

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к. е. н., доцент**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
АГРОБІЗНЕСУ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Денис ЛЕТЮК

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЛЕТЮКУ ДЕНИСУ ВЛАДИСЛАВОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення менеджменту конкурентоспроможності підприємства агробізнесу»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: бухгалтерська звітність, статистична звітність, нормативно-регламентуючі документи товариства з обмеженою відповідальністю «Колос».

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

1. Вивчення теоретичних основ менеджменту конкурентоспроможності підприємства агробізнесу. 2. Дослідження характеристики стану економічного розвитку та конкурентоспроможності товариства. 3. Шляхи удосконалення менеджменту конкурентоспроможності підприємства агробізнесу. Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): ключові конкурентні переваги продукції, як фундамент конкурентоспроможності підприємства; систематизація факторів конкурентоспроможності підприємства; структура чинників формування конкурентоспроможності підприємства; групування методів управління конкурентоспроможністю підприємства; забезпеченість ТОВ «Колос» працівниками; коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Колос», в динаміці; ключові напрями внутрішніх резервів ТОВ «Колос»; частка основних статей витрат при виробництві продукції рослинництва в ТОВ «Колос»; фундаментальні основи стратегії конкурентоспроможності аграрного підприємства; алгоритм формування конкурентної стратегії для ТОВ «Колос».

6. Консультанти розділів 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	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір об'єкта та теми дослідження, складання графіка робіт	Вересень 2024 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання до кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо актуальності, сутності, та особливостей менеджменту конкурентоспроможності підприємства агробізнесу. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - грудень 2024 року	
4.	Дослідження результатів управління господарством за останній період та вивчення стану економічного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення менеджменту конкурентоспроможності підприємства агробізнесу. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - травень 2025 року	
6.	Складання висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір необхідних документів до неї	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ Денис ЛЕТЮК
(підпис)

Науковий керівник роботи

_____ Костянтин НЕЧИПОРЕНКО
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ	6
1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства	6
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу	17
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Колос»	24
2.2. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Колос»	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ	41
3.1. Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Колос»	41
3.2. Розробка стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Колос»	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

У період до початку повномасштабної війни аграрний сектор України демонстрував стабільну динаміку зростання. Відзначалося активне залучення інвестицій у розвиток сільськогосподарського виробництва, а експорт зернових культур забезпечував суттєві валютні надходження до державного бюджету. У контексті поглиблення економічної інтеграції українські агропідприємства зіткнулися з посиленням конкуренції, як з боку внутрішніх учасників ринку, так і з боку закордонних компаній, що прагнуть зайняти частку вітчизняного аграрного простору.

У таких умовах відкриваються нові можливості для розширення присутності на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростання ринкової частки та інтеграції до глобальних торгових систем. Досягнення цих цілей значною мірою залежить від підвищення ефективності управлінських процесів. Важливим чинником зміцнення позицій підприємств аграрного сектору є модернізація системи менеджменту, яка повинна охоплювати не лише організацію виробництва та реалізації продукції, але й забезпечення її високої якості.

Ключову роль у цьому процесі відіграє впровадження інноваційних управлінських рішень, які сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності підприємств до змін ринкового середовища. Новітні підходи в управлінні відкривають перспективи для поглиблення конкурентних переваг та довгострокового розвитку.

Формування конкурентоспроможності аграрного підприємства відбувається на всіх етапах життєвого циклу продукції – починаючи з етапів науково-дослідної діяльності, проектування і виробництва, і завершуючи її реалізацією та споживанням. Таким чином, управління конкурентоспроможністю є комплексним процесом, який реалізується через оптимізацію кожного з етапів створення, просування і використання продукції.

Конкурентоспроможність є ключовим чинником забезпечення стійкого положення аграрного підприємства на ринку. Вона дозволяє зменшити вплив мінливих та нестабільних зовнішніх умов, сприяє визначенню найбільш доцільної цільової аудиторії та ефективних каналів реалізації продукції. Завдяки високому рівню конкурентоспроможності знижується ймовірність виникнення комерційних ризиків, що, у свою чергу, сприяє стабільній діяльності підприємства та досягненню позитивних економічних і фінансових результатів.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та методичне дослідження фактичного рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства, а також визначення напрямів її подальшого підвищення й оптимізації.

Щоб реалізувати визначену мету роботи, визначені такі завдання: визначити сутність та значення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу; дослідити стан економічного розвитку конкурентоспроможності товариства; запропонувати способи удосконалення менеджменту конкурентоспроможності підприємства агробізнесу.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства ТОВ «Колос».

Предмет дослідження - теоретичні основи та прикладні механізми управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було використано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи дослідження. Зокрема, застосовувалися методи спостереження, діалектичного аналізу, монографічного вивчення, теоретичного узагальнення та практичного зіставлення, а також метод експертних оцінок, аналітичні прийоми, методи синтезу, екстраполяції динамічних тенденцій і кореляційного аналізу. Для представлення результатів дослідження наочно були задіяні табличні й графічні засоби подання інформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

Терміни «конкуренція» та «конкурентоспроможність» почали активно використовуватись у працях українських економістів із переходом національної економіки до ринкової моделі, хоча окремі дослідження в цій галузі розпочалися ще у 1970-х роках. Аналіз і оцінювання конкурентоспроможності розглядаються як складова частина теорії конкуренції, яка займає важливе місце в системі сучасної економічної науки. Конкуренція, у свою чергу, розглядається як легітимна, організована форма боротьби за економічне виживання, яка слугує ефективним механізмом регулювання та природного добору в умовах ринку.

У науковій літературі відсутні точні дані щодо того, хто вперше вжив термін «конкуренція». Проте цілісні теоретичні концепції, присвячені аналізу рушійних сил конкуренції, почали формуватись у середині XVIII століття. Витоком класичної теорії конкуренції є принцип абсолютних переваг, який був сформульований Адамом Смітом. Саме він дав визначення конкуренції, сформував ідею «невидимої руки» ринку та окреслив ключові передумови її ефективного функціонування. У межах його концепції вільна конкуренція розглядалася як основа оптимального використання ресурсів суспільства, що можливо лише за умов свободи переміщення капіталу, товарів, робочої сили й фінансів.

Термін «конкурентоспроможність» був запроваджений у науковий обіг у другій половині 1970-х років американським економістом М. Портером, який трактував його як здатність забезпечити рентабельність і ефективність використання ресурсного потенціалу. Від середини 1990-х років поняття конкурентоспроможності стало об'єктом активного вивчення в українській

економічній науці. У підходах М. Портера та інших учених це поняття трактується багатогранно, охоплюючи різні виміри, які взаємно доповнюють одне одного. За визначенням Портера, конкурентоспроможність – це здатність товару, послуги або суб'єкта господарювання успішно функціонувати на ринку, конкуруючи з аналогічними продуктами чи підприємствами.

Цей показник в економічному аспекті характеризується цілою низкою критеріїв, серед яких – собівартість продукції, рівень її рентабельності, урожайність, дохідність виробництва, продуктивність праці. Деякі науковці додають до цього переліку також прибутковість, оборотність активів, рівень ділової активності та ліквідність. Окремі дослідники розглядають конкурентоспроможність підприємства як відносний показник, що демонструє відмінність рівня розвитку певної організації від її конкурентів. Така відмінність проявляється у здатності підприємства ефективно задовольняти потреби споживачів і швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

У трактуванні І. Должанського та Т. Загорної конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність здійснювати виробництво та збут продукції оперативно, за доступною ціною, з належною якістю та в необхідному обсязі, при цьому забезпечуючи високий рівень технологічного обслуговування [13]. Г. Азоєв акцентує увагу на фінансовому аспекті, визначаючи конкурентоспроможність як уміння ефективно управляти як власними, так і позиченими ресурсами в умовах ринкової конкуренції [2].

Згідно з підходом Р. Фатхутдінова, конкурентоспроможність підприємства полягає у здатності випускати продукт, який може успішно конкурувати з аналогічними товарами на ринку, що передбачає стабільність фінансової діяльності [10]. А. Дудник також пов'язує конкурентоспроможність з ефективністю виробництва якісної продукції за доступною ціною, в достатній кількості та з належним технічним супроводом, випереджаючи конкурентів [14].

На думку Н. Дмитренко, конкурентоспроможність виступає інтегрованою характеристикою підприємства, яка виявляється в його

спроможності досягати бажаних позицій на ринку, спираючись на ефективну бізнес-стратегію та випуск товарів із високим комерційним потенціалом [38]. У свою чергу, Н. Тарнавська підкреслює здатність підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі створювати у співпраці зі споживачами ціннісно значущий продукт, випереджаючи при цьому інших за часом реакції [24].

На нашу думку, найбільш комплексне визначення цього поняття в останнє десятиліття запропонували С. Шевельова, яка вбачає конкурентоспроможність у здатності підприємства стабільно функціонувати на ринку, генерувати прибуток, зберігати привабливість для інвесторів та мати позитивну репутацію серед партнерів і клієнтів [33], та В. Іванюта, який визначає її як здатність підприємства завдяки впровадженню інновацій у виробництво чи послуги приваблювати споживача продукцією з покращеними характеристиками та нижчою ціною, що забезпечує переваги за ефективністю діяльності та адаптивністю до ринкових умов [35].

Конкурентоспроможність підприємства є характеристикою, що постійно змінюється та має динамічний характер. Її рівень визначається не лише внутрішнім станом самого підприємства, а й параметрами діяльності його конкурентів. На неї впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори середовища, у якому функціонує підприємство. Цей показник формується під впливом поточного співвідношення сил на ринку та може змінюватися залежно від його коливань. Варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з наявними конкурентними перевагами його продукції на ринку (рис. 1.1) [1].

Конкурентоспроможність продукції відображає її здатність у більш повній мірі задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогічними товарами, які представлені на ринку. Інакше кажучи, це характеристика товару, яка визначає його привабливість в очах потенційного покупця в умовах наявної конкуренції. Така здатність формується на основі ряду конкурентних переваг. До них, з одного боку, належать показники якості продукції, її технічна досконалість, надійність, функціональність і відповідність сучасним

стандартам, а з іншого – рівень ціни, яку встановлює виробник чи продавець, її доступність для споживача та відповідність очікуваній цінності товару [11, 18].



Рис. 1.1. Ключові конкурентні переваги продукції, як фундамент конкурентоспроможності підприємства

Окрім якості та ціни, істотну роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють супутні фактори, такі як гарантійне та післягарантійне обслуговування, сервісна підтримка, інтенсивність та ефективність рекламних кампаній, позитивна репутація та брендова впізнаваність виробника, а також загальна ринкова кон'юнктура. Коливання споживчого попиту, зміни в законодавстві, економічні коливання й тенденції глобалізації також можуть прямо чи опосередковано впливати на рівень конкурентоспроможності конкретного товару [11, 19].

Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про доцільність виробництва даного товару, його економічну вигідність і перспективність у збуті. Однак, конкурентоспроможність – це не просто наявність якісного продукту або його технічна перевага. Це також здатність виробника гнучко орієнтуватися в ринковому середовищі, оперативно реагувати на зміни попиту, враховувати особливості цільових сегментів споживачів і вміло управляти життєвим циклом продукту.

Важливо зауважити, що реальна оцінка рівня конкурентоспроможності може бути здійснена лише з позиції споживача, тобто з урахуванням тих критеріїв і характеристик, які мають значення саме для кінцевого користувача

продукції. Споживач сам формує уявлення про цінність товару, виходячи з власних потреб, очікувань і можливостей, і саме його вибір врешті визначає, наскільки успішною буде продукція на ринку.

Витоки конкурентоспроможності товару криються у перевагах окремих його властивостей, які є результатом більш ефективної організації управлінських процесів на підприємстві – починаючи від етапу розробки продукту, його виробництва, реалізації й до післяпродажного обслуговування. Іншими словами, конкурентоспроможність продукції є результатом системного управління всіма етапами її життєвого циклу.

Водночас конкурентоспроможність товару тісно пов'язана з конкурентоспроможністю самого підприємства-виробника, оскільки остання є ширшим поняттям, що охоплює не лише продукт, але й загальний рівень ефективності функціонування компанії. Ці дві категорії перебувають у відношенні частини й цілого: конкурентоспроможність продукції є складовою загального успіху підприємства. Можливість компанії ефективно діяти на певному товарному ринку значною мірою залежить як від властивостей і переваг її продукції, так і від обраних економічних інструментів управління, які сприяють досягненню стійких позицій у конкурентній боротьбі [7].

Конкуренція є невід'ємним елементом ринкової економіки, що передбачає активне застосування різноманітних економічних інструментів суперництва між учасниками ринку з метою досягнення вигідних позицій. До таких інструментів, передусім, належать зміна рівня цін на продукцію чи послуги, регулювання обсягів їх виробництва, скорочення витрат шляхом оптимізації виробничих процесів, упровадження інноваційних технологій і нових ресурсів, оновлення продуктового ряду, розширення асортименту, а також перегляд умов реалізації товарів – наприклад, створення привабливіших умов для покупців, зміна системи знижок, гарантій, способів доставки тощо. Всі ці інструменти об'єднуються в загальну категорію – засоби та методи конкурентної боротьби[27].

Залежно від масштабу та особливостей конкурентної взаємодії, виділяють кілька рівнів конкуренції. На мікрорівні відбувається змагання між суб'єктами господарювання в межах однієї галузі, які випускають аналогічну продукцію або надають подібні послуги. Це внутрішньогалузеве суперництво є найбільш поширеною формою конкуренції. Мезорівень охоплює конкуренцію між підприємствами різних галузей або регіонів, які змагаються за ресурси, інвестиції, робочу силу чи ринки збуту. Макрорівень передбачає конкурентні процеси у масштабах національної економіки, де взаємодіють великі корпорації, галузі та інституції. Нарешті, інтеррівень – це міжнародна конкуренція, в межах якої країни, транснаціональні компанії та економічні об'єднання змагаються за світові ринки, технології та капітали.

Наслідки конкуренції можуть оцінюватися як з позицій окремих економічних агентів, так і з точки зору суспільства в цілому. Для окремих учасників ринку результатом можуть бути як значні прибутки, так і відчутні збитки. Участь у конкурентній боротьбі не гарантує стабільного успіху – вона завжди пов'язана з ризиками, непередбачуваністю результатів і постійною потребою у стратегічній адаптації. Водночас з точки зору загальносуспільного інтересу конкуренція виконує важливі функції – стимулює економічний розвиток, сприяє підвищенню ефективності виробництва, знижує витрати, покращує якість продукції, розширює асортимент, стимулює інновації та сприяє загальному зростанню добробуту.

Проте позитивні ефекти конкуренції не є автоматичними. Їх реалізація можлива лише за умови існування сприятливого інституціонального середовища, яке забезпечує чесні правила гри, рівний доступ до ресурсів, ефективну правову базу, антимонопольне регулювання та належний нагляд за дотриманням принципів добросовісної конкуренції. У таких умовах конкуренція не лише виконує роль регулятора ринку, але й стає потужним рушієм економічного прогресу[14].

Конкурентоспроможність підприємства можна поділити на два ключові типи: цінову та структурну. Цінова конкурентоспроможність базується на

здатності компанії виготовляти та реалізовувати продукцію або надавати послуги з меншими витратами порівняно з іншими учасниками ринку. Це дозволяє формувати привабливу для споживача ціну, не втрачаючи при цьому якість товару чи послуги. Компанії, що володіють ціновими перевагами, зазвичай досягають їх завдяки оптимізації виробництва, зниженню операційних витрат, ефективному управлінню ресурсами або масштабом виробництва, що дають ефект економії на обсягах.

У свою чергу, структурна конкурентоспроможність ґрунтується на сукупності нематеріальних і функціональних характеристик продукту чи послуги, які забезпечують переваги на ринку незалежно від ціни. Це може бути висока якість товару, інноваційність у технологічних рішеннях, оригінальний дизайн, унікальні функціональні можливості, рівень післяпродажного обслуговування, комплексність послуг або сильний бренд, який викликає довіру в споживачів. Іншими словами, структурна конкурентоспроможність дозволяє компанії утримувати або навіть розширювати свою частку ринку за рахунок нематеріальної цінності, яку вона створює для клієнта[32].

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного та системного підходу до управління всіма його ресурсами та процесами. Такий підхід передбачає реалізацію послідовної стратегії, що охоплює весь управлінський контур – від планування до контролю та коригування. У цьому процесі задіяні різні види ресурсів, серед яких важливе місце посідають інформаційні ресурси (аналітика ринку, дані про споживачів, конкурентний моніторинг), науково-технічні ресурси (інновації, розробки, патенти), правові та нормативні ресурси (дотримання законодавства, стандартів і регламентів).

Ці ресурси поєднуються з численними складовими управлінської діяльності, що включають технічні, технологічні, економічні, соціальні, трудові, організаційні, фінансові та інвестиційні компоненти. Ефективне управління цими елементами дозволяє підприємству не лише адаптуватися до

умов ринку, але й активно впливати на нього, створюючи конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність є результатом злагодженої взаємодії різних напрямів управлінської діяльності та ресурсного забезпечення. Вона не є сталою характеристикою, а змінюється залежно від динаміки ринку, інноваційного потенціалу компанії та її здатності швидко реагувати на нові виклики. Досягнення та підтримання конкурентоспроможності потребує стратегічного бачення, ефективної реалізації управлінських рішень і постійного вдосконалення внутрішніх процесів.

Важливим аспектом у вивченні конкурентоспроможності підприємства є аналіз чинників, що безпосередньо впливають на її формування та зміну. У науково-економічній літературі представлено різні підходи до класифікації таких факторів, які ґрунтуються на різних критеріях поділу.

Так, залежно від сфери впливу або об'єкта дослідження, виділяють кілька груп факторів. До них належать: фактори, пов'язані з рівнем та характером використовуваних технологій; фактори виробничого середовища, які охоплюють ефективність організації виробничих процесів; чинники, що стосуються збуту продукції, включаючи канали дистрибуції та методи реалізації; маркетингові фактори, пов'язані з просуванням продукції на ринок; професійні й кадрові характеристики підприємства, зокрема компетентність персоналу; а також фактори організаційного характеру, які визначають рівень управлінських рішень і здатність до внутрішньої адаптації.

Серед чинників, які суттєво впливають на характер та інтенсивність конкурентної боротьби на ринку, можна виокремити такі ключові елементи:

- Обсяг ринку: чим ширші масштаби ринку, тим потужнішими і чисельнішими стають гравці, що конкурують між собою. Великий ринок приваблює більше учасників, що загострює конкурентну взаємодію.

- Темпи зростання ринку: швидке розширення ринку створює сприятливі умови для входження нових компаній, полегшуючи їм процес адаптації та освоєння ринкової ніші.

- Рівень завантаженості виробничих потужностей: наявність надлишкових виробничих можливостей часто призводить до перенасичення ринку товаром, що, своєю чергою, зумовлює зниження цін і загострює конкуренцію.

- Бар'єри для входу і виходу з ринку: наявність складних процедур чи високих витрат при входженні або виході з галузі здатна утримати нових гравців від участі в ринку. Такі бар'єри забезпечують певний захист позицій чинних компаній. Натомість відсутність бар'єрів відкриває двері для малоконкурентоспроможних новачків, що може дестабілізувати ринкову рівновагу.

- Цінова політика: ціна залишається базовим інструментом конкуренції, оскільки вона безпосередньо впливає на споживчий вибір і здатність компанії утримати свою частку ринку.

- Ступінь стандартизації продукції: чим більш уніфікованими є товари на ринку, тим легше споживачам перейти від одного виробника до іншого, що посилює позиції покупців і загострює конкурентну боротьбу.

- Впровадження мобільних технологій: гнучкість у використанні мобільних технологічних рішень дозволяє компаніям швидко реагувати на зміну ринкової ситуації, скорочувати витрати та впроваджувати інновації.

- Необхідний обсяг капітальних інвестицій: високі вимоги до початкових вкладень створюють додаткові фінансові бар'єри для нових учасників, що підвищує ризики входу та обмежує конкуренцію.

- Рівень вертикальної інтеграції: компанії, які мають інтегровану структуру (контролюють декілька етапів виробничо-збутового ланцюга), зазвичай мають конкурентні переваги над менш інтегрованими фірмами. Вони демонструють нижчі витрати на одиницю продукції та вищу ефективність управління.

- Ефект масштабу виробництва: чим більше обсяг виробництва, тим нижчою стає собівартість одиниці продукції. Це дозволяє компаніям, які працюють на великі обсяги, зміцнювати свої позиції та досягати вищого рівня конкурентоспроможності.

- Оперативне оновлення асортименту: здатність швидко адаптуватися до змін споживчого попиту й оперативно оновлювати товарний ряд дає компанії перевагу, дозволяючи утримувати зацікавленість клієнтів і зберігати конкурентну динаміку.

Узагальнюючи чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, їх традиційно поділяють на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх зараховують економічні елементи зовнішнього середовища, які проявляються у різних галузях економіки, зокрема у виробництві, сфері обігу товарів та у процесах їх споживання. Внутрішні фактори пов'язані безпосередньо з діяльністю самого підприємства і включають ті компоненти, які формуються всередині організації та впливають на її ринкові позиції [7, 17].

Втім, у контексті аграрного сектору така класифікація потребує уточнення. Сільськогосподарські підприємства функціонують у специфічному середовищі, яке відзначається високою мінливістю, сезонністю, залежністю від кліматичних умов та інших природних факторів. Крім того, кожне підприємство має свій унікальний стратегічний потенціал, обирає різні моделі розвитку й діє в умовах різної складності ринкового середовища. У зв'язку з цим однакові чинники можуть мати різний характер впливу: для одних господарств вони є керованими, тобто такими, на які можна впливати, а для інших – некерованими, до яких підприємство лише адаптується.

З огляду на зазначене, доцільно перейти від класичного поділу на зовнішні та внутрішні фактори до класифікації за критерієм можливості впливу. У цьому підході виокремлюють:

- керовані фактори, які формуються безпосередньо в межах підприємства та залежать від рішень керівництва (наприклад, технологічні інновації, управлінська структура, рівень кваліфікації персоналу);

- некеровані фактори, які виникають поза межами підприємства і не можуть бути змінені ним, однак повинні бути враховані при розробці стратегії (наприклад, законодавчі обмеження, кон'юнктура ринку, природні умови тощо).

Візуальне представлення системи факторів конкурентоспроможності підприємств наведено на рисунку 1.



Рис. 1.2. Систематизація факторів конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність оперативно та ефективно виготовляти і реалізовувати продукцію за доступною ціною, з дотриманням високих стандартів якості, а також із забезпеченням сучасного рівня сервісного обслуговування [23].

Цей показник також тісно пов'язаний із можливістю компанії раціонально та результативно використовувати як власні, так і залучені фінансові та матеріальні ресурси в умовах конкурентного ринку. Ключовою передумовою досягнення конкурентоспроможності є здатність підприємства створювати й реалізовувати товари або послуги, які відповідають вимогам ринку та переважають за характеристиками аналоги конкурентів.

У ширшому розумінні забезпечення конкурентоспроможності фірми передбачає постійну та цілеспрямовану діяльність, яка охоплює всі етапи її виробничо-господарської системи. Це включає створення переваг у сферах науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), організації виробничих процесів, ефективного управління, фінансового забезпечення, маркетингу, логістики та інших напрямків [24, 5].

Отже, конкурентоспроможність є інтегрованим результатом реалізації сукупності конкурентних переваг, що охоплюють усі сфери функціонування компанії та відображають її загальну ефективність у системі ринкових взаємин.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу

Конкурентоспроможність підприємства формується не одномоментно, а поступово – протягом усього життєвого циклу товару або послуги. Вона починає закладатися ще на стадії наукових досліджень і розробки нової продукції, далі продовжує формуватись під час виробництва, логістики, маркетингу, збуту, і врешті проявляється у процесі споживання. Таким чином, управління конкурентоспроможністю є багаторівневим процесом, який

опосередковано реалізується на кожному з етапів створення, вдосконалення та просування товару або послуги. Успішне управління цим процесом передбачає узгоджену діяльність усіх функціональних підрозділів підприємства.

З урахуванням аналізу сучасної науково-практичної літератури, поняття управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства можна визначити як комплексну систему цілеспрямованих дій, реалізованих на кожному з етапів життєвого циклу продукції з метою забезпечення її стійкої привабливості на ринку. Ця система спрямована не лише на короткострокове підвищення результативності, а й на довгострокову стабільність функціонування підприємства, його адаптацію до умов динамічного зовнішнього середовища та забезпечення стратегічного розвитку.

Основна мета управління конкурентоспроможністю в аграрному секторі полягає у досягненні постійної конкурентної переваги на ринку. Це включає здобуття стабільної прибутковості, утримання частки ринку, покращення репутації та формування економічної стійкості господарюючого суб'єкта. У сучасних умовах турбулентності економічного середовища такі переваги можуть забезпечити підприємству не лише виживання, а й стає зростання та розвиток.

Суб'єкти, відповідальні за реалізацію управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства, є складовою управлінської вертикалі. Ключову роль у цьому відіграє керівництво підприємства:

- директор (топ-менеджер) здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення та виступає представником підприємства у зовнішньоекономічних і ділових зв'язках;

- заступники директора відповідають за координацію окремих напрямів діяльності (виробничий процес, маркетингова діяльність, фінанси, персонал, інновації тощо);

➤ керівники структурних підрозділів здійснюють організацію й контроль роботи підрозділів, виконують поставлені управлінські завдання на тактичному рівні;

➤ фахівці займаються аналітичною, планово-прогностичною, контролюючою діяльністю, безпосередньо реалізують рішення у межах своїх компетенцій.

Окрім внутрішніх управлінських структур, важливу роль у формуванні та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності відіграють зовнішні зацікавлені сторони – стейкхолдери. Серед них слід виділити таких, як інвестори, постачальники, кредитори, кінцеві споживачі, партнери, конкуренти, органи влади та громадськість. Їхня позиція, очікування, впливові дії та доступ до ключових ресурсів можуть суттєво впливати на ефективність управлінських рішень, конкурентну політику, комунікаційні стратегії та в цілому – на ринкову успішність підприємства.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства – це інтегрований, багаторівневий процес, що потребує злагодженої участі як внутрішніх структур, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Його результатом має стати стабільна адаптація підприємства до ринкових викликів, забезпечення високої рентабельності та довготривала конкурентна перевага в галузі.

Формування конкурентоспроможності підприємства є багатогранним процесом, який залежить від низки чинників, що охоплюють як внутрішнє середовище організації, так і зовнішні умови її функціонування. Конкурентоспроможність може проявлятися через різні аспекти діяльності підприємства – від ефективного використання ресурсів, якості продукції, інноваційного потенціалу, до здатності адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти.

У цьому контексті особливого значення набуває розробка цілісної стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка повинна базуватися на системному підході до вдосконалення ключових складових діяльності

підприємства. Для аграрного сектору це означає постійне вдосконалення як технологічних процесів, так і управлінських механізмів, логістики, кадрового забезпечення, фінансової стійкості тощо.

Кожне агропідприємство повинно розглядати конкурентоспроможність як стратегічну мету, що досягається завдяки послідовному вдосконаленню внутрішніх факторів успіху. Це, зокрема, вимагає глибокого аналізу поточного стану підприємства, визначення слабких і сильних сторін, а також активної роботи над покращенням тих аспектів, які мають вирішальний вплив на здатність компанії залишатися конкурентоздатною на ринку.

Як зазначено в таблиці 1 [2], існує низка важливих факторів, що безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства. Вони потребують детального опрацювання, порівняльного аналізу та адаптації до конкретних умов господарської діяльності. Тільки за умови глибокого і комплексного дослідження кожного з цих елементів можна сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку, яка забезпечить підприємству стабільні переваги на конкурентному ринку.

Таблиця 1.1.

Фактори безпосереднього впливу на рівень конкурентоспроможності

Предмет дослідження	Деталізація
Трудовий потенціал	Перша та ключова складова ресурсного потенціалу будь-якого підприємства – це її людський капітал. Конкурентоспроможна компанія вирізняється здатністю привертати найкращих спеціалістів та забезпечувати високий рівень їхньої мотивації, що сприяє відмінному виконанню їхніх обов'язків.
Інноваційний потенціал	Здатність керівництва підприємства передбачати майбутні тренди та пропонувати інноваційні продукти та послуги, що відповідають змінам у потребах ринку, є ключовим фактором, який визначає її конкурентоспроможність.
Дослідження попиту та маркетингових відносин за споживачами	Здатність залучати клієнтів та підтримувати з ними тривалі відносини є однією з ключових характеристик, що визначають конкурентоспроможність підприємства.
Система управління	Компанія функціонує як складна екосистема, що включає різноманітні компоненти, такі як людський капітал, процеси та технології. Якість управління та координації цих елементів безпосередньо впливає на те, чи буде продуктивність компанії ефективною чи ні.

Слід особливо підкреслити, що маркетингове середовище є надзвичайно мінливим та нестабільним. Воно постійно трансформується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів: змінюються споживчі уподобання,

з'являються нові технології, виникають інноваційні бізнес-моделі, а також формуються нові ніші та сегменти ринку. Водночас з відкриттям нових можливостей зростає і кількість потенційних загроз – від загострення конкуренції до змін у регуляторному полі [4]. Таке середовище вимагає від аграрних підприємств не просто реакції, а активного моніторингу, прогнозування та адаптації до нових умов.

З огляду на це, аграрним господарствам життєво необхідно вчасно виявляти ключові зміни в маркетинговому середовищі, правильно їх інтерпретувати та оперативно вживати управлінських заходів. Лише за умов постійного аналізу ринкової ситуації, гнучкого перегляду стратегічних пріоритетів і впровадження адаптивних підходів до управління підприємства можуть забезпечити збереження і зміцнення своєї конкурентоспроможності. Неспроможність швидко реагувати на нові виклики ринку може призвести до втрати позицій, зниження прибутковості або навіть виходу з ринку.

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, як і аграрного сектору загалом, формується під впливом великої кількості факторів, які об'єктивно визначають ефективність їх діяльності. Ці чинники створюють базові умови функціонування, впливають на продуктивність, рівень прибутковості, інвестиційну привабливість, інноваційний потенціал, екологічну безпеку тощо. Частина з них має стимулюючий характер і сприяє розвитку підприємств, інші ж – можуть мати стримувальний або навіть деструктивний вплив.

Як показано на рисунку 1.3, ці чинники охоплюють широкий спектр – від природно-кліматичних умов і рівня державної підтримки до стану інфраструктури, доступу до ресурсів, рівня професійної підготовки персоналу та ефективності маркетингової діяльності. Комплексна дія таких факторів створює специфічне конкурентне середовище, в якому функціонують аграрні підприємства, визначаючи їхні шанси на успішний розвиток.

Таким чином, лише системний підхід до аналізу маркетингового середовища та врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяють

аграрним підприємствам розробляти ефективні стратегії, адаптуватися до викликів часу і досягати стабільної конкурентної позиції на ринку.



Рис. 1.3. Структура чинників формування конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним є однією з головних умов його виживання, стабільного розвитку й ефективного функціонування. Саме тому формування системи управління конкурентоспроможністю та реалізація ефективних управлінських методів і напрямів є не просто важливими, а життєво необхідними для будь-якого суб'єкта господарювання. Методи управління конкурентоспроможністю забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги та підвищують його здатність до довготривалого розвитку.

Ключові методи управління конкурентоспроможністю підприємства, можна згрупувати за трьома основними управлінськими блоками (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Групування методів управління конкурентоспроможністю підприємства

Кожен блок ілюструє послідовність заходів, що спрямовані на підтримання та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Кожен із методів спрямований на підтримку або підвищення здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку. Інформація структурована у вигляді схеми-стрілок, що символізує поступовість, взаємозв'язок і логіку управлінських дій.

Вцілому, це демонструє комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, який включає не лише внутрішнє вдосконалення організаційних процесів, але й оцінку зовнішніх ризиків. Така структурована система дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та зміцнювати свої конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Колос»

Базою практичного дослідження кваліфікаційної роботи було товариство з обмеженою відповідальністю «Колос». Воно було засноване 24 березня 2000 року, що підтверджено відповідним записом у журналі обміну реєстраційними справами. Офіційна реєстрація підприємства, відповідно до установчих документів, відбулася 14 березня того ж року. На сьогодні розмір статутного капіталу товариства становить 500 000 гривень, що свідчить про наявність фінансової стабільності та готовність до реалізації масштабних господарських проєктів.

Підприємство розташоване в межах Синельниківського району Дніпропетровської області, на території села Романки, яке належить до Покровської об'єднаної територіальної громади. Відстань до обласного центру – міста Дніпро – становить 109 км, а до найближчої залізничної станції Мечетна – 9 км, що забезпечує сприятливі умови для транспортування сировини й готової продукції. Село має вигідне географічне положення поблизу важливої автомобільної магістралі, що з'єднує Покровське з Дніпром. Таке логістичне розташування є перевагою підприємства, оскільки сприяє налагодженому постачанню матеріалів та реалізації продукції.

ТОВ «Колос» здійснює діяльність у сфері вирощування зернових (крім рису), зернобобових і олійних культур, що відповідає виду економічної діяльності КВЕД 01.11. Підприємство активно виконує свої податкові зобов'язання, бере участь у фінансуванні соціальних ініціатив, підтримує Збройні сили України, що свідчить про його соціальну відповідальність і активну участь у житті громади та регіону.

За результатами аналізу, ТОВ «Колос» є одним із провідних аграрних підприємств Покровської громади. Його діяльність має важливе значення для місцевої економіки, адже господарство поєднує рослинництво й тваринництво, має розвинену внутрішню структуру та забезпечує роботою значну кількість жителів села Романки, виступаючи найбільшим роботодавцем у населеному пункті.

Підприємство демонструє динамічний розвиток завдяки інвестиціям у сучасні технології, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси. Це дає змогу підвищити якість продукції, ефективність використання ресурсів та зберігати конкурентоспроможність у сільськогосподарському секторі. Завдяки цьому ТОВ «Колос» не лише зміцнює свої позиції на ринку, а й сприяє зростанню рівня добробуту громади, підтримує соціальну стабільність і формує позитивний імідж у регіоні.

Сприятливі природно-кліматичні умови району діяльності також відіграють важливу роль у розвитку господарства. Територія розміщена в зоні з помірно-континентальним кліматом з недостатнім рівнем зволоження. Середньорічна температура становить близько $+18^{\circ}\text{C}$, а річна кількість атмосферних опадів – 472 мм. За вегетаційний період випадає в середньому 250–270 мм опадів, причому близько 68% припадає на теплий період (квітень–жовтень). Весняні заморозки зазвичай завершуються в останній декаді квітня, а осінні починаються на початку жовтня. Безморозний період триває від 150 до 180 днів. Середня висота снігового покриву – 14–20 см. Максимальні температури сягають $+38^{\circ}\text{C}$, а мінімальні – до -34°C .

У ґрунтовому покриві переважають чорноземи звичайні та дерново-підзолисті ґрунти, що характеризуються високою родючістю. Завдяки поєднанню кліматичних особливостей і ґрунтових ресурсів, територія є придатною для ефективного ведення як рослинницької, так і тваринницької діяльності.

Загалом можна сказати, що ТОВ «Колос» це сучасне, економічно активне аграрне підприємство, яке демонструє сталий розвиток, здійснює соціально відповідальну діяльність і робить вагомий внесок у підвищення добробуту регіону. Його досвід функціонування становить цінну основу для проведення кваліфікаційного дослідження, оскільки дозволяє оцінити управлінські практики, економічні показники та соціальну роль підприємства в умовах реального аграрного виробництва.

Для забезпечення господарської діяльності ТОВ «Колос» сформувало відповідну інфраструктуру, яка включає складські приміщення для зберігання як сировини, так і готової продукції. Це дозволяє дотримуватись вимог щодо умов зберігання, зберігаючи якість продукції. З метою підготовки вирощеної продукції до реалізації та довготривалого зберігання на підприємстві функціонує механізований тік. Його наявність забезпечує проведення таких технологічних операцій, як очищення, сушіння та попередня обробка продукції перед відправленням на зберігання чи збут.

Для ведення основної господарської діяльності, пов'язаної з вирощуванням сільськогосподарських культур, підприємство потребує значних земельних ресурсів. ТОВ «Колос» здійснює обробіток сільськогосподарських культур на орендованих угіддях, що дозволяє забезпечити необхідні обсяги виробництва. Крім того, підприємство орендує площі тракторної бригади, які використовуються для розміщення, технічного обслуговування та ремонту сільськогосподарської техніки. Управлінський центр підприємства розташований в адміністративній будівлі, що перебуває у його власності, що створює сприятливі умови для ефективної організації та координації виробничих процесів.

Земельні угіддя є ключовим ресурсом для діяльності товариства, що здійснює сільськогосподарське виробництво, оскільки забезпечують можливість вирощування сільськогосподарських культур та підтримання виробничої стабільності. Земельні ресурси становлять основну виробничу базу

для господарського товариства, яке спеціалізується на сільськогосподарському виробництві.

Таблиця 2.1

Забезпеченість земельними угіддями ТОВ «Колос»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Площа земельних, угідь, гектар	1897,4	1897,2	1894,2	1894,2	1896,0	99,93
з них сільськогосподарських, гектар	1889,2	1889,8	1886,7	1886,7	1888,5	99,96
в т.ч.: рілля	1851,2	1853,1	1853,1	1853,1	1856,1	100,26
пасовища для овець	7,35	5,21	5,21	5,21	5,21	70,88
площа під садом	31,24	31,24	28,36	28,36	27,16	86,94

На основі даних, наведених в таблиці, можна зробити висновки, що у період з 2020 по 2024 рік спостерігається стабільна ситуація з площами земельних угідь ТОВ «Колос» із незначним зменшенням у 2024 році порівняно з базовим 2020 роком, отже підприємству вдалося зберегти земельні ресурси підприємства на майже незмінному рівні. Площа ріллі не лише збереглася, а й зросла: з 1851,2 га у 2020 році до 1856,1 га у 2024 році. Зростання відбулося за рахунок переведення певної частини площ із однієї категорії в іншу, так, наприклад, певні площі померлого саду були розкорчовані і розорані. Пасовища для овець, також скоотились через зниження поголів'я тварин та перерозподіл земель на користь ріллі. Площа саду також поступово знижується, оскільки його утримання і поновлення потребує значних фінансових коштів, які не завжди є в наявності в товаристві.

Вцілому, ми отримали наступні висновки, загальна структура землекористування ТОВ «Колос» залишається стабільною протягом аналізованого періоду. Спостерігається незначне зростання частки ріллі, що вказує на підвищення орієнтації підприємства на інтенсивне рослинництво. Скорочення площ під пасовищами та садами свідчить про перерозподіл земель

на користь більш рентабельних напрямків. Загалом ТОВ «Колос» демонструє ефективне управління земельними ресурсами із акцентом на основну спеціалізацію – вирощування зернових і олійних культур.

Для належного використання наявних земельних угідь, підприємству необхідні засоби виробництва. Рациональне забезпечення сільськогосподарського підприємства основними та оборотними засобами є однією з ключових умов його стабільного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності на аграрному ринку.

До основних засобів належать засоби праці, які використовуються у виробничому процесі протягом тривалого часу (понад один рік) і поступово переносять свою вартість на готову продукцію. У сільському господарстві це, зокрема:

- трактори, комбайни, сівалки, плуги,
- зерносклади, ферми, склади,
- іригаційні системи, виробничі приміщення,
- енергетичне й транспортне обладнання.

Важливість основних засобів полягає в тому, що вони створюють матеріально-технічну базу для здійснення всіх видів господарської діяльності. Від їх технічного рівня, зносу та ефективності використання залежить продуктивність праці, обсяг виробництва, рентабельність та якість сільськогосподарської продукції.

Оборотні засоби – це ресурси, що беруть участь у виробничому циклі лише один раз і повністю переносять свою вартість на продукцію. До них належать:

- насіння, добрива, корми, паливно-мастильні матеріали;
- кошти на оплату праці, ремонт техніки, поточні витрати на обслуговування виробничих процесів;
- грошові кошти, дебіторська заборгованість, поточні запаси.

Оборотні засоби забезпечують безперервність виробничого процесу, дозволяють оперативно реагувати на сезонні потреби аграрного виробництва,

підтримують поточну платоспроможність та гнучкість у розподілі ресурсів. Їх оптимальний обсяг і структура мають важливе значення для зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

У господарській діяльності підприємств аграрного сектору, ефективно використання як основних, так і оборотних засобів:

- забезпечує своєчасне проведення технологічних операцій у рослинництві й тваринництві;
- сприяє зменшенню втрат ресурсів та підвищенню економічної віддачі;
- дозволяє запроваджувати інноваційні агротехнології;
- створює умови для фінансової стабільності та розширення виробництва.

Таким чином, поєднання стабільної матеріально-технічної бази з належним оборотним забезпеченням формує основу для ефективного, прибуткового та стійкого розвитку сільськогосподарського товариства.

Таблиця 2.2

Наявність в товаристві основних виробничих засобів

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Оціночна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	19921,2	21753,2	22386,4	21637,8	21183,5	103,74
Середньорічна вартість виробленої продукції, тис. грн	8726,43	10349,21	7432,62	12587,84	13154,6	240,30
Фондооснащеність діяльності, тис.грн	10,55	11,52	11,87	11,46	11,22	103,57
Фондоозброєність, працівників, тис.грн	510,81	621,51	678,38	901,58	1008,74	202,51
Фондовіддача, грн	0,44	0,48	0,33	0,58	0,62	231,71
Фондомісткість, грн	2,28	2,10	3,01	1,72	1,61	43,17

ТОВ «Колос» демонструє позитивну динаміку оновлення та ефективного використання основних виробничих засобів. У 2020 році оцінювана вартість

основних виробничих засобів становила 19 921,2 тис. грн, у 2024 році – 21 183,5 тис. грн, приріст склав 6,3% (або 103,74% до рівня 2020 року), що свідчить про поступове оновлення та розширення виробничої бази підприємства. Показник середньорічна вартість виробленої продукції зріс у 2,4 раза (на 140,3%), що демонструє позитивну динаміку зростання виробничої активності, ймовірно, завдяки ефективнішому використанню ресурсів. Фондооснащеність демонструє стабільність технічного забезпечення діяльності. Показник фондоозброєності зріс майже вдвічі (197,43%), що свідчить про зростання технічної оснащеності праці.

Фондовіддача зросла з 0,44 у 2020 році до 1,02 у 2024 році (тобто на 131%). Це означає, що ефективність використання основних засобів істотно покращилась: кожна гривня основних фондів у 2024 році приносить удвічі більше продукції, ніж у 2020 році. Відповідно фондомісткість зменшилась з 2,28 грн у 2020 році до 0,98 грн у 2024 році, тобто в 2,3 раза. Це позитивна тенденція, що вказує на зниження затрат основних засобів на одиницю продукції.

Загалом, показники фондовіддачі та фондомісткості свідчать про підвищення продуктивності, зменшення ресурсозатрат і покращення рентабельності. Високі темпи зростання середньорічного обсягу продукції при помірному збільшенні вартості основних засобів свідчать про підвищення ефективності управління виробництвом. Підприємство активно інвестує в основні фонди, і ці інвестиції мають позитивний економічний ефект.

Третім фундаментальним чинником, який відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, виступає кадрове забезпечення – тобто наявність кваліфікованого трудового ресурсу як одного з основних елементів виробничого процесу.

Наявність достатньої кількості працівників із відповідною кваліфікацією є важливою передумовою для досягнення високих виробничих результатів, підвищення рентабельності діяльності та зміцнення конкурентних позицій господарюючого суб'єкта. Саме людський капітал є тим фактором, який

визначає не лише оперативність виконання виробничих завдань, а й здатність підприємства до адаптації в умовах ринкових змін.

Особливу актуальність цей аспект набуває для сільськогосподарських підприємств, зокрема таких, як ТОВ «Колос», діяльність якого тісно пов'язана з сезонністю, фізичним навантаженням і залежністю від природно-кліматичних умов. У сільському господарстві трудові ресурси повинні не лише володіти фаховими знаннями, а й мати практичні навички в роботі з аграрною технікою, розуміння особливостей технологічних процесів вирощування сільськогосподарських культур і догляду за тваринами (якщо підприємство має змішану спеціалізацію).

Дослідимо забезпеченість діяльності ТОВ «Колос» працівниками (рис.2.1).

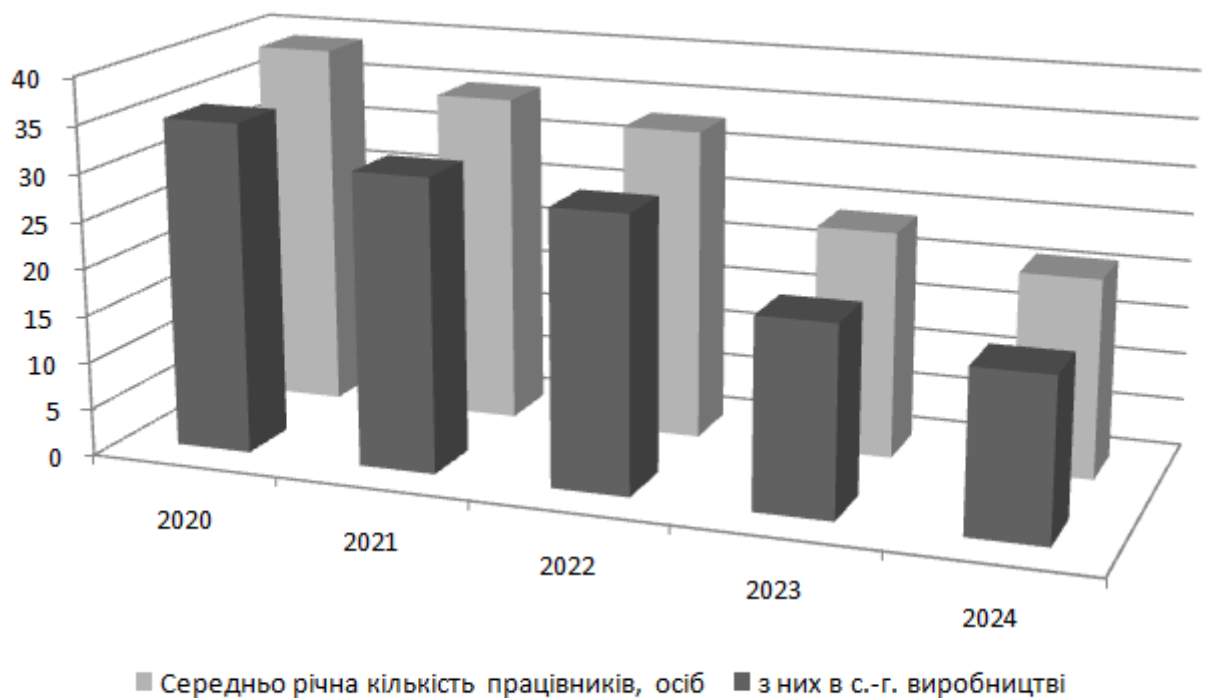


Рис. 2.1. Забезпеченість ТОВ «Колос» працівниками

Спостерігаємо стабільне зменшення середньорічної кількості працівників ТОВ «Колос» та частки тих, хто безпосередньо зайнятий у сільськогосподарському виробництві впродовж п'ятирічного періоду. Частка

виробничих кадрів лишається високою, однак скорочується швидше, ніж загальна чисельність персоналу. За досліджуваний період у ТОВ «Колос» відбувається скорочення чисельності персоналу як загалом, так і безпосередньо у виробничій сфері. Така тенденція може бути наслідком відтоку кадрів через демографічні військові та соціально-економічні чинники. У 2024 році забезпеченість трудовими ресурсами перебуває на мінімальному рівні за п'ятирічний період, що може мати негативні наслідки для стабільності та продуктивності підприємства, якщо не буде вжито заходів з відновлення або заміщення кадрового потенціалу.

Таким чином, забезпечення сільськогосподарського товариства трудовими ресурсами – це не лише адміністративна функція, а стратегічно важливий напрям управління, який визначає довгострокову продуктивність, якість продукції, соціальну стабільність на селі та загальну ефективність виробництва.

2.2. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Колос»

Для здійснення всебічної та об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно розглядати її в контексті дії як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Ці чинники створюють певні умови функціонування підприємства та визначають його здатність до стійкого розвитку й адаптації до ринкового середовища.

До зовнішніх чинників належать ті елементи середовища, на які підприємство, як правило, має обмежений або опосередкований вплив, проте які суттєво впливають на його ринкові позиції. Основними зовнішніми важелями, що формують конкурентоспроможність, є:

- інституційні умови, зокрема державна політика в галузі регулювання економіки, податкового навантаження, фінансової підтримки та дотаційного забезпечення аграрного сектору;

- конкурентна структура ринку (сегментованість, рівень конкуренції, бар'єри входу та виходу);
- природно-кліматичні чинники, які безпосередньо впливають на продуктивність сільськогосподарського виробництва;
- транспортна та комунікаційна інфраструктура, включно з віддаленістю від ринків збуту, якістю дорожнього покриття, доступом до зв'язку та логістичних каналів;
- рівень платоспроможного попиту на продукцію, що безпосередньо впливає на обсяги реалізації;
- стан розвитку інфраструктури аграрного ринку, включно з наявністю елеваторів, переробних підприємств, агроринків, торгових посередників.

Усі ці чинники формують зовнішнє середовище, в межах якого діє підприємство, і вимагають адаптивної та стратегічної поведінки з боку його керівництва.

Внутрішні чинники стосуються внутрішньої організації виробництва, ресурсного забезпечення та менеджменту. Вони є ключовими з точки зору можливості управлінського впливу, оперативного реагування та підвищення ефективності. До найважливіших внутрішніх чинників належать:

- обсяг та структура виробництва, що впливає на економію масштабу;
- раціональне використання ресурсів: землі, техніки, трудових ресурсів;
- технологічний рівень виробництва – оновлення основних фондів, впровадження енергоефективних рішень;
- спеціалізація та диверсифікація, що забезпечує гнучкість господарства та зменшення ризиків;
- продуктивність праці та врожайність культур, що є ключовими показниками ефективності;
- якість продукції, яка визначає її конкурентну привабливість та рівень цінової реалізації;

- кваліфікація та мотивація персоналу, ефективна кадрова політика, навчання та розвиток працівників;
- налагоджена система внутрішньогосподарського розрахунку, яка базується на бізнес-плануванні, бюджетуванні та укладенні внутрішніх договорів співпраці між підрозділами.

Особливу увагу слід приділяти саме тим внутрішнім аспектам, які безпосередньо впливають на якість і собівартість продукції, адже саме ці параметри найчастіше стають визначальними при оцінці конкурентних переваг. До них відносяться:

- зниження виробничих витрат та підвищення ефективності використання ресурсів;
- інвестиції в модернізацію, що дозволяють освоювати нові технології виробництва;
- впровадження сучасних систем обліку та управління, зокрема егр-рішень, автоматизованих систем контролю;
- розвиток інформаційного забезпечення управлінських рішень (інформація про ринок, технології, ресурси);
- використання стандартів якості та сертифікація продукції, що підвищують довіру споживачів;
- збільшення питомої ваги продукції з підвищеними якісними характеристиками, яка має вищу ринкову ціну та стабільний попит.

У процесі формування конкурентоспроможності аграрного підприємства важливу роль відіграють зовнішні чинники, які перебувають поза межами безпосереднього контролю самого суб'єкта господарювання, але при цьому значно впливають на його позиції на ринку. Їх дія є об'єктивною умовою функціонування підприємства у відкритому ринковому середовищі.

1. Ринкова реалізація продукції та маркетингові чинники. Насамперед, необхідно виокремити чинники, пов'язані з процесом реалізації сільськогосподарської продукції. До них належать:

- загальна ситуація на ринку (кон'юнктура), що визначає рівень цін, обсяги попиту й пропозиції;
- результати маркетингових досліджень, зокрема аналіз конкурентів, ринкових тенденцій, споживчих уподобань;
- структурні характеристики ринку: його сегментація, рівень конкуренції, концентрація збуту;
- платоспроможний попит населення, що визначає реальні обсяги продажів;
- канали збуту, зокрема взаємодія з оптовими покупцями, переробниками, посередниками;
- вимоги до якості продукції, які постійно зростають і потребують відповідного технологічного забезпечення;
- цінові чинники впливу, включаючи гнучке ціноутворення, політику знижок, взаємодію з ринковими регуляторами;
- освоєння нових ринкових ніш, що дозволяє диверсифікувати збут і розширити споживчу аудиторію;
- інформаційне супроводження процесу збуту (маркетингова аналітика, електронна комерція, участь у виставках).

Ці фактори значною мірою визначають успішність просування продукції на ринку, впливають на рівень доходів підприємства та його рентабельність.

2. Державна підтримка аграрного сектору. Другим важливим зовнішнім чинником є політика державного регулювання і підтримки розвитку сільського господарства, що включає:

- програмне планування розвитку галузі (індикативне планування, стратегічні програми);
- фінансову підтримку у вигляді субсидій, дотацій з державного, регіонального та місцевих бюджетів;
- податкові пільги та преференції для аграрних товаровиробників;
- державні закупівлі сільськогосподарської продукції;

- підготовку фахових кадрів у аграрній сфері через освітні та профтехнічні заклади;
- інформаційне забезпечення галузі: консультаційні служби, аграрна статистика, технологічні інструкції;
- підвищення соціального статусу сільського населення, зокрема через розвиток інфраструктури, медичного обслуговування, освіти, вирішення демографічних проблем і забезпечення зайнятості.

Комплексна державна політика здатна суттєво впливати на умови ведення господарської діяльності, створюючи сприятливе середовище для сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

3. Інтеграція та взаємодія з іншими суб'єктами господарювання. Ще одним суттєвим зовнішнім фактором є розширення горизонтальних і вертикальних зв'язків з іншими учасниками аграрного ринку. Серед таких чинників:

- встановлення коопераційних зв'язків між виробниками, переробниками, логістичними операторами;
- інтеграція в агропромислові кластери, створення агрохолдингів чи виробничих союзів;
- координація дій між сільгоспвиробниками для спільного просування продукції, спільного захисту інтересів та лобіювання галузевих змін;
- створення та розвиток споживчих і виробничих кооперативів, які дозволяють зменшити витрати, підвищити якість обслуговування, покращити доступ до фінансів, ресурсів та ринків.

Така форма взаємодії сприяє підвищенню економічної стійкості, ефективності господарювання і дає можливість оптимізувати виробничі та комерційні процеси.

Таким чином, зовнішні чинники формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств охоплюють ринкове середовище, державну політику та систему міжсекторної взаємодії. Вони не підлягають прямому управлінському впливу з боку підприємства, однак їх врахування та гнучке

реагування на їх зміну є необхідною умовою для збереження та посилення конкурентних позицій. Ефективне управління у зовнішньому контексті потребує стратегічного мислення, аналітичної підтримки, адаптивної політики та партнерського підходу до взаємодії з усіма учасниками ринку.

Одним із важливих складових елементів, що формують конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства, є період реалізації продукції. Саме швидкість і своєчасність продажу виготовленої продукції мають суттєвий вплив на інші аспекти конкурентної позиції підприємства, зокрема на вартість ресурсного забезпечення, ефективність виробничого циклу та витрати, пов'язані з обігом товарів.

Оперативність реагування на зміни ринкової ситуації, своєчасна адаптація до коливань попиту, пропозиції або цінової кон'юнктури дають змогу аграрним підприємствам утримувати або навіть покращувати свої позиції на ринку. Завдяки мобілізації ресурсів у короткі терміни, сільгоспвиробник може уникнути затримок у поставках, зменшити витрати на логістику, зберігання продукції та знизити ризики, пов'язані з псуванням сировини чи сезонністю продажів.

Особливе значення часова складова має в рослинництві, де ефективність виробництва безпосередньо залежить від термінів проведення агротехнічних заходів. Вчасне виконання сівби, підживлення, обробки ґрунту чи збирання врожаю напряду впливає на рівень урожайності та якість продукції, а отже – і на її конкурентоспроможність.

Для того щоб здійснити повноцінну оцінку рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, слід застосовувати чітко визначені критерії та показники.

Критерії – це якісні характеристики або підстави для прийняття рішення щодо рівня конкурентоспроможності. Вони виконують функцію своєрідного еталона або мірила, що дає змогу оцінити відповідність фактичного стану підприємства певним стандартам, вимогам або очікуванням. Кожен критерій

має бути об'єктивним, вимірюваним і надійним, щоб забезпечити достовірність аналітичного висновку.

Показники – це кількісні характеристики, які описують стан соціально-економічних процесів і дають змогу відстежити динаміку розвитку підприємства, зміни в ефективності його роботи, а також порівняти його результати з іншими суб'єктами господарювання або з нормативними значеннями. Показники дозволяють оцінити поточний рівень господарювання, тенденції росту або спаду, а також спрогнозувати перспективи на майбутнє.

Таким чином, оперативність у реалізації продукції є не лише фактором організації збуту, а й ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності агропідприємства в умовах ринку. Її ефективне поєднання з обґрунтованою системою критеріїв та кількісних показників оцінювання дозволяє не тільки аналізувати поточний стан справ, але й розробляти дієву стратегію розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства, яка розглядається як узагальнене відображення конкурентоспроможності всієї продукції, що виготовляється, може бути виражена через співвідношення загального доходу від реалізації продукції до сукупних витрат на її виробництво. Інакше кажучи, це відношення загальної виручки, отриманої від продажу всіх товарних позицій, до повної собівартості цієї продукції, що дозволяє оцінити загальну ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства з позиції конкурентності:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n B}{\sum_{i=1}^n C} \quad (2.1)$$

де K – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства за першою групою чинників;

B – виручка від реалізації i -го виду продукції, грн.;

C – повна собівартість i -го виду продукції, грн.;

n – кількість видів продукції, що їх випускає підприємство.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності товариства, з внесенням даних в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка конкурентоспроможності ТОВ «Колос»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Виручка, тис.грн.	8726,4	10349,2	7432,6	12587,8	13154,6	150,7
Повна собівартість, тис.грн.	1856,6	2464,1	3539,3	3070,2	2349,0	126,5
Коефіцієнт конкурентоспроможност	4,7	4,2	2,1	4,1	5,6	119,1

За результатами даних, наведених в таблиці, можемо зробити висновок, що за досліджуваний період спостерігається зростання виручка від реалізації продукції на 50,7%, що свідчить про позитивну тенденцію у сфері збуту, розширення обсягів виробництва та підвищення ринкової вартості продукції. Найнижчий рівень виручки був у 2022 році – 7432,6 тис. грн, що, пов’язано зі спадом ринкової активності та несприятливими економічними умовами. Загалом спостерігається і зростання собівартості на 26,5% за досліджуваний період, що пов’язано з інфляцією, подорожчанням ресурсів. Коефіцієнт конкурентоспроможності характеризує ефективність комерційної діяльності підприємства. У 2020 році коефіцієнт становив 4,7, знизився до 2,1 у 2022 році, а в 2024 зріс до 5,6 – це на 19,1% більше, ніж у базовому році. Така динаміка свідчить про покращення фінансово-виробничої ефективності підприємства у 2024 році, після спаду в 2022–2023 роках.

Більш детально зупинимось на аналізі тенденцій зміни коефіцієнта конкурентоспроможності в динаміці (рис. 2.2)

Для виявлення закономірностей зміни показників і проведення прогнозування перспектив, застосуємо трендовий аналіз. Лінійний тренд показує помірне зростання конкурентоспроможності з тенденцією до поступового підвищення. Рівняння параболічного/поліміального тренду, згідно

з екстраполяцією у 2025 році прогнозує подальше стрімке зростання коефіцієнта конкурентоспроможності.

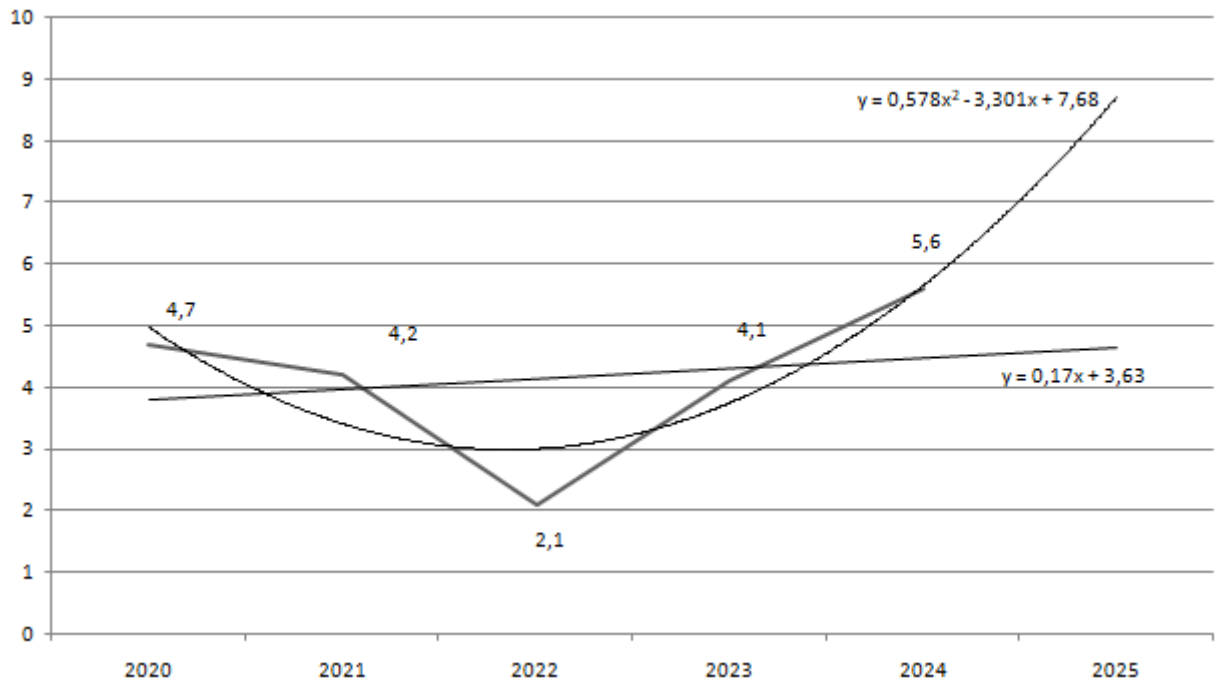


Рис.2.2. Коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Колос», в динаміці

Це вказує на те, що ТОВ «Колос» перебуває на етапі відновлення та посилення своїх ринкових позицій, з можливістю досягнення ще вищих результатів у найближчій перспективі. За умови збереження цієї тенденції, підприємство має усі шанси зміцнити свої позиції на ринку у наступні роки.

Отже, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств формується під впливом багатьох факторів, які можна умовно поділити на зовнішні (некеровані) та внутрішні (керовані). Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від його здатності максимально використати внутрішній потенціал, адаптуючись до викликів зовнішнього середовища. Саме поєднання ефективного внутрішнього управління з адекватним реагуванням на зовнішні зміни є запорукою довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ

3.1. Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Колос»

Конкурентоспроможність підприємства виступає ключовою характеристикою його здатності функціонувати та розвиватися в умовах динамічного ринкового середовища. Вона відображає рівень адаптивності підприємства до мінливих економічних обставин, його можливість не лише зайняти провідні позиції на ринку, а й утримувати їх у довгостроковій перспективі шляхом реалізації стратегічно виважених рішень.

Проблематика забезпечення і підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана зі складністю внутрішньої структури підприємства, багатофакторністю управлінських рішень, а також впливом зовнішнього середовища, що включає економічну нестабільність, конкурентний тиск, законодавчі обмеження та коливання попиту. Саме тому конкурентоспроможність не є сталою характеристикою – вона формується під дією як внутрішніх організаційно-виробничих факторів, так і зовнішніх обставин, що потребують постійного моніторингу та оперативного реагування.

Особливо актуальним це питання постає у сфері аграрного виробництва, де ефективне функціонування підприємств напрямку залежить не лише від рівня управління, а й від природно-кліматичних умов, сезонних коливань, технологічного оснащення та стану інфраструктури.

Досягнення ефективного формування конкурентного середовища у сільськогосподарських підприємствах можливе лише за умови свідомого дотримання ключових управлінських принципів, що мають бути не лише формальними настановами, а й такими, що втілюються в практичну діяльність підприємства у вигляді стійких закономірностей, науково обґрунтованих

факторів та концептуальних підходів. Лише за таких умов можна забезпечити послідовне створення, розвиток і вдосконалення конкурентного середовища, здатного ефективно реагувати на виклики сучасного аграрного ринку.

На основі системного підходу до управління конкурентоспроможністю було ідентифіковано низку принципів, які мають фундаментальне значення та проявляються в управлінській практиці більшості сільськогосподарських підприємств. До числа найбільш вагомих та часто повторюваних принципів варто віднести:

- принцип узгодження інтересів усіх учасників господарської діяльності (власників, працівників, партнерів, споживачів), що сприяє досягненню гармонійного розвитку підприємства;
- принцип досконалої конкуренції, який передбачає забезпечення вільного доступу до ринків, прозорості умов господарювання, недопущення монополізації чи штучного обмеження конкурентів;
- принцип організованого управління, що означає чітке структурування функцій, прав і відповідальності всередині підприємства.

Ці принципи конкретизуються через систему стійких закономірностей, які проявляються в управлінській діяльності незалежно від масштабу чи форми власності підприємства. Серед них можна виділити:

- поєднання централізації та децентралізації в системі управління – необхідність одночасного збереження загальної координації управлінських процесів із наданням достатньої самостійності окремим підрозділам;
- наявність ієрархічної структури управління та регулювання – чітке розмежування повноважень між різними рівнями керівництва;
- відповідність змісту управлінських рішень їх організаційним формам, що забезпечує ефективність реалізації стратегічних цілей;
- гармонізація змісту функцій управління з типом організаційної структури, тобто адаптація стилю управління до потреб конкретного підприємства, його розміру, спеціалізації та етапу розвитку.

На сучасному етапі аграрно-промисловий комплекс України поступово перетворюється на один із найбільш привабливих секторів для залучення іноземного капіталу. Такий інтерес пояснюється рядом чинників:

- високим потенціалом розвитку галузей сільського господарства,
- наявністю значного ринку збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку,
- порівняно швидкою окупністю інвестицій,
- підтримкою з боку місцевих органів влади, які зацікавлені у розвитку сільських територій і створенні нових робочих місць.

У зв'язку з цим формування сприятливого інвестиційного клімату в аграрному секторі має стати пріоритетним напрямом аграрної політики держави. Йдеться, зокрема, про забезпечення стабільності правового середовища, розвиток інфраструктури, спрощення дозвільних процедур для інвесторів, гарантування прав власності та підтримку інноваційного оновлення аграрного виробництва.

В нинішніх умовах цілого ряду не передбачуваних загроз, особливо військових, від яких не завжди навіть можна скористатися страхуванням інвестиційний клімат не дуже привабливий. Привабливість інвестиційного клімату в умовах військових дій – складна, багатогранна тема, яка потребує оцінки не лише економічних, а й політичних, соціальних і безпекових факторів. Військові конфлікти, як правило, негативно впливають на інвестиційну привабливість.

У період воєнного конфлікту інвестиційна привабливість країни зазнає суттєвих змін. Високий рівень ризиків, нестабільність ринків, пошкодження інфраструктури та відтік робочої сили істотно знижують зацікавленість приватних інвесторів у вкладенні коштів у сільське господарство та інші сектори. Водночас, в умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування, підприємства повинні переорієнтовуватися на мобілізацію власного потенціалу, тобто на повноцінне і цілеспрямоване використання внутрішніх резервів.

Сьогодні внутрішні резерви стають основним інструментом стабілізації господарської діяльності. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до викликів воєнного часу без значної залежності від зовнішнього капіталу.

Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства - це сукупність внутрішніх можливостей, ресурсів та організаційно-управлінських рішень, які підприємство може використати для покращення своїх позицій на ринку без залучення зовнішніх джерел.



Рис. 3.1. Ключові напрями внутрішніх резервів ТОВ «Колос»

Всі резерви доцільно групувати за функціональними напрямками, кожен із яких включає конкретні інструменти чи дії, що сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку.

1. Техніко-технологічні резерви. Цей блок включає заходи, що стосуються технічного переоснащення, енергозбереження, раціонального використання природних ресурсів, а також цифровізації виробництва. До прикладу: впровадження GPS-навігації, ERP-систем, agroIT тощо.

2. Організаційно-управлінські резерви. Ці резерви зосереджуються на оптимізації управлінської структури та фінансового контролю: планування, бюджетування, витратний контроль, внутрішньогосподарський розрахунок, гнучкі моделі управління.

3. Трудові резерви. Цей напрям пов'язаний з покращенням якості людського капіталу – підвищення кваліфікації працівників, мотивація, ефективна організація праці, залучення фахівців, розвиток компетенцій та впровадження гнучких форм зайнятості.

4. Резерви у сфері продукції та якості. Фокус – на вдосконаленні кінцевого продукту: підвищення його якості, відповідність стандартам, освоєння нових сортів/порід, розширення асортименту та сертифікація.

5. Економічні та фінансові резерви. Це внутрішні фінансові важелі, які можна використати без зовнішнього фінансування: оптимізація податків, зниження втрат, скорочення непродуктивних витрат, реінвестування прибутку.

6. Маркетингові резерви. Охоплюють дії з покращення продажів і взаємодії з ринком: розвиток системи збуту, адаптація до попиту, брендинг, реклама, логістика, розширення партнерських зв'язків.

Резерви присутні практично в усіх сферах діяльності підприємства – від техніки та організації праці до фінансів і маркетингу. Це означає, що підприємство має широкі можливості для самостійного розвитку навіть в умовах обмеженого зовнішнього фінансування.

Системний підхід до виявлення й реалізації внутрішніх резервів дозволяє не лише скоротити витрати та підвищити ефективність, а й посилити гнучкість підприємства, що критично важливо в умовах ринкової нестабільності.

Особливої уваги заслуговує інтеграція цифрових технологій і аналітики як інструментів управління всіма вищенаведеними напрямками – це дає можливість ухвалювати обґрунтовані рішення й прогнозувати ефективність використання кожного з резервів.

Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства – це сукупність внутрішніх можливостей, ресурсів та організаційно-управлінських рішень, які підприємство може використати для покращення своїх позицій на ринку без залучення зовнішніх джерел.

В умовах воєнного стану використання внутрішніх резервів є не просто бажаним, а критично необхідним кроком для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його виживання і зростання. Рационалізація внутрішніх ресурсів дозволяє компенсувати нестачу інвестицій, підвищити стійкість господарської системи до зовнішніх шоків і створити фундамент для ефективного розвитку в післявоєнний період. Таким чином, внутрішні резерви – це ключ до збереження економічного потенціалу в часи кризи та потужна точка опори для майбутньої інвестиційної привабливості. Використання внутрішніх резервів дозволяє без суттєвих зовнішніх вкладень підвищити рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Головне – виявити, оцінити та системно реалізовувати ці резерви в межах стратегічного управління, орієнтованого на інновації, ефективність і сталий розвиток.

Серед усіх згаданих заходів використання внутрішніх резервів господарської діяльності найбільш досяжним та практичним для підприємства є скорочення собівартості виробленої продукції. Сільськогосподарська галузь традиційно виступає одним із найбільших споживачів різноманітної сировини, матеріалів і ресурсів. У цьому контексті, для ТОВ «Колос» раціональне

використання наявних матеріальних ресурсів набуває стратегічного значення (рис. 3.2).

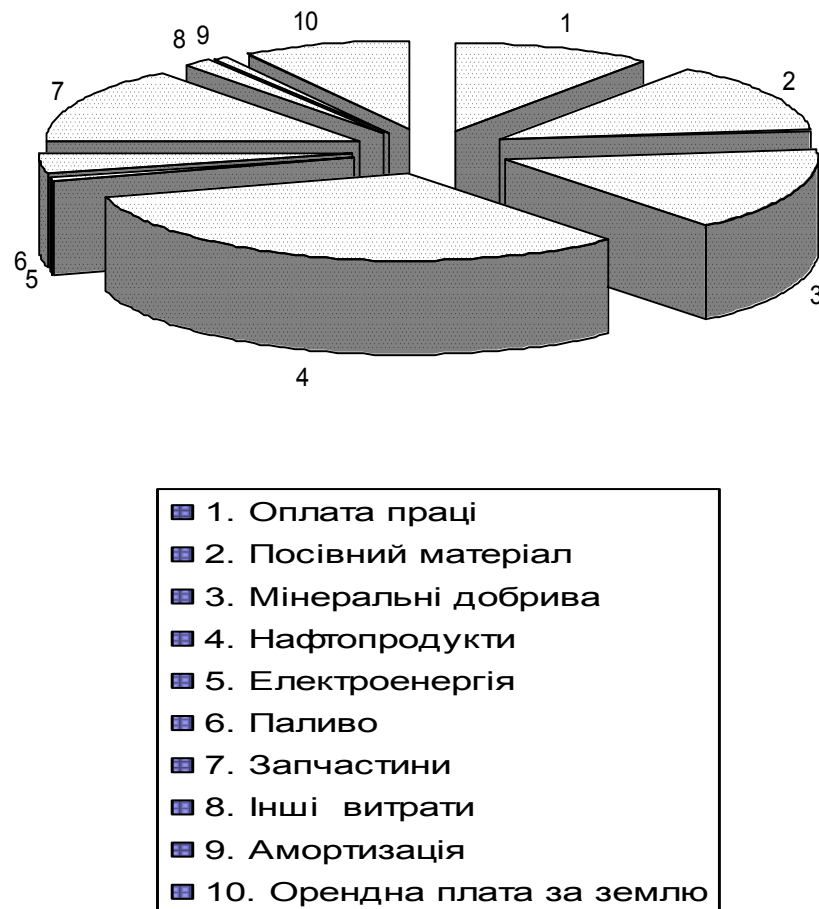


Рис 3.2. Частка основних статей витрат при виробництві продукції рослинництва в ТОВ «Колос»

Економне ставлення до сировини, оптимізація витрат на паливо, насіння, добрива, засоби захисту рослин тощо безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції, що виробляється. Це, у свою чергу, дозволяє господарству підвищити рівень прибутковості, підсилити конкурентні позиції на ринку та забезпечити фінансову стійкість навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Таким чином, внутрішня економія ресурсів стає ключовим чинником довгострокового розвитку підприємства.

Проведений аналіз структури витрат ТОВ «Колос» свідчить про те, що найбільшу частку у загальних витратах підприємства займають

нафтопродукти. Витрати на мінеральні добрива та запасні частини мають значно менший обсяг – приблизно вдвічі менший порівняно з витратами на паливно-мастильні матеріали. До наступних вагомих статей витрат належать посівний матеріал та оплата праці персоналу.

Ці результати дозволяють стверджувати, що найбільш доцільним шляхом зниження собівартості продукції є оптимізація витрат за основними напрямками. Зокрема, вдосконалення технологічних операцій може суттєво зменшити використання пального, а також знизити потребу в додаткових трудових ресурсах. Оновлення машинно-тракторного парку та модернізація техніки сприятимуть не лише підвищенню продуктивності, але й скороченню витрат на ремонт та закупівлю запасних частин.

Крім того, використання інноваційних агротехнологій та систем точного землеробства дозволить більш ефективно використовувати мінеральні добрива, що зменшить витрати на їх придбання без шкоди для якості урожаю. Також, застосування сучасних методів посіву допоможе зменшити обсяг використання посівного матеріалу, зберігаючи при цьому оптимальну урожайність.

Таким чином, деталізований аналіз витратної частини дає змогу виявити статті, які мають вирішальний вплив на собівартість продукції, і на які слід насамперед спрямувати заходи з оптимізації. Завдяки впровадженню технологічних удосконалень, модернізації виробничих процесів та підвищенню ефективності використання ресурсів, підприємство зможе зменшити витрати, підвищити загальну продуктивність та досягти стабільного зростання прибутковості.

Водночас, дослідження структури собівартості має стратегічне значення в умовах ринкової економіки, де ціноутворення значною мірою залежить від попиту та пропозиції. Контроль над витратами стає ключовим інструментом впливу на кінцевий прибуток підприємства. Наявність достовірної інформації про основні складові собівартості дозволяє керівництву здійснювати ґрунтовний аналіз витратних факторів, визначати внутрішні резерви зниження

затрат і своєчасно реагувати на ризики, пов'язані зі змінами цінової політики або ресурсного забезпечення. Практика ТОВ «Колос» підтверджує дієвість такого підходу в умовах сучасних економічних викликів.

Скорочення собівартості продукції виступає важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства, спрямованим на посилення його конкурентних позицій і привабливості для споживачів. Такий підхід дозволяє зменшити витрати, пов'язані з виробничими процесами чи наданням послуг, що, своєю чергою, сприяє зростанню прибутковості та загальної ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Однією з головних переваг оптимізації собівартості є те, що підприємство отримує змогу виробляти кожну одиницю продукції з меншими витратами, що особливо актуально в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Коли ринкова ціна на товари формується з огляду на баланс попиту та пропозиції, виробник не завжди має можливість підвищувати ціну без ризику втрати споживачів. Тому зменшення собівартості стає ефективним інструментом підвищення прибутку, адже дозволяє збільшити різницю між продажною ціною та фактичними витратами.

Окрім того, зниження витрат на виробництво позитивно впливає на цінову політику підприємства, відкриваючи можливості для формування більш конкурентних цінових пропозицій, надання знижок або бонусів покупцям без зниження рівня прибутку. Це дає змогу зміцнити позиції підприємства на ринку, залучити нових клієнтів, розширити частку на цільовому сегменті та створити передумови для сталого зростання обсягів продажів.

Рациональне використання ресурсів, що є наслідком скорочення собівартості, вивільняє фінанси, які можна спрямувати на стратегічні інвестиції, зокрема у вдосконалення технологій, автоматизацію, навчання персоналу або розвиток нових напрямків діяльності. Таким чином, зниження собівартості не лише забезпечує короткострокове зростання прибутків, а й створює фундамент для довгострокової інноваційності та стійкості

підприємства.

Загалом, оптимізація витрат і зниження собівартості дають змогу підприємству підвищити продуктивність, посилити свої позиції в конкурентному середовищі, впровадити гнучкі комерційні механізми та адаптуватися до змін ринку. Це один із ключових інструментів формування ефективної бізнес-моделі, орієнтованої на розвиток, стабільність та лідерство у відповідному секторі економіки.

Управління конкурентоспроможністю в сільському господарстві потребує науково обґрунтованого та системного підходу, що спирається на практично перевірені управлінські принципи та закономірності, здатні забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах ринку. Реалізація цих принципів має не лише теоретичне значення, а й безпосередньо впливає на результативність господарської діяльності, рівень адаптивності та стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

3.2. Розробка стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Колос»

Сучасний етап розвитку країни супроводжується низкою викликів, зокрема: військовий стан і воєнні дії на значній території, кадрова криза, постійними змінами зовнішнього середовища, зменшенням купівельної спроможності населення, посиленням конкуренції на внутрішньому ринку, зростанням рівня комерційного ризику, а також ускладненням фінансового стану більшості сільськогосподарських підприємств.

У таких умовах аграрні виробники змушені адаптуватися до нових реалій ринку: освоювати нові моделі господарювання, впроваджувати ефективні управлінські підходи, модернізувати організаційні структури та формувати сучасну економічну поведінку. Основне завдання для таких підприємств полягає у збереженні та зміцненні своєї конкурентоспроможності, що вимагає активного пошуку і закріплення своєї ринкової "ніші".

Досягнення економічного успіху тісно пов'язане із задоволенням потреб як виробників, так і споживачів. Це можливо завдяки орієнтації на виробництво якісної, екологічно безпечної сільськогосподарської продукції, що дозволяє підприємству не лише підвищити прибутковість, а й забезпечити довгострокові конкурентні переваги. За цих умов підприємства змушені обирати оптимальні стратегії поведінки на ринку.

Залежно від обставин, аграрні підприємства можуть застосовувати різні моделі конкурентної поведінки. До таких моделей належать:

- креативна модель, що передбачає досягнення переваг шляхом ініціювання змін ринкової ситуації та впровадження нововведень;
- пристосувальна модель, яка базується на повторенні успішного досвіду конкурентів та адаптації перевірених рішень;
- утримувальна (забезпечувальна) модель, спрямована на збереження вже досягнутих позицій на ринку шляхом підтримки стабільного рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, в умовах змінного ринкового середовища аграрним підприємствам необхідно динамічно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, вибудовувати гнучкі стратегії розвитку та ефективно управляти ресурсами для збереження і зміцнення своїх позицій у галузі.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ключовим аспектом у процесі формування конкурентоспроможності аграрних підприємств є не лише забезпечення їх необхідними ресурсами, а насамперед раціональне та результативне використання наявного ресурсного потенціалу. Від ефективності застосування трудових, матеріальних, фінансових та технічних ресурсів залежить здатність підприємства адаптуватися до умов ринку та утримувати конкурентні позиції.

Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств виступає одним із ключових напрямів управлінської діяльності та служить важливим показником ефективності всієї системи управління підприємством. Така стратегія має вирішальне значення для досягнення цілей

економічного зростання, особливо в умовах постійної зміни зовнішніх обставин, таких як ринкова нестабільність, зміни попиту, конкурентне середовище тощо.

Стабільний і динамічний розвиток аграрних суб'єктів господарювання потребує системного вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю. Це включає оптимізацію розподілу виробничих ресурсів, ефективне використання виробничих потужностей, а також орієнтацію підприємств на задоволення потреб споживачів через випуск продукції, яка відповідає сучасним вимогам якості, екологічності та доступності.

Успішна реалізація такої стратегії передбачає проактивне планування, аналіз внутрішніх резервів, гнучке реагування на ринкові зміни та фокусування на підвищенні цінності продукції для кінцевого споживача. Саме ці підходи формують основу конкурентної переваги підприємств у сільськогосподарському секторі (рис.3.3).

У центрі уваги цієї моделі знаходиться мета – створення умов для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств шляхом раціонального використання конкурентних переваг та інвестиційного потенціалу.

Процес досягнення цієї мети починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також із формування інформаційного поля, що дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів (економічних, політичних, ринкових умов) та внутрішніх характеристик підприємства (ресурсна база, ефективність управління, технічне забезпечення) на його здатність конкурувати.

Подальше розгортання моделі базується на трьох взаємопов'язаних складових сталого розвитку – економічній, соціальній та екологічній.

Економічна складова передбачає впровадження заходів для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, раціонального використання ресурсного потенціалу, залучення державної підтримки та

інвестицій, освоєння нових ринків збуту, вдосконалення логістики та диверсифікацію виробничої діяльності.



Рис. 3.3. Фундаментальні основи стратегії конкурентоспроможності аграрного підприємства

Соціальна складова орієнтована на розвиток сільських територій, покращення умов праці, підвищення рівня зайнятості, зниження міграційних процесів, популяризацію зеленого туризму та збереження культурної спадщини. Основна мета цієї складової – забезпечити гідний рівень життя у сільській місцевості та стабільність соціального середовища.

Екологічна складова моделі зосереджується на зменшенні техногенного навантаження на довкілля, зниженні кількості шкідливих викидів, запобіганні забрудненню ґрунтів і вод, охороні земельних ресурсів, відновленні родючості ґрунтів, а також на раціональному використанні природних багатств.

Таким чином, модель інтегрує стратегічні напрями розвитку аграрних підприємств у трьох ключових площинах – економічній, соціальній та екологічній і відображає сучасний підхід до формування конкурентоспроможного, відповідального й стійкого аграрного виробництва.

На основі опрацьованого матеріалу, розглянемо основні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Колос», які мають забезпечити ефективний розвиток підприємства в умовах ринкової динаміки:

1. Формування сучасного стратегічного мислення має виходити за межі традиційного стратегічного планування. Підприємство повинне мислити системно, передбачаючи довгострокові зміни та адаптаційні механізми до зовнішніх викликів.

2. Розвиток системи лідерства на вертикальному та горизонтальному рівнях. Необхідно налагодити як чітке управлінське керівництво, так і ефективну взаємодію між підрозділами. Компанія має діяти як відкрита організаційна система, що функціонує в рамках ширшого конкурентного середовища.

3. Усвідомлення часу як критичного чинника конкурентної боротьби. У сучасному бізнесі важливо не тільки створювати якісний продукт, але й вчасно виводити його на ринок. Згідно з позицією Boston Consulting Group, успіх інновацій значною мірою залежить від швидкості їх реалізації. Отже, перевага підприємства повинна ґрунтуватися не лише на якості, а й на оперативності реагування.

4. Управління конкурентоспроможністю варто розглядати як інноваційний процес. Побудова довгострокової конкурентної переваги базується на стимулюванні інноваційного мислення серед працівників,

підтримці ініціативності та розвитку внутрішнього потенціалу до змін. Важливо створити середовище, де заохочується інноваційна активність як на рівні особистості, так і організації в цілому.

5. Необхідно враховувати глобальні тенденції до інтелектуалізації економіки. У сучасних умовах ефективність конкурентної стратегії безпосередньо залежить від рівня впровадження інтелектуальних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, автоматизація процесів, які забезпечують оперативність і точність управлінських рішень.

6. Важливим кроком є переорієнтація від управління матеріальними ресурсами до управління знаннями. У нинішніх реаліях знання, досвід, компетенції та креативність персоналу стають головним активом компанії. Аналітики наголошують, що економічна ефективність підприємств усе більше визначається не обсягами ресурсів, а здатністю ефективно генерувати, накопичувати та використовувати знання. Відмінності у результативності конкуруючих підприємств дедалі частіше пояснюються різницею в інтелектуальному капіталі та доступі до унікальної інформації.

7. Компанію слід сприймати як організацію, що здатна до самонавчання. Успішне управління передбачає поєднання індивідуального лідерства з елементами колективної самоорганізації. Такий діалектичний підхід до керівництва забезпечує не лише гнучкість організації, а й дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

8. Актуальним є перехід від традиційної ієрархічної моделі управління до гнучких мережових структур. У нових умовах конкурентоспроможності перевага надається моделям, які передбачають взаємодію між підприємствами в рамках партнерських ланцюгів створення доданої вартості. У таких структурах реалізується обмін знаннями, технологіями та інноваційними рішеннями, що сприяє швидшій адаптації до викликів ринку.

Одним із прикладів цього підходу є запропонований алгоритм формування конкурентної стратегії для ТОВ «Колос», що представлений на рис. 3.4.



Рис.3.4. Алгоритм формування конкурентної стратегії для ТОВ «Колос»

Конкурентна стратегія ТОВ «Колос» слугує фундаментом для формування цільових програм, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Ця система стратегічного управління визначає пріоритетні напрямки розвитку, ресурси для досягнення цілей, а також конкретні заходи, які необхідно реалізувати.

З метою забезпечення належного функціонування та досягнення запланованих результатів, програми з підвищення конкурентоспроможності мають супроводжуватися комплексним централізованим контролем. Такий контроль повинен охоплювати всі етапи – від початкової розробки концепції до завершального етапу впровадження заходів, передбачених програмою.

Окрім стратегічного нагляду, важливо забезпечити належне операційне управління, що передбачає постійний моніторинг поточних процесів, коригування дій у відповідь на зовнішні зміни, узгодження між підрозділами підприємства та ефективну координацію реалізації окремих завдань. Такий підхід дозволить досягти високої результативності у впровадженні заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Колос».

Ефективне управління ТОВ «Колос» в сучасних умовах вимагає від керівників не лише професійних навичок, а й глибокого стратегічного бачення та здатності формувати довгострокові управлінські стратегії. Успішна діяльність вітчизняних підприємств значною мірою залежить від їх готовності адаптувати найкращі світові практики, а також від активного застосування інструментів стратегічного аналізу в усіх сферах управлінської діяльності.

Запровадження стратегічного аналізу в практику компанії дає можливість створити ефективну систему моніторингу ключових фінансово-економічних індикаторів, що відображають динаміку розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, здійснювати гнучке коригування виробничих, фінансових, маркетингових, торговельних і соціальних напрямів діяльності відповідно до обраної стратегічної мети.

За умов зростаючої конкуренції, підвищених ризиків і невизначеності на внутрішньому ринку, українським компаніям потрібно впроваджувати стратегічну систему управління конкурентоспроможністю. Така система спрямована на вдосконалення управління конкурентними позиціями підприємства, підвищення стійкості до зовнішніх шоків, а також на впровадження адаптивних моделей управління, що дозволяють компаніям швидко реагувати на ринкові зміни.

В умовах сучасного ринку важливо також забезпечити взаємодію систем управління якістю з іншими управлінськими підсистемами, що спрямовані на досягнення високої конкурентоспроможності. Злагоджена робота таких систем дозволяє досягти балансу між якістю продукції, рівнем витрат і ціновою конкурентоспроможністю, що в результаті сприяє зміцненню прибутковості підприємства та розширенню його ринкових позицій.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи результати дослідження, викладеного в кваліфікаційній роботі, можна сформулювати такі ключові висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства є характеристикою, що постійно змінюється та має динамічний характер. Її рівень визначається не лише внутрішнім станом самого підприємства, а й параметрами діяльності його конкурентів. На неї впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори середовища, у якому функціонує підприємство. Цей показник формується під впливом поточного співвідношення сил на ринку та може змінюватися залежно від його коливань. Варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з наявними конкурентними перевагами його продукції на ринку.

2. Конкурентоспроможність підприємства формується не одномоментно, а поступово – протягом усього життєвого циклу товару або послуги. Вона починає закладатися ще на стадії наукових досліджень і розробки нової продукції, далі продовжує формуватись під час виробництва, логістики, маркетингу, збуту, і врешті проявляється у процесі споживання. Таким чином, управління конкурентоспроможністю є багаторівневим процесом, який опосередковано реалізується на кожному з етапів створення, вдосконалення та просування товару або послуги. Успішне управління цим процесом передбачає узгоджену діяльність усіх функціональних підрозділів підприємства.

3. Базою практичного дослідження кваліфікаційної роботи було ТОВ «Колос». За досліджуваний період з 2020 до 2024 року земельні угіддя практично не змінювались. У 2020 році оцінювана вартість основних виробничих засобів становила 19 921,2 тис. грн, у 2024 році – 21 183,5 тис. грн, приріст склав 6,3% (або 103,74% до рівня 2020 року), що свідчить про поступове оновлення та розширення виробничої бази підприємства. Показник середньорічна вартість виробленої продукції зріс у 2,4 раза (на 140,3%), що демонструє позитивну динаміку зростання виробничої активності, ймовірно,

завдяки ефективнішому використанню ресурсів. Фондооснащеність демонструє стабільність технічного забезпечення діяльності. Показник фондоозброєності зріс майже вдвічі (197,43%), що свідчить про зростання технічної оснащеності праці.

4. Спостерігаємо стабільне зменшення середньорічної кількості працівників ТОВ «Колос» та частки тих, хто безпосередньо зайнятий у сільськогосподарському виробництві впродовж п'ятирічного періоду. Частка виробничих кадрів лишається високою, однак скорочується швидше, ніж загальна чисельність персоналу.

5. Спостерігається зростання виручка від реалізації продукції на 50,7%, що свідчить про позитивну тенденцію у сфері збуту, розширення обсягів виробництва та підвищення ринкової вартості продукції. Найнижчий рівень виручки був у 2022 році – 7432,6 тис. грн, що, пов'язано зі спадом ринкової активності та несприятливими економічними умовами. Загалом спостерігається і зростання собівартості на 26,5% за досліджуваний період, що пов'язано з інфляцією, подорожчанням ресурсів. Коефіцієнт конкурентоспроможності характеризує ефективність комерційної діяльності підприємства. У 2020 році коефіцієнт становив 4,7, знизився до 2,1 у 2022 році, а в 2024 зріс до 5,6 – це на 19,1% більше, ніж у базовому році. Така динаміка свідчить про покращення фінансово-виробничої ефективності підприємства у 2024 році, після спаду в 2022–2023 роках.

6. Зміни коефіцієнта конкурентоспроможності за досліджуваний період, вказує на те, що ТОВ «Колос» перебуває на етапі відновлення та посилення своїх ринкових позицій, з можливістю досягнення ще вищих результатів у найближчій перспективі. За умови збереження цієї тенденції, підприємство має усі шанси зміцнити свої позиції на ринку у наступні роки.

Грунтуючись на проведених дослідженнях та їх висновках, за матеріалами ТОВ «Колос» сформулюємо пропозиції:

1. Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства – це сукупність внутрішніх

можливостей, ресурсів та організаційно-управлінських рішень, які підприємство може використати для покращення своїх позицій на ринку без залучення зовнішніх джерел.

2. Скорочення собівартості продукції виступає важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства, спрямованим на посилення його конкурентних позицій і привабливості для споживачів. Такий підхід дозволяє зменшити витрати, пов'язані з виробничими процесами чи наданням послуг, що, своєю чергою, сприяє зростанню прибутковості та загальної ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

3. Управління конкурентоспроможністю в сільському господарстві потребує науково обґрунтованого та системного підходу, що спирається на практично перевірені управлінські принципи та закономірності, здатні забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах ринку. Реалізація цих принципів має не лише теоретичне значення, а й безпосередньо впливає на результативність господарської діяльності, рівень адаптивності та стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Абрамович І.А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50. С. 7–14.
2. Багорка М.О., Кузовенко В.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств як основний складник їх адаптації до сучасних умов агробізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки* 2024. № 3 (75) С. 106-113
3. Біловол Р.І. Маркетингові дослідження – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства. Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез X Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАА. 2018. С. 42–44.
4. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. 512 с.
5. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
6. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 44. С. 166-173.
7. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. *Економіка АПК*. 2015. № 6 С. 87
8. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник Хазків.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
9. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(3). С. 12- 17

10. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>
11. Іванова О. А. Менеджмент конкурентоспроможністю підприємства. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2012 р., № 3 С. 176-180
12. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія Харків ИНЖЭК, 2006. 384 с.
13. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024 №7. С. 23-31.
14. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 85-89.
15. Клименко С. М. О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Київ КНЕУ, 2006. 527 с.
16. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с
17. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
18. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2025).
19. Лівінський А.І., Вовк М.О., Юрків Н.М., Нечипоренко К.В. Економічна ефективність адаптації технологістичного менеджменту конкурентоспроможних підприємств до роботи в умовах безпекових ризиків та диджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 (284) С. 239-253
20. Луцяк В.В., Пронько Л.М., Мазур К.В., Колесник Т.В. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 221 с.

21. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія Київ: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270с.
22. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2017 – С.108-111 [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/25.pdf>.
23. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 04.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.89
24. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу *Ефективна економіка*. 2014. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174>
25. Меліхов А.А. Сутність та необхідність конкурентного розвитку промислових підприємств. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2016. – Вип. 14. – С.138-146. [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/105677/100932>.
26. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.
27. Михальчишин Н.Л. Управління економічним розвитком на конкурентних засадах. *Причорноморські економічні студії*, 2016. – Вип.9-2. – С. 36-40.
28. Михальчишин, Н. Л. Проблеми конкурентного розвитку підприємств та напрями їх вирішення. Житомир: ЖДТУ 2016 . Випуск. 11
29. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41

30. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с
31. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці *Економіка і суспільство* Випуск # 6 / 2016 С.8-13
32. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.73
33. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Управління витратами як резерв для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9754> (дата звернення: 04.03.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.103
34. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми. Навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей-Київ ЦУЛ 2005 112с.
35. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник: ВД “ІНЖЕК”, 2004. 264 с.
36. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський : Основи, 1997. 390 с
37. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 23.03.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.73

38. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. 2015. № 4 (59). С. 80-86.
39. Регіональний план управління відходами у Дніпропетровській області до 2030 року. 2020р., URL: https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/regionalnij_plan_upravlinnya_vidhodami_u_dnipropetrovskij_oblasti_do_2030_roku-_stisla_versiia.pdf
40. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.
41. Сіпайло Л.Г., Сіпайло Н.А. Організаційно-економічні засади лібералізації інноваційного підприємництва: Монографія. Рівне: НУВГП, 2018. 126 с.
42. Соколова Л.В., Верясова Г.М., Соколов О.Є. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія і графічна підтримка *Актуальні проблеми економіки* 2011р., №12(126), С. 289-302
43. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика; Тернопільський економічний ун-т. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570с.
44. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 23.03.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.4
45. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с