його інтегрального показника конкурентного потенціалу. Цей підхід дозволяє об'єктивно ідентифікувати сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, мінімізуючи вплив суб'єктивних експертних суджень.

В динамічних умовах конкурентного ринку аграрні суб'єкти господарювання постійно шукають шляхи для зростання, розширення ринкової присутності та підвищення власної конкурентоспроможності. Їхнє прагнення до активізації ринкової діяльності реалізується через підприємницькі ініціативи, спрямовані на закріплення стійких позицій і збереження конкурентних переваг. Ефективна експлуатація наявного конкурентного потенціалу стимулює діяльність на мікрорівні, що здатне спровокувати позитивну ланцюгову реакцію на макроекономічному рівні.

Для практичного впровадження категорії конкурентоспроможності необхідно провести оцінку впливу зовнішніх факторів на результативність функціонування аграрних підприємств. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати економічні можливості, які створюються як загальною економічною структурою країни, так і поточним бізнес-кліматом.

Мінімізація негативних наслідків невизначеності та усунення потенційних ризиків значною мірою залежить від коректного вибору ключових чинників та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними. Визначити ці взаємозв'язки можна за допомогою SWOT-аналізу. Цей метод забезпечує комплексну діагностику

факторів, що дає змогу глибоко дослідити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства, а також врахувати їхню взаємодію. У табл. 2.7 представлена матриця SWOT, складена для “***”.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT для визначення напрямів розвитку “*”**

Інноваційно-інвестиційний потенціал	Інвестиційний клімат	
	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
	1. Збільшення попиту на продукцію 2. Наявність пропозицій потенційного стратегічного інвестора	1. Інвестиційний ризик через зростання диспаритету цін та відсутності належної державної підтримки 2. Посилення конкуренції в галузі через вступ України до СОТ 3. Зростання ціни позичкового капіталу
<u>Сильні сторони</u>	Поле С і М	Поле С і З
1. Наявність гнучких виробничих технологій	1.1. Рівень гнучкості виробничої технології підприємства дає змогу опанувати виробництво нових видів продукції	1.3. Рівень гнучкості виробничої технології підприємства дає змогу мінімізувати інвестиційні витрати на придбання обладнання для виробництва нових видів продукції
2. Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу	2.1. Висока кваліфікація виробничого персоналу дає змогу диверсифікувати виробництво	
<u>Слабкі сторони</u>	Поле С і М	Поле С і З
1. Низький рівень фінансової стійкості і кредитоспроможності підприємства	1.2. Залучення стратегічного інвестора дає змогу збільшити інвестиційні можливості підприємства	1.1. В угоді про залучення стратегічного інвестора необхідно чітко зафіксувати обов’язки сторін для зменшення ризиків втрати власності через корпоративні конфлікти. 1.3. Залучення стратегічного інвестора дає змогу оптимізувати ціну капіталу, необхідного для реалізації інноваційного проекту
2. Недостатня увага маркетинговим інструментам дослідження ринку	2.1. Залучення стратегічного інвестора дасть змогу використати його досвід у сфері стратегічного маркетингу	2.2 Зростання конкуренції внаслідок вступу до СОТ потребує інвестицій у поліпшення діяльності маркетингової складової бізнес-системи
3. Недостатня інноваційна активність персоналу	3.1. В угоді про залучення стратегічного інвестора необхідно чітко зафіксувати обов’язки сторін у сфері розвитку персоналу для поліпшення інноваційної складової бізнес-системи	3.2. Зростання конкуренції внаслідок вступу до СОТ потребує інвестицій у поліпшення діяльності інноваційної складової бізнес-системи

Джерело: узагальнено автором

Проведений SWOT-аналіз інноваційно-інвестиційного потенціалу

підприємства показує, що воно має певні конкурентні переваги, серед яких гнучкі виробничі технології та високий рівень кваліфікації персоналу. Ці чинники створюють передумови для диверсифікації виробництва, зниження витрат на впровадження нових продуктів та підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Можливості, пов'язані зі зростанням попиту на продукцію та появою стратегічного інвестора, можуть посилити позиції підприємства на ринку, забезпечити розширення інвестиційних ресурсів і покращити маркетингову складову бізнесу.

Особливо важливою є перспектива оптимізації ціни капіталу завдяки співпраці з інвестором.

Водночас підприємство стикається з низкою загроз: високим рівнем інвестиційного ризику через диспаритет цін і слабку державну підтримку, посиленням конкуренції у зв'язку зі вступом України до СОТ, а також зростанням вартості позикового капіталу. Додатковими проблемами залишаються низький рівень фінансової стійкості, обмежена увага до маркетингових досліджень та недостатня інноваційна активність персоналу.

Отже, для посилення інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємству необхідно:

- активніше використовувати можливості стратегічного інвестування з чітким визначенням умов співпраці;
- інвестувати у розвиток маркетингової та інноваційної складової;
- мінімізувати інвестиційні ризики за рахунок диверсифікації виробництва і раціонального управління фінансовими ресурсами.

Це дозволить підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, а й підвищити довгострокову стійкість та інноваційність бізнес-моделі.

На підставі результатів SWOT-аналізу та комплексної оцінки інноваційно-інвестиційного потенціалу розробляється матриця вибору стратегії. Ця матриця інтегрує ймовірні вектори розвитку аграрного підприємства, зважаючи на специфічні

умови воєнного стану. Сукупність інвестиційних стратегій, які корелюють із цими визначеними напрямками розвитку, детально проілюстрована на рисунку 2.4.

Аналіз матриці вибору інвестиційної стратегії свідчить, що ефективність розвитку аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня сприятливості зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей бізнес-системи.

При середньому рівні ресурсного потенціалу підприємство може обирати наступальні агресивні стратегії у сприятливому середовищі або інвестувати у нові напрями діяльності та горизонтальну диверсифікацію у разі несприятливих умов.

	Зовнішнє середовище	
	<i>Сприятливе для розвитку</i>	<i>Несприятливе для розвитку</i>
<i>Середній</i>	Наступальна агресивна інвестиційна стратегія, розвиток через реалізацію стратегії концентрованого або конгломеративного зростання	Інвестування нових напрямів діяльності, розвиток через реалізацію стратегії горизонтальної диверсифікації або інтеграції
<i>Високий</i>	Залучення інвестицій зі сторони, розвиток через вдосконалення слабких ланок бізнес-системи. Інвестування у процесні інновації (технологічні, маркетингові, збутові, управління персоналом)	Розвиток через реалізацію стратегії вертикальної інтеграції, Інвестування придбання чи створення суміжних та доповнюючих виробництв
<i>Низький</i>	Ініціювання спільного з іншими підприємствами інвестиційного проекту, розвиток через вдосконалення внутрішніх процесів	Згорання неперспективних виробництв, розвиток через реалізацію залежної стратегії, яка сприяє вдосконаленню операційної діяльності Підтримання ефективності виробництва

Рис. 2.4. Матриця вибору інвестиційних стратегій підприємства

Джерело: узагальнено автором

Високий рівень потенціалу дозволяє залучати сторонні інвестиції та вдосконалювати слабкі ланки бізнес-системи через процесні інновації у сприятливих умовах, тоді як за несприятливого зовнішнього середовища доцільним є інвестування у суміжні або доповнюючі виробництва через вертикальну інтеграцію.

Низький рівень ресурсного потенціалу передбачає обмежені можливості: у сприятливому середовищі доцільне ініціювання спільних інвестиційних проектів і вдосконалення внутрішніх процесів, а у несприятливому – згорання

неперспективних виробництв та реалізація залежної стратегії для підтримання операційної ефективності.

Отже, матриця дозволяє обґрунтовано визначати інвестиційні стратегії, що враховують як внутрішні можливості підприємства, так і характер зовнішнього середовища, підвищуючи ймовірність сталого розвитку навіть в умовах нестабільності.

У разі багатогалузевої діяльності “***” доцільно диференціювати SWOT-аналіз за бізнес-лініями. Такий підхід даватиме змогу виділити напрями активного чи помірною інвестування, що впливатиме на склад інвестиційного портфеля та розміри інвестиційних потреб.

Висновки до другого розділу

Об'єктом дослідження є “***” (Львівська область, *** район), економічна діяльність якого з 2000 року зосереджена на вирощуванні зернових, олійних, овочевих та інших культур. Аналіз системи управління підприємством свідчить про наявність лінійної організаційної структури (Рис. 2.1), яка забезпечує чітку вертикаль підпорядкування та оперативність прийняття рішень, що є перевагою для сільськогосподарського суб'єкта. Структура функціонально орієнтована на ключові виробничі процеси (рослинництво, машинно-тракторний парк, автопарк, облік) та їхнє допоміжне забезпечення (складське господарство). Проте, відсутність спеціалізованої служби маркетингу у представленій моделі управління вказує на потенційну потребу в удосконаленні структури з метою посилення ринкової орієнтації господарства, що є критичним в умовах загострення конкуренції.

Аналіз господарської діяльності “***” за 2022–2024 роки демонструє розвиток, що суперечить фінансовій ефективності. Підприємство успішно наростило обсяги виробництва та чистий дохід (зростання більш ніж утричі) на тлі сприятливої аграрної спеціалізації (домінування овочевих культур) та підвищення продуктивності праці. Водночас, ця експансія супроводжувалася критичним падінням прибутковості:

чистий прибуток скоротився на 51,2%, а рентабельність знизилася до мінімального рівня 0,8%. Ключовим фактором цього зниження стало неконтрольоване зростання собівартості, що випередило темпи приросту доходу. Крім того, структура управління, хоча й забезпечує чіткість у лінійних підрозділах, не містить спеціалізованої маркетингової служби, що ускладнює ефективну ринкову орієнтацію та оптимізацію збуту. Отже, для забезпечення довгострокової стійкості та конвертації обсягів реалізації у фінансовий результат, “***” потребує комплексних стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання основних і оборотних фондів, оптимізацію витрат та інтеграцію професійного маркетингового менеджменту.

Аналіз виявив суттєве зростання масштабів діяльності підприємства, що підтверджується трикратним збільшенням валової продукції та чистого доходу від реалізації. Ця позитивна динаміка підкріплена високим рівнем розвитку конкурентного потенціалу ($Y_{СП}=0.0928$), який базується на технологічній гнучкості, високій кваліфікації персоналу та раціональному використанні оборотних активів. Водночас, інтенсивне використання ресурсів супроводжується критичною проблемою управління витратами, що призвело до випереджаючого зростання собівартості, і, як наслідок, до різкого падіння чистого прибутку та рентабельності до 0,8%.

Попри наявність лінійно-функціональної управлінської структури, яка забезпечує чітку виконавчу дисципліну, ідентифіковані системні слабкості: низький рівень фінансової стійкості та відсутність спеціалізованої маркетингової служби. Це обмежує здатність підприємства ефективно використовувати ринкові можливості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Також виявлено нестабільність трудового колективу (зростання коефіцієнта вибуття), що нівелює позитивний ефект від зростання продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ “***”В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Формування передумов управління конкурентоспроможністю підприємства

Особливості функціонування підприємств, що входять до агропромислового комплексу (АПК), як домінуючої сфери надання маркетингових послуг, формуються унікальні вимоги до їхньої діяльності. Серед найбільш значущих ознак, які визначають ці вимоги, варто виділити:

- низька еластичність попиту на продовольчі товари широкого споживання (базові продукти харчування).
- розмежування суб'єктів виробництва товарної сільськогосподарської продукції та власників торгових марок (брендів).
- дисбаланс тривалості життєвого циклу готової (кінцевої) продукції порівняно із сировиною, необхідною для її виготовлення.
- просторова віддаленість (територіальна відокремленість) виробничих потужностей від ключових елементів ринкової інфраструктури.
- недостатній рівень концентрації виробництва та капіталу, а також обмежена комунікація з кінцевими споживачами.

Таким чином, у системі АПК виникає об'єктивна потреба у впровадженні маркетингу як інтегрованої (органічної) системи. Ця система має забезпечити дотримання необхідних якісних стандартів у рамках соціально організованого режиму, де економічна діяльність опосередковується комплексними відносинами між різними ланками [12].

У межах систем маркетингового управління необхідно передбачити функціонал для оптимізації асортименту продукції, ефективної реалізації цінової політики, а також вибору найбільш продуктивних каналів збуту. Усі ці дії мають здійснюватися з максимальною ефективністю, ґрунтуючись на аналізі споживчого попиту та

конкурентних переваг товару.

Наразі процеси інтеграції маркетингу в операційну діяльність підприємств перебувають лише на початковій стадії впровадження. Спостерігається повільна стабілізація процесів виробництва та збуту продукції. Однак низький рівень якості продукції залишається критичною проблемою, що суттєво знижує конкурентоспроможність вітчизняних продовольчих товарів порівняно з пропозиціями іноземних виробників. З огляду на це, питання стратегічного маркетингового менеджменту для агропромислових суб'єктів господарювання є надзвичайно актуальним на сучасному етапі [24].

В сучасних економічних умовах сільськогосподарські товаровиробники змушені активно шукати високоефективні методи маркетингового менеджменту та стратегічного позиціонування свого агробізнесу. Це зумовлено тим, що значна частина цих підприємств знаходиться на різних стадіях еволюції маркетингової діяльності, що виявляється у їхній товарній, збутовій або повноцінній маркетинговій спрямованості.

Процес маркетингового позиціонування аграрного бізнесу структурується у послідовні кроки, починаючи з формування системи оцінки відповідності виробничого процесу ринковим потребам.

Крок 1. Розробка індикаторів відповідності ринку. Початковий етап передбачає створення набору ключових показників, які комплексно характеризують ступінь узгодженості виробничих програм із вимогами цільового ринку. Доцільною вважається інтеграція таких критеріїв:

- зростання рентабельності реалізованого товарного асортименту.
- синхронізація обсягів продажів із фактично сформованим ринковим попитом.
- нарощування ринкових часток підприємства.
- досягнення збалансованості грошових потоків.
- забезпечення випуску високоякісних та безпечних продуктів харчування.

Крок 2. Узгодження технологій та якості продукції. Наступний етап позиціонування спрямований на конструювання інтегрованої системи, що гарантує узгодженість застосовуваних виробничих технологій із якісними характеристиками продукції, яку планується розробити та запустити у виробництво. Відповідно, до завдань стратегічного планування входить оцінка виробничих потужностей аграрного суб'єкта. Ця оцінка проводиться з позиції забезпечення потреб розвитку технологічних процесів, зокрема щодо потенційних обсягів випуску готової продукції.

Крок 3. Вибір оптимальної маркетингової стратегії. Третій етап позиціонування на ринку передбачає вибір найбільш оптимальної маркетингової стратегії для бізнесу. Це рішення ухвалюється на основі комплексного аналізу всієї інформації про мікро- та макросередовища, зібраної та оціненої під час реалізації перших двох кроків.

Відсутність чіткої маркетингової стратегії та недостатня адаптація виробничих і збутових процесів до динамічних вимог аграрного ринку неминуче призводять до погіршення економічних показників сільськогосподарських товаровиробників. Кожен із зазначених етапів позиціонування має унікальні характеристики та відображає послідовні стадії маркетингової діяльності.

Логічна структура запропонованого механізму позиціонування передбачає розробку маркетингового плану, який виступає одночасно економічним чинником ефективності виробництва та фундаментом стратегічного бізнес-планування. За таких умов, позиціонування аграрного бізнесу у конкурентному середовищі має забезпечувати планомірне виробництво, ефективні канали збуту та рівень цін, який відповідає вимогам розширеного відтворення.

Для забезпечення дієвої реалізації маркетингової стратегії в аграрному секторі [50] доцільно запровадити таку систему критеріїв:

- оптимізація товарного виробництва. Необхідна раціональна організація виробничого процесу, яка дозволяє максимально використовувати наявні потужності. У разі потреби розширення асортименту, це має здійснюватися з мінімальними

додатковими капіталовкладеннями;

- гарантування збуту та цінова ефективність. Слід забезпечити ефективні відпускні ціни, а також гарантовані обсяги реалізації через обґрунтовані та надійні канали збуту;

- технологічна орієнтація на ринок. Виробничі технології мають бути налаштовані на максимальне задоволення потреб ринку продукцією визначеної кількості та якості. Ключова вимога – досягнення цього за умови мінімізації питомих і загальних виробничо-трансакційних витрат.

У сфері сільськогосподарських підприємств відсутній єдиний консенсус щодо класифікації форм організації маркетингового управління за принципом централізації маркетингової діяльності. Науковці виокремлюють три ключові моделі такої організації:

- без організаційного розподілу функцій маркетингової діяльності.
- з децентралізованою структурою управління.
- з централізованою структурою управління.

Ці управлінські моделі опосередковано відображають ступінь сформованості та розвитку маркетингових служб у конкретних аграрних підприємствах. Візуальне представлення цих моделей наведено на рисунку 3.1.

Характеристика моделей організації маркетингової діяльності

1. Модель без організаційного розподілу (інтегрована). У першому варіанті, де відсутній організаційний розподіл, керівний склад і профільні спеціалісти агропідприємства, окрім своїх основних функціональних обов'язків, додатково виконують усі маркетингові завдання та дії. Штатним розписом не передбачено окремих посад, відповідальних за постачання та збут. Проте, вивчення та освоєння ринків делегується наявним керівникам і фахівцям. Така інтегрована організація маркетингових функцій сприяє збільшенню прибутку за рахунок раціонального вибору цільових ринків.



Рис. 3.1. Моделі організації маркетингової служби

Джерело: узагальнено автором

2. Децентралізована модель. В умовах застосування децентралізованої організації виконання маркетингових функцій, до штатного розпису підприємства вводяться окремі позиції, відповідальні за функції матеріально-технічного забезпечення та торговельні операції. Однак, недостатній рівень конструктивної взаємодії між співробітниками, які виконують ці відокремлені функції, знижує загальну ефективність управлінської системи.

3. Комбінована (об'єднана) модель. У результаті застосування об'єднаної (комбінованої) організації, певні складові маркетингової діяльності виконуються централізовано (наприклад, продаж), тоді як забезпечення товарами та послугами відбувається децентралізовано. Зокрема, на підприємстві може створюватися спеціалізований відділ, що відповідає за реалізацію товарної продукції, тоді як закупівля необхідних матеріалів і послуг децентралізується та здійснюється силами виробничих підрозділів (дільниць).

4. Централізована модель. Централізована організація виконання маркетингових функцій передбачає формування окремої структурної одиниці – служби маркетингу, яка відповідає за повний спектр маркетингової діяльності. Характер і масштаб сільськогосподарських угод підприємства є визначальними

чинниками, які впливають на конфігурацію, кадровий склад цієї маркетингової одиниці та доцільність її інтеграції до загальної адміністративної структури.

Для нашого об'єкта дослідження, “***”, найбільш перспективним вважається саме такий варіант організації маркетингової служби, графічне відображення якої представлено на рисунку 3.2.

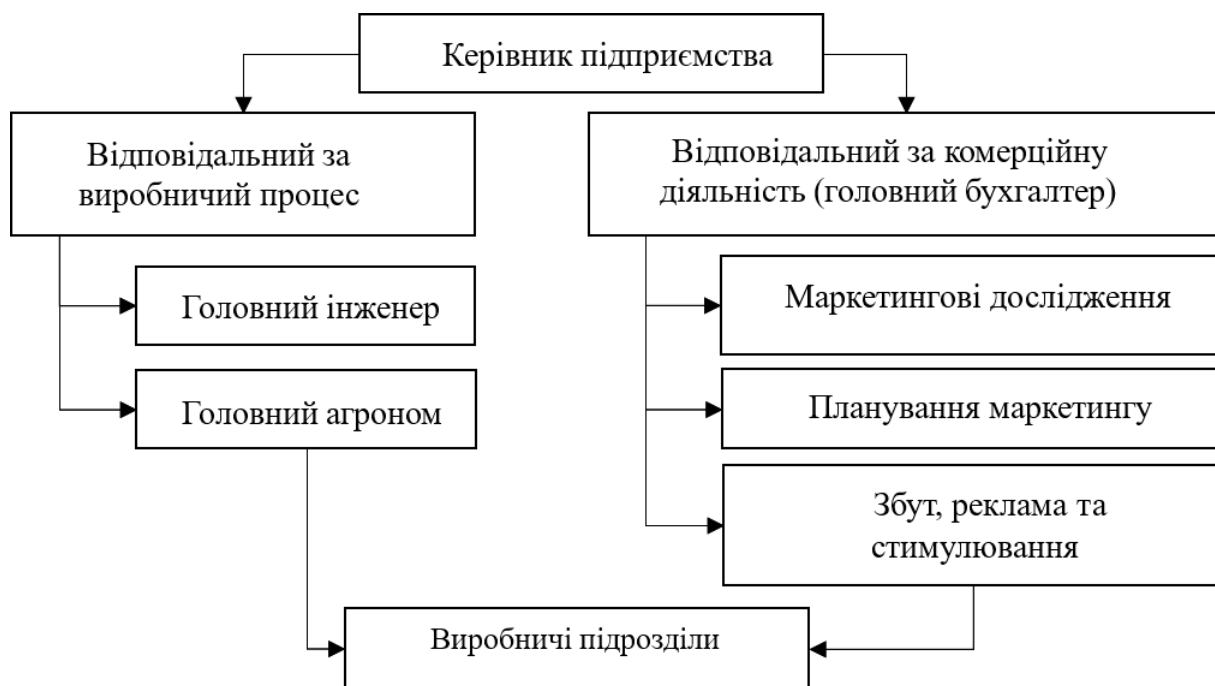


Рис. 3.2. Загальна структура управління “*” зі схемою організації маркетингової діяльності**

Джерело: узагальнено автором

Ефективна маркетингова діяльність є критично важливою для успіху підприємства і виражається у досягненні таких результатів: зниження операційних витрат на постачання та збут, своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами за оптимально низькими цінами, збільшення обсягів реалізації та, як наслідок, забезпечення успішного функціонування суб'єкта господарювання в цілому.

Для дієвого зміцнення конкурентних позицій на ринку, зокрема в аграрному секторі, маркетинговій службі у співпраці з іншими підрозділами підприємства необхідно розробити та затвердити стратегічний план дій. Цей план має охоплювати такі пріоритетні напрямки:

- розширення існуючих та освоєння нових ринків збуту продукції.
- переорієнтація виробничих процесів на випуск екологічно чистої, генетично немодифікованої продукції.
- впровадження інноваційних форм торгівлі та засобів залучення покупців.
- удосконалення систем оплати праці основного виробничого персоналу.
- запровадження комісійних виплат для співробітників служби маркетингу, прив'язаних до досягнутого додаткового товарообігу тощо.

Таким чином, маркетингова служба виконує визначальну функцію і здійснює тісну взаємодію з усіма структурними підрозділами компанії.

Концепція виробничого та управлінського маркетингу. По суті, доцільно розмежовувати виробничий та управлінський маркетинг. Ці два види формують «ринково орієнтований образ мислення» виробників продукції, починаючи вже з етапу випуску товару на ринок. Це означає, що працівники підприємства орієнтовані на ринок і запити споживачів безпосередньо в процесі виробництва.

Схематичне відображення цих маркетингових взаємозв'язків та відносин представлено у вигляді моделі на рисунку 3.3.

Організація маркетингової діяльності в “***” орієнтована на досягнення низки ключових стратегічних завдань:

- планування обсягів виробництва. Забезпечення раціонального та обґрунтованого визначення майбутніх виробничих показників.
- максимізація задоволення потреб. Найповніше забезпечення потреб населення в основних харчових продуктах (щодо кількісних, якісних та споживчих характеристик), а також постачання підприємств сировиною для виробництва товарів народного споживання.
- експансія ринку. Активне проникнення та закріплення позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.



Рис. 3.3. Модель відносин маркетингу в “*”**

Джерело: узагальнено автором

Реалізація цих цілей вимагає, щоб розробка стратегічного плану маркетингу була інтегрована на всіх рівнях управління підприємством, забезпечуючи синергію та взаємозв'язок між різними виробничими підрозділами.

Однією з фундаментальних передумов успішного стратегічного управління в “***” є формування єдиного інформаційного простору. Це передбачає створення та використання комп'ютерних мереж для оперативного та безперебійного обміну інформацією.

Встановлення повноцінних ринкових відносин суттєво розширило функціональні обов'язки сільськогосподарських товаровиробників. Тепер вони мають самостійно визначати найбільш ефективні методи та канали збуту, організовувати просування продукції до кінцевого споживача, а також розвивати як виробництво, так і реалізацію.

Таким чином, структурно-функціональна маркетингова модель, запропонована

для впровадження в “***”, прямо спрямована на вирішення комплексу цих стратегічних і операційних завдань.

3.2. Розробка конкурентної стратегії “*”**

На тлі загострення ринкової конкуренції розробка конкурентної стратегії постає як пріоритетне завдання для будь-якого суб'єкта господарювання. Аналіз існуючих наукових праць, присвячених сутності поняття «конкурентна стратегія», дозволяє сформулювати авторське визначення: під цим терміном пропонується розуміти модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка являє собою систему планових дій, що забезпечує необхідні обсяги реалізації, рівень прибутковості, темпи зростання та сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства має системний характер і базується на ключових принципах управління конкурентоспроможністю. Визначаючи перелік принципів розробки, слід враховувати такі групи:

- динамічні та структурні: адаптивність і мобільність, ієрархічність, стратегічна орієнтація, систематичність, комплексність і узгодженість, конкурентоспроможність, участь і соціальна орієнтація, збалансованість, інноваційність і розвиток.

- управлінські та регуляторні: доречність, прозорість, легітимність, відповідність, контрольованість і логічність.

- організаційні та контрольні: систематичний, глобальний та ефективний контроль, централізація ухвалення рішень, що охоплює всі функціональні підрозділи компанії.

На основі узгодження з думками провідних науковців, ми пропонуємо власний перелік базових принципів для розробки конкурентної стратегії: системність, збалансованість, адаптивність, комплексність, прозорість, гнучкість, керованість, контроль, інноваційність, розвиток.

Для “***” рекомендується розробити конкурентну стратегію з дотриманням такої семикрокової послідовності:

Крок 1. Збір та акумуляція інформації. Здійснення систематизованого збору даних про зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства.

Крок 2. Глибокий аналіз середовища. Проведення структурування зібраної інформації та поглиблений аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників.

Крок 3. Формування стратегії та вибір альтернатив. Безпосередня розробка конкурентної стратегії та визначення найбільш доцільних стратегічних альтернатив.

Крок 4. Порівняльний аналіз. Зіставлення розробленої стратегії з початково визначеними цілями та детальний аналіз обраної стратегічної альтернативи.

Крок 5. Імплементація стратегії. Реалізація конкурентної стратегії через створення чіткого плану оперативних дій.

Крок 6. Моніторинг та контроль. Здійснення систематичного контролю за процесом досягнення цільових показників та виконанням розробленого плану.

Крок 7. Аналіз результатів та накопичення досвіду. Вивчення поточної інформації та результатів упровадженої стратегії з метою накопичення управлінського досвіду.

Загальна послідовна схема формування конкурентної стратегії візуально представлена на рисунку 3.4.

Низька ефективність або неналежна підтримка конкурентної стратегії зазвичай корелюють із такими ознаками:

- фокусування на вузькому колі аспектів: обмеження стратегічного аналізу "обмеженим колом тем", що не охоплює всю систему взаємодії підприємства та специфіку його діяльності.

- відсутність гнучкості: прогнозування стратегії без розробки альтернативних варіантів, які могли б адекватно відреагувати на деформації зовнішнього середовища в разі їх виникнення.

- слабка диференціація: нечітке розмежування між стратегією

(довгостроковими цілями) та тактикою (поточними діями).



Рис. 3.4. Черговість формування та впровадження конкурентної стратегії

Джерело: узагальнено автором

– необґрунтованість рішень: ігнорування зовнішніх і внутрішніх чинників при стратегічному плануванні, використання необґрунтованих припущень або сумнівної інформації.

– кадрова некомпетентність: низький рівень професійної готовності персоналу до стратегічної діяльності та нездатність подолати внутрішній опір змінам.

Для забезпечення дієвості конкурентної стратегії при її розробці в “***” необхідно дотримуватися таких фундаментальних вимог:

– чітка візія та мета: наявність ясно сформульованої мети та системи завдань. Без визначення стратегічних перспектив бізнесу, розробка будь-якої стратегії є марною.

– інтелектуалізація персоналу: сприяння навчанню стратегічного мислення серед усіх співробітників. Стратегія стає ефективною лише тоді, коли інтереси та цінності персоналу узгоджуються з їхньою призначеною роллю, і вони зацікавлені у розвитку компанії. У цьому контексті цінність інтелектуального капіталу (знань, навичок, досвіду, ноу-хау) набуває визначального значення.

– гнучкість та агресивність: стратегія повинна бути достатньо гнучкою і надавати можливість впливати на зовнішнє середовище, наприклад, шляхом несподіваних атак на конкурентів, що сприяє посиленню конкурентних позицій.

– захист позицій: ефективність стратегії також визначається її здатністю забезпечувати захист конкурентних позицій. Компанія має приділяти увагу створенню надійної системи оборони від атак конкурентів, посиленню переваг, розширенню можливостей, мінімізації загроз та підвищенню захисту від ризиків.

Процес формування конкурентної стратегії передбачає визначення можливостей та потенційних загроз зовнішнього середовища, оцінку ризиків, розгляд альтернативних рішень для конкурентного розвитку та генерування додаткових конкурентних переваг.

При розробці ефективної конкурентної стратегії “***” доцільно керуватися такими положеннями:

– узгодженість зі SWOT-аналізом: стратегія повинна співвідноситися зі стратегічними факторами, ідентифікованими під час SWOT-аналізу. Стратегічна альтернатива, яка не використовує зовнішні можливості та внутрішні сильні сторони або не враховує зовнішні загрози та слабкі сторони, значно підвищує ризик невдачі.

– відповідність місії та завданням: важливо переконатися, що стратегічна альтернатива забезпечить виконання раніше визначених завдань і відповідає загальній місії підприємства.

– взаємозалежність функціональних стратегій: необхідно забезпечити взаємозалежність та взаємопідтримку всіх функціональних стратегій, що підтримують основну конкурентну стратегію.

- оцінка ризику: обов'язкове врахування рівня ризику, пов'язаного з обраною стратегією, особливо у випадках, коли передбачається залучення значних обсягів активів.

- реакція зацікавлених сторін: необхідно враховувати можливу реакцію різних груп впливу (стейкхолдерів) як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища компанії на пропоновану конкурентну стратегію.

Конкурентна стратегія формує основу конкурентної поведінки “***” на ринку та описує схему отримання переваг над конкурентами. Основний фокус зосереджено на управлінських заходах, спрямованих на встановлення та зміцнення конкурентної позиції компанії у довгостроковій перспективі.

При розробці стратегії слід враховувати управлінську ієрархію: стратегія має деталізувати сформульовані цілі та завдання відповідно до чітко структурованого плану. Тому процес розробки доцільно розпочинати з аналізу поточної ринкової ситуації та оцінки середовища компанії.

Після збору та аналізу інформації необхідно розробити план реалізації стратегії. Важливо усвідомлювати, що розроблена стратегія не є кінцевим результатом. У цьому контексті необхідний постійний аналіз впровадження та оцінка набутого досвіду. З часом цей аналіз стає відправною точкою для розробки нової стратегії, адаптованої до динамічних змін.

Ефективність стратегії виявляється також у тому, що компанія повинна аналізувати попередній досвід перед розробкою нової, з'ясовуючи, які заходи позитивно вплинули на конкуренцію, та перевіряючи їхню актуальність. Вивчення минулих практик допомагає уникнути старих помилок.

Враховуючи вищезазначене, конкурентна стратегія є цінним інструментом у руках менеджерів, оскільки допомагає вирішити низку ключових завдань:

- поінформованість та реалізм: аналітичний матеріал, отриманий під час розробки, дозволяє керівникам чітко усвідомити ситуацію на ринку та місце компанії, визначити реальність поставлених цілей та засобів їх досягнення.

- організаційна легітимність: конкурентна стратегія, затверджена вищим керівництвом, набуває чинності у формі організаційно-розпорядчого документа.
- накопичення історичного досвіду: аналізуючи діяльність за минулі періоди, компанія створює свій історичний шлях. Вивчення цього шляху сприяє вдосконаленню, розширенню сфери діяльності, адекватному реагуванню на зміни та зміцненню позицій на ринку.
- узгодженість процесів при розробці та реалізації стратегії є критичною вимогою, особливо за умов значних витрат на побудову бізнесу. Це мінімізує ризик упущення важливих аспектів і альтернатив, на яких базується стратегія та розподіляються ресурси компанії.

Висновки до третього розділу

Проведений аналіз функціонування “***” у контексті сучасних вимог агропромислового комплексу (АПК) виявив імперативну необхідність інтеграції стратегічного маркетингового менеджменту як ключового чинника подолання внутрішніх обмежень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Особливості функціонування АПК (низька еластичність попиту на базові продукти, просторова віддаленість, слабка комунікація зі споживачем) вимагають від “***” переходу до централізованої моделі організації маркетингової служби (Рис. 3.2). Така служба має стати органічною системою, здатною забезпечити стратегічне позиціонування агробізнесу через послідовні кроки: розробку індикаторів відповідності ринку, узгодження технологій та якості продукції і вибір оптимальної маркетингової стратегії. Це необхідно для зниження операційних витрат, гарантування збуту за ефективними цінами та налаштування виробництва на вимоги ринку.

Ключові принципи розробки стратегії для “***” включають: системність, адаптивність, інноваційність та захист конкурентних позицій. Стратегічні рішення

мають бути узгоджені з результатами SWOT-аналізу (поля С-М та С-3), який ідентифікував низьку фінансову стійкість та недостатню увагу до маркетингу як головні слабкі сторони, а залучення стратегічного інвестора – як основну можливість.

Таким чином, “***” має перейти від лінійної управлінської моделі до лінійно-функціональної з централізованою маркетинговою службою. Реалізація цієї структурної зміни повинна супроводжуватись інвестиціями у процесні інновації (маркетингові, збутові) та чітким стратегічним плануванням, що мінімізує ризики, пов'язані із зростанням конкуренції та диспаритетом цін. Комплексне впровадження запропонованої маркетингової та конкурентної стратегії забезпечить підприємству сталий розвиток та підвищення економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження ми отримали наступні висновки:

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції в аграрному секторі, поняття конкурентоспроможності та її забезпечення набувають ключового значення. Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається його здатністю утримувати та розширювати свою частку на ринку шляхом пропонування якісної продукції за оптимальною ціною, ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій та гнучкої адаптації до ринкових умов.

Отже, конкурентоспроможність аграрного підприємства – це багатовимірне явище, що залежить від поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів. Її забезпечення вимагає постійного аналізу, стратегічного планування та готовності до інновацій, що є основою для стабільного функціонування та розвитку в умовах глобального ринку.

В умовах глобалізації формування ефективної конкурентної стратегії є критично важливим для виживання і розвитку підприємств. Цей складний і динамічний процес вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища, врахування культурних особливостей і ризиків, а також постійного вдосконалення внутрішніх процесів, інновацій та залучення кваліфікованих кадрів. Застосування таких стратегій, як диференціація, лідерство за витратами чи фокусування, допомагає компаніям досягти стійкої конкурентної переваги, яка базується на системному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також на здатності швидко реагувати на зміни ринку. Головна мета – постійно прогнозувати майбутні тенденції та корегувати дії, щоб не тільки утримувати, а й розширювати свої позиції, використовуючи, зокрема, найбільш ефективні наступальні стратегії.

Стратегічний аналіз є фундаментальним процесом для формування та підтримки довгострокових конкурентних переваг компанії, оскільки дозволяє їй адаптуватися до мінливих умов ринку, ефективно реагувати на дії конкурентів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цей процес включає в себе

комплексний аналіз ринкового середовища, оцінку внутрішніх можливостей та розробку стратегій, спрямованих на досягнення цінової або якісної переваги.

Об'єктом дослідження є “***” (Львівська область, *** район), економічна діяльність якого з 2000 року зосереджена на вирощуванні зернових, олійних, овочевих та інших культур. Аналіз системи управління підприємством свідчить про наявність лінійної організаційної структури (Рис. 2.1), яка забезпечує чітку вертикаль підпорядкування та оперативність прийняття рішень, що є перевагою для сільськогосподарського суб'єкта. Структура функціонально орієнтована на ключові виробничі процеси (рослинництво, машинно-тракторний парк, автопарк, облік) та їхнє допоміжне забезпечення (складське господарство). Проте, відсутність спеціалізованої служби маркетингу у представленій моделі управління вказує на потенційну потребу в удосконаленні структури з метою посилення ринкової орієнтації господарства, що є критичним в умовах загострення конкуренції.

Аналіз господарської діяльності “***” за 2022–2024 роки демонструє розвиток, що суперечить фінансовій ефективності. Підприємство успішно наростило обсяги виробництва та чистий дохід (зростання більш ніж утричі) на тлі сприятливої аграрної спеціалізації (домінування овочевих культур) та підвищення продуктивності праці. Водночас, ця експансія супроводжувалася критичним падінням прибутковості: чистий прибуток скоротився на 51,2%, а рентабельність знизилася до мінімального рівня 0,8%.

Ключовим фактором цього зниження стало неконтрольоване зростання собівартості, що випередило темпи приросту доходу. Крім того, структура управління, хоча й забезпечує чіткість у лінійних підрозділах, не містить спеціалізованої маркетингової служби, що ускладнює ефективну ринкову орієнтацію та оптимізацію збуту. Отже, для забезпечення довгострокової стійкості та конвертації обсягів реалізації у фінансовий результат, “***” потребує комплексних стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання основних і оборотних фондів, оптимізацію витрат та інтеграцію професійного маркетингового

менеджменту.

Аналіз виявив суттєве зростання масштабів діяльності підприємства, що підтверджується трикратним збільшенням валової продукції та чистого доходу від реалізації. Водночас, інтенсивне використання ресурсів супроводжується критичною проблемою управління витратами, що призвело до випереджаючого зростання собівартості, і, як наслідок, до різкого падіння чистого прибутку та рентабельності до 0,8%.

Попри наявність лінійно-функціональної управлінської структури, яка забезпечує чітку виконавчу дисципліну, ідентифіковані системні слабкості: низький рівень фінансової стійкості та відсутність спеціалізованої маркетингової служби. Це обмежує здатність підприємства ефективно використовувати ринкові можливості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Також виявлено нестабільність трудового колективу (зростання коефіцієнта вибуття), що нівелює позитивний ефект від зростання продуктивності праці.

Проведений аналіз функціонування “***” у контексті сучасних вимог агропромислового комплексу (АПК) виявив імперативну необхідність інтеграції стратегічного маркетингового менеджменту як ключового чинника подолання внутрішніх обмежень та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Особливості функціонування АПК (низька еластичність попиту на базові продукти, просторова віддаленість, слабка комунікація зі споживачем) вимагають від “***” переходу до централізованої моделі організації маркетингової служби (Рис. 3.2). Така служба має стати органічною системою, здатною забезпечити стратегічне позиціонування агробізнесу через послідовні кроки: розробку індикаторів відповідності ринку, узгодження технологій та якості продукції і вибір оптимальної маркетингової стратегії. Це необхідно для зниження операційних витрат, гарантування збуту за ефективними цінами та налаштування виробництва на вимоги ринку.

На основі високого рівня конкурентного потенціалу, досягнутого завдяки

гнучким технологіям та кваліфікованому персоналу, підприємству рекомендовано застосовувати наступальну інвестиційну стратегію. Процес формування конкурентної стратегії повинен мати семикрокову системну послідовність (Рис. 3.4), що охоплює аналіз середовища, імплементацію, моніторинг та накопичення досвіду.

Ключові принципи розробки стратегії для “***” включають: системність, адаптивність, інноваційність та захист конкурентних позицій. Стратегічні рішення мають бути узгоджені з результатами SWOT-аналізу (поля С-М та С-3), який ідентифікував низьку фінансову стійкість та недостатню увагу до маркетингу як головні слабкі сторони, а залучення стратегічного інвестора – як основну можливість.

Таким чином, “***” має перейти від лінійної управлінської моделі до лінійно-функціональної з централізованою маркетинговою службою. Реалізація цієї структурної зміни повинна супроводжуватись інвестиціями у процесні інновації (маркетингові, збутові) та чітким стратегічним плануванням, що мінімізує ризики, пов'язані із зростанням конкуренції та диспаритетом цін. Комплексне впровадження запропонованої маркетингової та конкурентної стратегії забезпечить підприємству сталий розвиток та підвищення економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

На основі результатів стратегічного аналізу та ідентифікованих проблем, для забезпечення сталого розвитку та відновлення прибутковості, “***” необхідно реалізувати такі першочергові заходи:

- *реорганізація управління та інтеграція маркетингу.*
- ✓ створення централізованої служби маркетингу (ЦСМ): здійснити перехід до лінійно-функціональної структури (рис. 3.2) шляхом створення ЦСМ, яка візьме на себе функції стратегічного позиціонування, ціноутворення, аналізу ринкового попиту та контролю каналів збуту;
- ✓ стимулювання ЦСМ: запровадити систему комісійних виплат для співробітників маркетингової служби, безпосередньо прив'язаних до досягнутого додаткового товарообігу та зниження трансакційних витрат на збут.

- *оптимізація витрат та фінансова санація:*

✓ розробка програми зниження собівартості: провести поглиблений факторний аналіз собівартості для виявлення та усунення неефективного використання ресурсів, особливо в матеріально-технічному забезпеченні;

✓ залучення стратегічного партнера: активізувати пошук стратегічного інвестора з метою оптимізації структури капіталу, підвищення фінансової стійкості та отримання доступу до його досвіду у сфері стратегічного маркетингу та логістики.

- *посилення кадрового та інноваційного потенціалу:*

✓ стабілізація персоналу: вдосконалити систему оплати праці основного виробничого персоналу та розробити заходи для зниження плинності кадрів (коефіцієнта вибуття) з метою збереження кваліфікації;

✓ інвестування в процесні інновації: спрямувати інвестиції на впровадження інноваційних форм торгівлі та автоматизацію внутрішніх процесів (управлінський маркетинг), що сприятиме підвищенню ефективності бізнес-системи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 11-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_4
2. Белоусов Я.І., Серебряк К.І., Белоусова Л.І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 4(3). С. 5-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_4\(3\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_4(3)_3)
3. Бікулов Д.Т., Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с
4. Бойдуник В.Р., Бойдуник Н.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. Вип 16. Т.2, С.220-229.
5. Болотна О.В., Малікова Ю.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, види та стратегії формування. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2019. № 17(2). С. 11-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_17\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_17(2)_4)
6. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. 2017. С. 6-12., с. 8-9
7. Боровік Л. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 3. С. 50-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2020_3_9
8. Герасимчук З.В. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2008. 248 с
9. Гончаренко О.В. Інституціональні аспекти реалізації інноваційних

пріоритетів розвитку агропромислового виробництва. Економіка. Управління. Інновації. 2016. № 4 (16). С.47-52

10. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2022_4_3

11. Гринчук Ю.С., Музиченко А.О., Приходько К.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 35-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_6

12. Гуторова О. О., Гуторов О. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. Аграрні інновації. 2023. № 17. С. 211–217. URL: <http://agrarian-innovations.izpr.ks.ua/index.php/agrarian/article/view/385/414>

13. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_7

14. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 6(11). С. 174-180.

15. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 4-10.

16. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_57_7

17. Кадирус І.Г., Донських А.С., Олійник Ю.О. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. Агросвіт. 2019. № 21. С. 100–106.

18. Кирилов Ю.Є., Желуденко К.В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій.

Економіка АПК. 2021. № 11. С. 23-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_11_5

19. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 334-344. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_39

20. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. Агросвіт. 2023. № 7-8. С. 70-77.

21. Коваленко, Н., & Малахова, Ю.. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. Економіка та суспільство, 2025, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>

22. Ковбаса, О.. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство, 2024, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>

23. Кожушко І.Г. Сучасний стан і проблеми технічного забезпечення аграрних підприємств України. Економічний простір №31, 2009. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/19PDF.pdf.

24. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

25. Корягін М.В., Чік М.Ю. Основи наукових досліджень : навч. посібник. Київ : Алерта, 2019. 492 с.

26. Красножон А. С. Стратегічні пріоритети впровадження інновацій в управління розвитком та конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2022. № 2. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2022_2_17

27. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 109-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_11

28. Кузьміна О.М., Бусько А.О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. Молодий вчений. 2022. № 11. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_11_21
29. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Ільченко Т. В. Розробка стратегії формування та реалізації маркетингових заходів у виробничо-збутовій діяльності аграрних підприємств. Агросвіт. 2015. № 24. С. 20-26. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2015/6.pdf (дата звернення: 13.11.2023 р.).
30. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf
31. Ліпич Л. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. Економічний форум. 2022. № 3. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_22
32. Лотиш О.Я., Чайківська О.І. Формування стратегії підприємств АПК в умовах посилення конкуренції. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2023. № 3. С. 59-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_3_10
33. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К.: Інститут аграрної економіки, 2007. 270с
34. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
35. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4
36. Миколенко І. Г., Березіна Л. М. Механізм стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 4. С. 118-124. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17> <http://ujae.org.ua/mechanizm->

37. Миколенко І.Г. Напрями інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства в системі підвищення його конкурентоспроможності. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 368-374. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_1_46

38. Мухін Б.О., Дуброва Н.П., Савенко О.А., Коваль Є.О. Управління прибутком підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. №2. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2024/2/>

39. Олешко А.А., Павленко А.О., Рубанович О.Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2020. № 19(2). С. 29-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19(2)_8)

40. Пахуча Е.В., Бабика В.О., Клепчаєва О.В. Сучасні підходи до визначення поняття "конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств". Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021. № 1. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2021_1_9

41. Писар Н.Б., Даниленко Д.А. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 63-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_10

42. Пічкурова З. В. Світова практика державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». К.: Видавничий дім «Гельветика», 2020. № 6. С. 85-91.

43. Повна С., Ю. Шабардіна Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та харчової промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку країни в умовах глобалізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 3. С. 123-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2021_3_14

44. Поленкова М. В. Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого

розвитку. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2020. № 6. С. 41–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_6_7

45. Поліщук, Д.. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. Development Service Industry Management, 2024, (2), 155–160. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23))

46. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетинг відносин як інструмент конкурентоспроможної маркетингової стратегії. Агросвіт. 2023. № 11. С. 44-51.

47. Рекуненко І.І., Д'яконова І.І., Лаврик Є.І., Павленко О.О., Федина В.М. Конкурентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку країни. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 1. С. 330-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_41

48. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11

49. Сєвідова І. О., Мандич О. В., Квятко Т. М., Бабко Н. М., Романюк І. А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 200с.

50. Скоробогатов М. М., Севрук О.І., Тропиніна А. С. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 20–28. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-20-28>

51. Скупейко В.В. Інституційні особливості функціонування та забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 17. №Ч.2. С. 77–8, с. 78

52. Сливінська О.Б., Боднар О.В. Конкурентоспроможність

сільськогосподарської продукції. Економіка та управління національним господарством. 2019. С. 1-10. URL: https://dspace.bati.org.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/202/2.%20%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%2C%20%D0%91%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D1%80.pdf?sequence=1&isAllowed=y, с. 5

53. Статут підприємства “***”

54. Тюхтенко Н. А. Управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 118-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_11

55. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

56. Фінансова звітність “***” за 2022-2024 рр.

57. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(3). С. 98-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(3\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(3)) 26

58. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 135-141.

59. Щурко У. В. Стратегічне планування зміцнення конкурентоспроможності реального сектору економіки. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 207-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_26