

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Євгенія МІГРІНА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Мігриній Євгенії Вячеславівні

1. Тема роботи: «Удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства»

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: первинні статистичні дані господарської діяльності ФГ «Агроальянс» за 2022–2024 роки, нормативно-правові акти України, матеріали наукових публікацій, аналітичні звіти, а також результати власних розрахунків та обґрунтувань.

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

1. Теоретико-методологічні засади формування конкурентоздатності підприємства
 2. Діагностика стану та особливостей управління конкурентоздатністю у ФГ «Агроальянс»
 3. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління конкурентоздатністю підприємства.
- Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Складові сутності управління конкурентоспроможністю підприємства
2. Етапи управління процесом забезпечення конкурентних переваг
3. Динаміка основних показників фінансово-економічної ефективності діяльності ФГ «Агроальянс» у 2022–2024 рр.
4. Рейтинг конкурентоспроможності підприємств
5. SWOT-матриця конкурентної позиції ФГ «Агроальянс»
6. Механізми реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс»
7. Моніторинг і контроль реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності
8. Прогнозні показники ефективності впровадження заходів у ФГ «Агроальянс»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування тематики дослідження та визначення об'єкта й предмета вивчення	Вересень 2024 року	виконано
2.	Розробка структурно-змістовного плану роботи та формулювання наукових завдань	Вересень 2024 року	виконано
3.	Систематизація теоретичних джерел щодо управління конкурентоздатністю підприємства. Підготовка першого теоретичного розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічних особливостей функціонування ФГ«Агроальянс» та підготовка аналітичного розділу	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Формулювання напрямів підвищення конкурентоздатності підприємства. Розробка проектно-рекомендаційного розділу	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Синтез висновків та розробка практичних рекомендацій за результатами дослідження	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи відповідно до вимог вищої освіти та підготовка супровідної документації	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка усної доповіді та ілюстративних матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка на дотримання принципів академічної доброчесності, зокрема щодо оригінальності, достовірності та достеменності даних	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення результатів дослідження на засіданні кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Євгенія МІГРІНА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність, значення та роль конкурентоздатності в сучасному менеджменті	6
1.2. Управлінський процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ У ФГ «АГРОАЛЬЯНС»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Агроальянс»	25
2.2. Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс»	33
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Формування стратегічних орієнтирів розвитку як основа конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс»	45
3.2. Впровадження управлінських рішень із підвищення конкурентоспроможності	53 62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Фермерські господарства стикаються з рядом викликів: цінова диспропорція, високий рівень залежності від кліматичних умов, обмежений доступ до фінансових ресурсів, посилення вимог до екологічності виробництва, зростання вартості матеріально-технічного забезпечення, а також зниження трудового потенціалу через демографічні та воєнні фактори. У цих умовах зростає потреба у впровадженні дієвих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоздатності підприємств. Конкурентоздатність аграрного підприємства – це не лише здатність витримати ринкову конкуренцію, але й результативність використання ресурсного потенціалу, ефективність організаційно-економічного механізму та стратегічного планування. Особливої ваги набуває необхідність не просто забезпечити прибутковість у короткостроковій перспективі, а сформувати стійкі конкурентні переваги на основі інновацій, логістичної гнучкості, підвищення продуктивності праці та адаптивного управління ризиками.

З огляду на зазначене, актуальність теми дослідження полягає у необхідності пошуку ефективних інструментів удосконалення системи управління конкурентоздатністю аграрного підприємства на прикладі конкретного суб'єкта господарювання – ФГ «Агроальянс». Розробка відповідних управлінських рішень та їх економічне обґрунтування дозволяє не лише покращити внутрішні бізнес-процеси, а й забезпечити стійке позиціонування господарства на ринку в умовах динамічного зовнішнього середовища, що надає роботі як наукового, так і практичного значення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоздатністю фермерського господарства «Агроальянс».

Для досягнення поставленої мети у роботі були визначені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні підходи до оцінювання конкурентоздатності

аграрних підприємств;

- проаналізувати систему управління підприємством та визначити її вплив на рівень конкурентоздатності;
- оцінити виробничо-економічні показники діяльності ФГ «Агроальянс» у динаміці;
- виявити чинники, що стримують підвищення конкурентних переваг підприємства;
- розробити напрями удосконалення управлінських рішень і оцінити їх економічну ефективність.

Об’єктом дослідження виступає система управління фермерським господарством «Агроальянс».

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоздатністю підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

У процесі виконання дослідження були застосовані такі **методи**: монографічний (для аналізу літературних джерел з теоретичних основ конкурентоздатності), статистичний (для оцінювання економічних показників), графічний (для візуалізації динаміки розвитку підприємства), порівняльний аналіз, метод експертних оцінок та економічного моделювання (для оцінювання результативності запропонованих заходів).

Інформаційною основою роботи стали первинні статистичні дані господарської діяльності ФГ «Агроальянс» за 2022–2024 роки, нормативно-правові акти України, матеріали наукових публікацій, аналітичні звіти, а також результати власних розрахунків та обґрунтувань.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності фермерського господарства «Агроальянс» для вдосконалення системи управління конкурентоздатністю, оптимізації ресурсного потенціалу, покращення фінансової результативності та стратегічного позиціонування на аграрному ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, значення та роль конкурентоздатності в сучасному менеджменті

У межах ринкової економіки всі учасники господарських процесів мають бути забезпечені рівноправним доступом до ресурсів і можливостей реалізації своєї діяльності, що закономірно передбачає наявність суперництва між ними. Одним із чинників, що гальмують зростання конкурентоздатності українських підприємств, є недостатній рівень обізнаності щодо сутності конкуренції, її позитивного впливу на розвиток, а також обмежена здатність активно діяти на ринку задля розширення своїх позицій, як у межах країни, так і на міжнародній арені.

Конкуренція є базовою категорією економічної науки, яка відображає ключові риси функціонування ринкового середовища. Результативність діяльності суб'єктів господарювання значною мірою визначається тим, наскільки глибоко вони розуміють суть конкурентної взаємодії, її форми, інструменти впливу та чинники, що формують здатність протидіяти тиску конкурентів [15, с. 18]. У зв'язку з наявністю численних наукових підходів до тлумачення цієї категорії, важливою стає ретроспектива еволюції економічної думки щодо конкуренції, адже саме це дозволяє структурувати практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки загалом.

У сучасних умовах конкуренція виконує роль ключового елементу регулятивного механізму ринку та є невід'ємною складовою середовища функціонування підприємств. Її присутність зумовлює з одного боку – загострення економічної боротьби між учасниками ринку, а з іншого – стимулює зростання продуктивності, оновлення технологій та впровадження інновацій. Варто зазначити,

що конкуренція належить до зовнішніх, неконтрольованих чинників впливу на господарську діяльність, які не підлягають прямому управлінню з боку підприємств. Разом з тим, саме конкуренція формує основи підприємницької ініціативи й вимагає концептуального осмислення при формуванні управлінської політики, включно з етичною складовою [3, с. 225]. Поняття конкуренції тісно пов'язане з категоріями ринку та товарного виробництва. Її практичне існування започатковується з появою ринкових відносин, проте теоретичні основи конкурентної взаємодії були закладені лише у XVIII столітті в працях представників класичної політичної економії.

У науковій літературі виокремлюють декілька підходів до визначення конкуренції, які відображають її багатоаспектну природу. Зокрема, відповідно до сучасних класифікацій, конкуренцію розглядають з поведінкових, структурних і функціональних позицій.

Поведінковий підхід трактує конкуренцію як активне суперництво між суб'єктами ринку за споживчі ресурси, що виявляється через намагання якомога краще задовольнити потреби покупців. Такий підхід акцентує увагу на мотивації економічних агентів і механізмах досягнення конкурентних переваг, зокрема через якість, ціну, інновації та сервіс.

Структурне тлумачення зосереджується на аналізі ринкової структури, її впливі на поведінку економічних агентів та можливості доступу до ринку. У межах цієї парадигми вивчається рівень концентрації продавців і покупців, бар'єри входу на ринок, а також ступінь впливу окремих учасників на формування ринкової ціни. Представники класичної школи, зокрема А. Сміт, розглядали конкуренцію як чесне суперництво без змови між продавцями або покупцями з метою досягнення найвигідніших умов торгівлі, де основним інструментом вважали зміну цін [5].

Функціональний підхід визначає конкуренцію як механізм постійного оновлення економічної системи, що забезпечує динамічну рівновагу ринку. Відповідно до цього трактування, конкуренція виступає рушійною силою інновацій, технічного прогресу, удосконалення продукції та підвищення якості обслуговування.

Водночас, вона є джерелом економічної нестабільності, спричиняє банкрутства, інфляційні коливання та безробіття. Її основні функції полягають у стимулюванні підвищення ефективності виробництва, пошуку нових рішень для задоволення потреб споживачів, саморегулюванні ринкового механізму та мобілізації ресурсів.

Варто також відзначити ідеї марксистської економічної школи, яка, заперечуючи класичні ринкові засади, розглядала конкуренцію як форму соціалістичного змагання, де економічне суперництво поєднувалося з елементами співпраці та взаємопідтримки трудових колективів.

Неокласична економічна теорія також підтримує поведінкове бачення конкуренції, але зосереджується на боротьбі за обмежені економічні ресурси, кількість яких менша за потенційні потреби суспільства [9, с. 91].

Конкуренція розглядається як складний, динамічний та постійно еволюціонуючий процес, у межах якого виникають нові товари, удосконалюються маркетингові стратегії, трансформуються виробничі процеси та з'являються нові ринкові сегменти. Її зміст полягає в змаганні між самостійними суб'єктами господарювання, дії яких взаємно обмежують можливість впливу кожного з них на загальні умови реалізації продукції. Така взаємодія сприяє орієнтації виробництва на задоволення актуальних потреб споживачів.

У ринковій економіці конкуренція часто розглядається як системоутворюючий елемент, що охоплює не лише боротьбу між виробниками, а й між споживачами за доступ до дефіцитних ресурсів або вигідних умов. Водночас підприємства прагнуть не лише адаптуватися до умов конкурентного середовища, а й поступово посилювати власні позиції, досягаючи монопольної або олігопольної переваги на ринку. Такий перехід передбачає зміну стратегічних підходів: від дотримання правил добросовісної конкуренції до прагнення максимізувати ринкову владу, що може супроводжуватись як легітимними методами, так і недоброчесними практиками [2].

Особливості розвитку конкуренції в національному економічному просторі

значною мірою зумовлюються впливом зовнішньополітичних факторів, історичної специфіки економічних відносин, а також поєднанням елементів ринкового та адміністративного регулювання. У реальній господарській практиці основне суперництво між підприємствами точиться за доступ до цільових сегментів ринку, де вони прагнуть закріпити свою продукцію або послуги.

Ідеальним вважається ринкове середовище, в якому споживач має змогу отримати об'єктивну, достовірну інформацію про товар і приймати зважене рішення щодо купівлі. Проте фактична ситуація часто відрізняється – з метою посилення своїх позицій деякі суб'єкти вдаються до маніпуляцій, розповсюдження неточної інформації або навмисного імітування продукції відомих брендів.

Економічна конкуренція виконує низку важливих функцій у системі ринкових відносин. Вона слугує інструментом регулювання обсягів і структури виробництва, виступає чинником формування ринкових цін, сприяє вирівнюванню норми прибутку та стимулює інноваційні зрушення. Зрештою, пропозиція товарів і послуг формується як результат складної взаємодії між внутрішніми ресурсами підприємства, платоспроможним попитом та рівнем конкуренції в умовах нестабільного ринкового середовища [40, с. 54].

У процесі дослідження економічної сутності конкуренції важливим є її структурно-типологічний аналіз, який дозволяє глибше розкрити форми прояву конкурентної боротьби в сучасних умовах господарювання. Різноманітність ознак, за якими класифікують конкуренцію, зумовлює наявність декількох підходів до її систематизації. Це, своєю чергою, дає змогу адаптувати управлінські рішення до специфіки конкретного ринкового середовища. У таблиці 1.1 узагальнено основні види конкуренції залежно від ключових класифікаційних ознак.

Наведена класифікація свідчить про багатогранність конкуренції як економічного явища. Найбільш сприятливим середовищем для розвитку малого й середнього бізнесу є умови досконалої конкуренції, однак у реальному економічному середовищі найчастіше переважають риси недосконалої конкуренції –

наявність бар'єрів, інформаційної асиметрії, впливу великих гравців тощо.

Таблиця 1.1

Класифікація видів конкуренції [8, с. 211]

Ознака класифікації	Вид конкуренції	Характеристика
Ступінь досконалості ринкової структури	Досконала (чиста) конкуренція	Велика кількість продавців і покупців; стандартизований товар; вільний вхід та вихід з ринку
	Недосконала конкуренція	Існують бар'єри входу, нерівність інформації, монопольна влада
Кількість учасників ринку	Монополія	Один продавець контролює ринок і впливає на ціну
	Олігополія	Невелика кількість великих фірм, взаємозалежність рішень
	Монополістична конкуренція	Багато продавців, але продукція диференційована
	Чиста конкуренція	Велика кількість фірм з однаковим товаром
Характер впливу на споживача	Цінова конкуренція	Конкуренція за рахунок зниження цін
	Нецінова конкуренція	Конкуренція через якість, сервіс, бренд, рекламу тощо
Правомірність методів конкуренції	Добросовісна	Використання легітимних, етичних засобів
	Недобросовісна	Маніпуляції, дезінформація, порушення законодавства
Рівень організації	Внутрішньогалузева	Між підприємствами однієї галузі
	Міжгалузева	Між суб'єктами, що працюють у різних секторах економіки
Географічний масштаб	Локальна	Обмежується окремим регіоном або ринком
	Національна	Впливає на весь внутрішній ринок країни
	Міжнародна	Між суб'єктами різних країн на глобальних ринках

Залежно від кількості учасників ринку, конкуренція варіюється від монополії до чистої конкуренції, що істотно впливає на цінову політику, інноваційну активність та маркетингову поведінку підприємств. Нецінова конкуренція поступово виходить на перший план у сучасній економіці, оскільки дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги.

Також важливо враховувати етичні й правові аспекти ведення конкурентної

боротьби. Зростання випадків недобросовісної конкуренції вимагає жорсткішого регулювання та ефективного захисту споживача. Таким чином, розуміння класифікаційної структури конкуренції дозволяє більш точно діагностувати ринкову ситуацію та адаптувати управлінські інструменти для підвищення конкурентоздатності підприємства [19, с. 115].

Рівень конкурентоспроможності виступає ключовим показником адаптаційної спроможності підприємства до умов економічної нестабільності. У цьому контексті доцільним є вивчення взаємозв'язку між загальнонаціональним рівнем конкурентоспроможності, позиціями окремих підприємств та характеристиками їхньої продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Такий системний підхід дозволяє комплексно оцінити потенціал економічного зростання та ринкову стійкість як на мікро-, так і макрорівні.

В умовах сучасних викликів українські підприємства стикаються з рядом проблем, що ускладнюють процес об'єктивного визначення власної конкурентоздатності. До ключових з них належать: політична нестабільність, економічна турбулентність, інфляційні процеси, дефіцит якісної аналітичної інформації, відсутність формалізованих цілей та критеріїв оцінювання, а також домінування інтуїтивного підходу при прийнятті управлінських рішень.

Конкурентоспроможність має міждисциплінарний характер і поєднує в собі елементи економічної ефективності, соціальної відповідальності, політичної стабільності та технологічної досконалості. У відкритій економіці цей показник відображає здатність економічного суб'єкта – країни чи підприємства – протистояти зовнішньому конкурентному тиску, зберігаючи позиції на внутрішньому ринку та забезпечуючи вихід на міжнародні ринки [34, с. 58].

Зміна зовнішнього середовища та посилення конкуренції на ринку збуту продукції стимулюють економічних агентів до постійного пошуку внутрішніх резервів розвитку. У таких умовах виживання та зростання потребують безперервного вдосконалення технологічної бази, підвищення якості продукції та

адаптації до запитів споживачів. Це визначає необхідність переходу до проактивного управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства.

У науковій та прикладній літературі термін «конкурентоспроможність» трактується по-різному залежно від об'єкта аналізу, підходу до оцінки та мети дослідження. Це поняття охоплює як загальноекономічні категорії (ефективність, результативність, ринкова стійкість), так і функціональні компоненти діяльності підприємства, такі як здатність до інновацій, маркетингова гнучкість та організаційна адаптивність [4, с. 47].

Загальним для більшості визначень є те, що конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства створювати, просувати і реалізовувати продукцію, що має ринкову цінність, у більш ефективний спосіб порівняно з конкурентами. У таблиці нижче подано низку ключових визначень, які демонструють еволюцію змісту цього поняття та акценти, які розставляють різні автори.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «конкурентоспроможність»

Автор / Джерело	Визначення конкурентоспроможності
Економічна енциклопедія	Здатність суб'єкта господарювання успішно діяти в умовах конкурентного ринку, зберігати і зміцнювати свої ринкові позиції.
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати більшу цінність для споживача порівняно з конкурентами.
О. Амоша	Системна характеристика, що відображає рівень ефективності використання ресурсів з метою досягнення стійкої присутності на ринку.
В. Герасимчук	Інтегральна характеристика, яка визначається здатністю продукції витримувати ринкове суперництво і забезпечувати підприємству дохід.
Власне формулювання	Комплексна спроможність підприємства адаптуватися до ринкових змін, зберігати привабливість своєї продукції для споживача та утримувати конкурентні позиції в середовищі динамічної економіки.

Проаналізовані визначення дозволяють дійти висновку, що поняття конкурентоспроможності має міждисциплінарну природу та відображає

взаємозв'язок внутрішніх можливостей підприємства із зовнішнім ринковим середовищем. Так, у трактуванні М. Портера акцент зроблено на сприйнятті цінності з боку споживача, що є основою сучасної маркетингової концепції. Вітчизняні науковці ж, як правило, розглядають конкурентоспроможність через призму ефективного використання ресурсів, рентабельності, інноваційної активності.

Узагальнюючи надані дефініції, можна дійти висновку, що конкурентоспроможність – це здатність підприємства функціонувати в конкурентному середовищі, утримуючи або розширюючи частку ринку за рахунок ефективного використання внутрішніх ресурсів і гнучкої реакції на зовнішні виклики. Саме тому дослідження цієї категорії є основою для розробки стратегій забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки [23].

З огляду на складність та багатовимірність феномену конкурентоспроможності, в економічній літературі сформувалося кілька підходів до її оцінювання. Кожен із них акцентує увагу на різних аспектах діяльності підприємства – від ефективності використання ресурсів і ринкової позиції до рівня задоволення споживачів та фінансової стабільності.

Підбір підходу до оцінки конкурентоспроможності залежить від мети аналізу, доступності інформації, типу галузі та ринкового середовища. У таблиці нижче узагальнено найпоширеніші наукові підходи, з виокремленням їх переваг та недоліків.

Проаналізовані підходи свідчать про різну глибину та спрямованість аналізу конкурентоспроможності. Наприклад, ресурсний підхід зосереджується на внутрішньому потенціалі підприємства, проте не завжди враховує вплив ринку та поведінку споживачів. Маркетинговий підхід, навпаки, акцентує увагу на позиціонуванні продукції в очах споживача, що є критичним для досягнення конкурентних переваг на насиченому ринку [29, с. 103].

Порівняльний підхід є корисним для стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити місце підприємства відносно основних конкурентів. Фінансово-

економічний підхід забезпечує точність, проте має переважно ретроспективний характер і не завжди відображає майбутній потенціал.

Таблиця 1.3

Порівняння підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
Ресурсний підхід	Орієнтується на аналіз внутрішніх ресурсів підприємства (кадри, техніка, фінанси, технології).	Враховує потенціал для довгострокового зростання.	Не враховує вплив ринку і споживачів.
Маркетинговий підхід	Оцінка конкурентоспроможності через сприйняття продукції споживачем.	Орієнтація на попит, гнучкість, зв'язок з ринком.	Суб'єктивність оцінювання, залежність від настроїв споживача.
Порівняльний підхід	Порівняння основних показників підприємства з показниками основних конкурентів.	Дає змогу виявити позицію на ринку та конкурентні переваги.	Потребує наявності достовірної інформації про конкурентів.
Фінансово-економічний підхід	Використання системи економічних і фінансових показників (прибуток, рентабельність, оборотність тощо).	Дає чітку кількісну характеристику рівня конкурентоспроможності.	Часто є ретроспективним і не враховує потенціал розвитку.
Інтегральний підхід	Поєднання кількох груп показників (ресурсних, ринкових, фінансових, інноваційних) у єдиний інтегральний індекс.	Найповніша та збалансована оцінка конкурентоздатності.	Висока складність розрахунків, потребує якісної статистичної бази.

Найбільш комплексним і збалансованим є інтегральний підхід, який дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні показники, хоча його реалізація потребує великого обсягу достовірних даних.

Таким чином, доцільною практикою є використання комбінації кількох підходів, що дозволяє забезпечити об'єктивну й багатовимірну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Управлінський процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах турбулентного ринкового середовища конкурентоспроможність підприємства набуває ролі визначального чинника його життєздатності та перспектив розвитку. Проте ефективна конкурентоспроможність не виникає стихійно – вона є результатом цілеспрямованого, системного управління. Саме тому доцільним є розгляд управління конкурентоспроможністю як окремої економічної категорії, що поєднує в собі стратегічні, організаційні, ресурсні та маркетингові компоненти [37, с. 219].

Управління конкурентоспроможністю охоплює формування, підтримку та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства на основі раціонального використання внутрішніх ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Його сутність полягає у прийнятті та реалізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ринкової привабливості продукції, технологічної ефективності та організаційної гнучкості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика категорій «конкурентоспроможність» і «управління конкурентоспроможністю»

Категорія	Змістове наповнення	Ключові акценти
Конкурентоспроможність	Інтегральна характеристика підприємства, що відображає його здатність успішно функціонувати в умовах конкуренції	Результат наявного потенціалу підприємства
Управління конкурентоспроможністю	Цілеспрямований процес формування та реалізації управлінських рішень щодо зміцнення ринкових позицій підприємства	Акцент на управлінському впливі, системності, адаптації

Наведена таблиця дозволяє чітко розмежувати поняття «конкурентоспроможність» як результативної економічної характеристики, та «управління конкурентоспроможністю» – як динамічного процесу, що забезпечує

досягнення і збереження цієї характеристики. Конкурентоспроможність – це стан, що визначається позицією підприємства на ринку, тоді як управління нею є інструментом впливу на цей стан [12, с. 33].

Управління конкурентоспроможністю передбачає системний підхід, який включає планування конкурентних стратегій, реалізацію заходів з підвищення ефективності, моніторинг змін ринку та коригування управлінських дій (рис. 1.1). Таким чином, мова йде про постійний, адаптивний процес, що базується на аналізі конкурентного середовища та потенціалу підприємства.

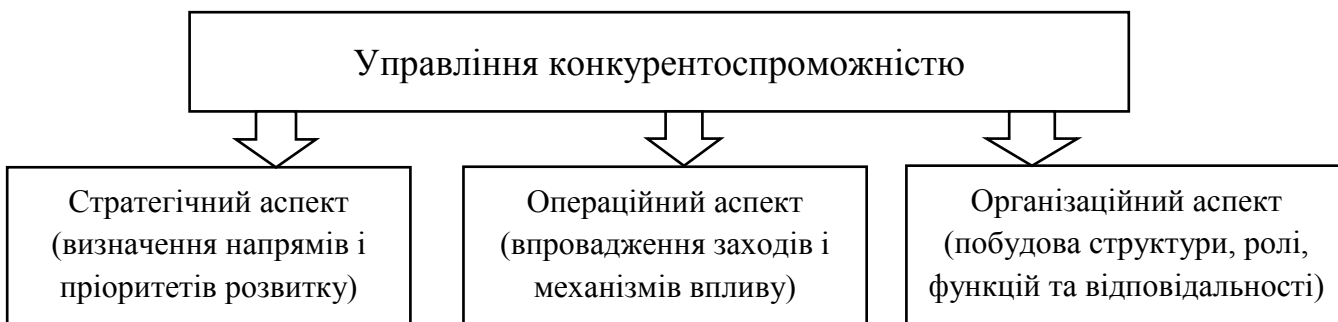


Рис. 1.1. Складові сутності управління конкурентоспроможністю підприємства

Сутність управління конкурентоспроможністю полягає у гармонійному поєднанні стратегічного, операційного та організаційного аспектів. Стратегічний компонент охоплює розробку бачення, цілей і конкурентних орієнтирів. Операційний – реалізацію інструментів впливу на виробництво, маркетинг, персонал. Організаційний аспект стосується внутрішньої побудови системи управління: розподілу повноважень, мотиваційних механізмів, інформаційної підтримки.

Комплексне врахування всіх трьох компонентів дозволяє формувати адаптивну управлінську систему, здатну не лише реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно впливати на середовище, у якому діє підприємство.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від ефективності його системи управління, яка визначає напрям, темпи та якість реалізації стратегічних і тактичних цілей. Управлінська система виступає інструментом мобілізації ресурсного потенціалу, забезпечує адаптацію до зовнішніх умов та координацію всіх функціональних підсистем підприємства [18, с. 149].

З одного боку, конкурентоспроможність є результатом дії управлінських механізмів, таких як стратегічне планування, маркетинг, інноваційна політика, управління персоналом і фінансами. З іншого боку, система управління має бути орієнтована на цільове формування конкурентних переваг – через технологічну модернізацію, підвищення якості продукції, розвиток клієнтського сервісу, оптимізацію витрат тощо.

Таким чином, між конкурентоспроможністю та управлінською системою існує двосторонній зворотний зв'язок: система управління формує здатність підприємства конкурувати, а рівень конкурентоспроможності виступає критерієм ефективності управлінських рішень. Це вимагає постійного вдосконалення організаційної структури, стилю управління, інформаційного забезпечення та механізмів прийняття рішень у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі [6, с. 118].

Управління конкурентоспроможністю, як складова загальної системи управління підприємством, реалізується через виконання певних функцій, які забезпечують цілісність управлінського впливу. Ці функції тісно пов'язані з класичними управлінськими підходами (планування, організація, мотивація, контроль), але в контексті конкурентоспроможності набувають специфічного змісту, пов'язаного з потребою постійного моніторингу ринку, розвитку конкурентних переваг та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Застосування функціонального підходу дозволяє структурувати управлінську діяльність у цій сфері, визначити ключові завдання на кожному етапі і сформувати логічну послідовність дій, що спрямовані на забезпечення сталого конкурентного

становища підприємства. Як видно з таблиці 1.5, функції управління конкурентоспроможністю не тільки дублюють класичну управлінську парадигму, а й отримують спеціалізоване наповнення відповідно до завдань конкурентної боротьби.

Таблиця 1.5

Основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Зміст управлінської функції у контексті конкурентоспроможності	Очікувані результати
Планування	Визначення стратегічних і тактичних цілей конкурентного розвитку, прогнозування ринкових тенденцій	Формування конкурентної стратегії, визначення пріоритетів
Організація	Побудова організаційної структури, розподіл повноважень, координація дій з розвитку конкурентних переваг	Забезпечення внутрішньої узгодженості управлінських рішень
Мотивація	Стимулювання працівників до досягнення конкурентних цілей, розвиток корпоративної культури	Підвищення зацікавленості персоналу у досягненні ринкового успіху
Контроль	Вимірювання результатів діяльності, моніторинг ринку, виявлення відхилень і причин їх виникнення	Забезпечення зворотного зв'язку, коригування стратегій
Регулювання	Оперативне втручання в управлінські процеси при загрозі втрати конкурентних позицій	Гнучке реагування на зовнішні та внутрішні зміни
Аналіз	Оцінка конкурентного середовища, сильних і слабких сторін підприємства	Визначення резервів підвищення конкурентоспроможності

Функція планування набуває стратегічного характеру – від її ефективності залежить формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Організаційна функція забезпечує реалізацію запланованих заходів через оптимальну структуру і процеси. Мотиваційний компонент в управлінні конкурентоспроможністю передбачає не лише стимулювання праці, а й формування спільної мети колективу щодо лідерства на ринку [24, с. 18].

Контроль і регулювання виконують функції зворотного зв'язку та оперативного управлінського реагування. Особливої ваги набуває аналітична функція, яка дає змогу оцінити ринкові умови, конкурентне середовище та потенціал підприємства – саме вона забезпечує інформаційну базу для обґрунтованого прийняття рішень.

Загалом, ефективне функціонування управлінської системи забезпечується лише за умови цілісного виконання вказаних функцій у постійній взаємодії одна з одною.

Принципи управління є базовими правилами, які формують методологічну основу управлінського процесу. Вони визначають логіку, зміст та послідовність дій суб'єктів управління, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства. У контексті управління конкурентоспроможністю ці принципи відіграють важливу роль, оскільки дозволяють сформувати ефективну систему прийняття рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища [42, с. 126].

Принципи не мають суто нормативного характеру – вони є орієнтирами для адаптації підприємства до ринкових викликів, забезпечення його стратегічної гнучкості та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 1.6

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип	Суть та характеристика	Значення для управління
Системності	Управління здійснюється як цілісна система з урахуванням внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків	Забезпечує узгодженість дій і стратегічну єдність
Цілеспрямованості	Діяльність орієнтована на досягнення чітко сформульованих стратегічних і тактичних цілей	Сприяє фокусуванню ресурсів і зусиль
Гнучкості	Здатність системи управління адаптуватися до змін ринкового середовища	Дає змогу оперативно реагувати на зовнішні загрози і виклики
Орієнтації на споживача	Пріоритет споживчих потреб при формуванні рішень щодо продукції, ціни, сервісу	Підвищує привабливість продукції та лояльність клієнтів
Інноваційності	Постійний пошук нових технологічних, організаційних і маркетингових рішень	Забезпечує довгострокове утримання конкурентних переваг
Економічної ефективності	Раціональне використання ресурсів з максимізацією результату	Сприяє підвищенню продуктивності й прибутковості
Безперервності	Управлінські дії здійснюються постійно, а не епізодично	Формує стабільність і послідовність конкурентної політики
Принцип обґрунтованості	Рішення приймаються на основі аналітичних даних, прогнозів і системного аналізу	Мінімізує ризики та підвищує якість управлінських рішень

Наведені принципи управління конкурентоспроможністю забезпечують інтеграцію управлінської логіки з ринковими реаліями, формуючи основу стратегічної та операційної діяльності підприємства.

Принцип системності визначає необхідність комплексного підходу, в якому жодне управлінське рішення не розглядається ізольовано. Цілеспрямованість забезпечує орієнтацію на ключові завдання розвитку підприємства. Водночас гнучкість є передумовою виживання в умовах змінної кон'юнктури, а орієнтація на споживача сприяє підвищенню якості управлінських рішень через врахування реальних потреб цільового ринку [31, с. 46].

Особливу роль відіграє принцип інноваційності, адже сучасна конкурентна боротьба дедалі більше зміщується в площину технологічних переваг, цифровізації та швидкості впровадження нових рішень. Принцип безперервності акцентує на необхідності постійної уваги до конкурентних позицій, а не лише в критичні моменти, тоді як економічна ефективність та обґрунтованість є універсальними критеріями якості управління.

Таким чином, сукупність перелічених принципів утворює методологічний каркас системи управління конкурентоспроможністю, забезпечуючи її стратегічну спрямованість, адаптивність і результативність.

Управління конкурентоспроможністю підприємства не є одноразовою дією, а формується як послідовний, логічно побудований процес, що включає декілька взаємопов'язаних етапів. Кожен етап має чітке функціональне навантаження, забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень та створює основу для реалізації наступного управлінського кроку [11, с. 63].

Таке поетапне бачення управлінського процесу дозволяє не лише сформувати конкурентні переваги, а й постійно підтримувати їх, адаптуючи до змін ринкової ситуації. Правильно структурований процес управління забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних дій підприємства, підвищує ефективність використання

ресурсів і зменшує ймовірність помилкових рішень (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Етапи управління процесом забезпечення конкурентних переваг

Етап	Зміст етапу	Ключові завдання
1. Діагностика	Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього конкурентного середовища	Визначення сильних/слабких сторін, виявлення загроз і можливостей
2. Постановка цілей	Формування стратегічної та операційної цілей підвищення конкурентоспроможності	Узгодження цілей із місією, ресурсами, ринковими умовами
3. Розробка рішень	Формулювання заходів щодо зміцнення конкурентних переваг, вибір методів та інструментів реалізації	Визначення стратегій розвитку, інновацій, маркетингу, організаційних змін
4. Реалізація заходів	Впровадження запланованих дій, координація ресурсів, забезпечення інформаційного супроводу	Організація роботи підрозділів, мотивація персоналу, управління ризиками
5. Контроль і оцінка ефективності	Аналіз досягнутих результатів, виявлення відхилень, формування коригуючих дій	Вимірювання результативності заходів, формування рекомендацій
6. Коригування	Адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища або внутрішніх умов	Зміна підходів, оновлення інструментів, уточнення цілей

Запропонована модель етапів управління конкурентними перевагами підприємства дозволяє здійснити цілісний та структурований підхід до розробки і реалізації управлінських дій.

Перший етап – діагностика – є основою для всього подальшого процесу, оскільки дозволяє об’єктивно оцінити стартові позиції підприємства. Надалі відбувається цілевизначення, яке має бути тісно пов’язане з наявними можливостями підприємства та вимогами ринку [27, с. 236].

Розробка управлінських рішень – це інтелектуальний центр процесу, де формуються конкретні заходи для досягнення переваг. Успішна реалізація потребує чіткого менеджменту, кадрової підтримки та налагодженого внутрішнього контролю.

Фінальні етапи – контроль, оцінка ефективності та коригування – формують

зворотний зв'язок, який є критично важливим для забезпечення адаптивності управлінської системи, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, етапність управління конкурентоспроможністю дозволяє зменшити управлінські ризики, підвищити якість прийняття рішень і досягти довгострокової ринкової стійкості підприємства.

Військові дії на території України суттєво змінили умови функціонування аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств, які займаються рослинництвом. Під загрозою опинилися не лише логістичні ланцюги, ресурси і ринки збуту, але й сама фізична безпека виробничих потужностей, працівників та угідь. У такій ситуації управління конкурентоспроможністю набуває кризового характеру і вимагає негайної адаптації до зовнішніх викликів [39, с. 92].

Основна особливість аграрного виробництва – сезонність, залежність від кліматичних умов і територіальна прив'язаність – у поєднанні з ризиками воєнного характеру призводить до глибшої вразливості сільськогосподарських підприємств. Це вимагає перегляду традиційних управлінських підходів та зосередження уваги на стійкості, мобільності та багатофункціональності управлінської системи.

Серед ключових особливостей управління конкурентоспроможністю фермерських господарств у період війни варто виділити такі:

- Переорієнтація логістики: через порушення транспортної інфраструктури підприємства змушені оперативно змінювати шляхи доставки продукції та забезпечення ресурсами.
- Дефіцит ресурсів і здорожчання витрат: війна спричинила значне зростання цін на паливо, добрива, насіння та запчастини. У відповідь господарства повинні шукати шляхи оптимізації витрат і ресурсозбереження.
- Трудові ризики: мобілізація частини працівників та переміщення населення зменшують трудові ресурси, що вимагає механізації процесів та багатофункціональності персоналу.
- Зниження платоспроможного попиту та переорієнтація збуту: для

збереження ринкової присутності фермери змушені шукати нові канали реалізації, кооперацію або експортні ніші.

- Підвищення значущості соціальної відповідальності: у кризовий час громада і держава очікують від сільгоспвиробників не лише економічної ефективності, але й участі у забезпеченні продовольчої безпеки.

- Фінансова нестабільність і потреба в підтримці: доступ до кредитування, грантів або держпрограм визначає конкурентоспроможність фермерських господарств на рівні фінансової стійкості [17, с. 244].

Таким чином, конкурентоспроможність фермерського підприємства в умовах війни визначається не лише економічними показниками, але й адаптаційною здатністю, гнучкістю прийняття рішень, здатністю до міжгосподарської кооперації, використання цифрових технологій та кризового менеджменту. Підприємства, які зможуть швидко реагувати на виклики, зберігати виробничий потенціал та забезпечити базові ланки ланцюга доданої вартості, матимуть змогу не лише втриматися на ринку, а й закласти підґрунтя для розвитку в поствоєнний період.

У процесі теоретичного дослідження було встановлено, що конкурентоспроможність є складною економічною категорією, яка охоплює сукупність властивостей і характеристик підприємства, що забезпечують йому переваги в умовах ринкового суперництва. Її формування та підтримка вимагають цілеспрямованого управлінського впливу, що охоплює стратегічне планування, організаційне забезпечення, використання ресурсного потенціалу та гнучку реакцію на ринкові зміни. У широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність забезпечувати стабільний попит на продукцію, протистояти конкурентному тиску, досягати стійких економічних результатів і адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища [1, с. 54].

Конкуренція, як основний регулятор ринкових відносин, була досліджена з позицій еволюції наукових підходів та класифікацій. Встановлено, що в основі конкурентної взаємодії лежить суперництво між виробниками за обмежені ресурси

споживача, яке реалізується через цінові й нецінові методи впливу, інновації, маркетинг і організаційні зміни. Конкурентоспроможність розглядається як результат цілеспрямованого управлінського процесу, що охоплює діагностику стану підприємства, формування та реалізацію стратегій, оцінювання результатів і постійну адаптацію до змін.

Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як системна управлінська діяльність, яка реалізується через комплекс основних функцій – планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Принципи системності, гнучкості, орієнтації на споживача, інноваційності та економічної ефективності формують методологічну основу цього процесу. Визначено, що ефективне управління конкурентоспроможністю потребує поетапного підходу: від діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища до коригування управлінських дій відповідно до змін [16, с. 1049].

Окрему увагу приділено особливостям управління в умовах війни, що особливо актуально для аграрного сектору. Встановлено, що у фермерських господарствах, які спеціалізуються на рослинництві, конкурентоспроможність формується під впливом таких чинників, як доступ до ресурсів, логістика, ринки збуту, трудові ресурси та можливість залучення фінансової допомоги. Військові ризики та зовнішньоекономічна нестабільність вимагають від управлінців переорієнтації стратегії, розвитку стійкості та пошуку альтернативних джерел конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ У ФГ «АГРОАЛЬЯНС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Агроальянс»

ФГ «Агроальянс» (код ЄДРПОУ 32220739), що діє на території Дніпровського району Дніпропетровської області, є аграрним підприємством з чіткою ринковою орієнтацією та високим потенціалом конкурентоспроможності в межах локального аграрного кластеру. Господарство спеціалізується на рослинницькій діяльності, вирощуючи культури, адаптовані до ґрунтово-кліматичних умов регіону.

Конкурентні переваги підприємства формуються за рахунок поєднання традиційних агротехнологій із сучасними методами управління виробничими процесами. Раціональне використання матеріальних та трудових ресурсів, гнучка система управління, а також ефективна взаємодія із постачальниками й покупцями сприяють зростанню економічної стійкості підприємства.

У контексті динамічного ринкового середовища ФГ «Агроальянс» виявляє адаптивність до змін зовнішніх умов, зокрема через модернізацію технічного парку, впровадження елементів ресурсозберігаючих технологій та оптимізацію логістичних ланцюгів. Важливе значення в системі управління підприємством має аналітична підтримка управлінських рішень, що дозволяє обґрунтовувати заходи з підвищення конкурентоспроможності.

Раціональне використання земельного фонду та забезпечення оптимального рівня трудового навантаження є ключовими чинниками підвищення ефективності виробничої діяльності аграрного підприємства. Для фермерських господарств, зокрема таких, що функціонують у галузі рослинництва, площа сільськогосподарських угідь, рівень їх використання, а також структура посівів безпосередньо впливають на врожайність, обсяг виробництва і фінансову

результативність. У цьому контексті важливого значення набуває не лише динаміка земельного потенціалу, але й співвідношення між площею посівів та кількістю працівників, що обслуговують ці площі.

Показники, наведені у таблиці 2.1, відображають кількісні зміни у використанні земельного ресурсу та навантаження на персонал підприємства за період 2022–2024 років. Вони дозволяють простежити як процеси розширення площ, так і зміни у рівні технічного та трудового забезпечення виробничого процесу, що є основою для подальшої оцінки рівня конкурентоспроможності господарства. Особливої уваги заслуговує співвідношення темпів зростання посівних площ до темпів приросту загальної чисельності працівників, а також рівень забезпеченості угідь основними фондами, який є важливим індикатором матеріально-технічної готовності до посівної кампанії.

Таблиця 2.1

Показники ефективності використання земельного фонду та рівня трудового навантаження в господарстві

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна площа земельного фонду підприємства, га	1215	1264	1271	56	4,61
Площа, використана для ведення сільськогосподарської діяльності, га	1195	1208	1214	19	1,59
Площа ріллі у структурі угідь, га	1195	1208	1214	19	1,59
Розмір посівної площі підприємства, га	1106	1157	1190	84	7,59
Показник навантаження на одного працівника, га, у розрізі: – сільськогосподарських угідь	79,67	86,29	101,17	21,50	26,99
– посівних площ	73,73	82,64	99,17	25,43	34,49
Забезпеченість с/г угідь основними фондами на 100 га, тис. грн/га	4,42	4,76	4,15	-0,27	-6,11

Аналіз наведених у таблиці показників свідчить про поступове нарощування земельного потенціалу ФГ «Агроальянс» упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, загальна площа земель збільшилася на 4,61 %, а посівні площі – на 7,59 %, що вказує на розширення виробничої бази підприємства. Незначне зростання площі ріллі та сільськогосподарських угідь свідчить про стабільність земельного фонду і наявність потенціалу для збільшення обсягів виробництва без зміни структури угідь.

Разом із цим спостерігається суттєве підвищення показника навантаження на одного працівника, як у розрізі загальних угідь (+26,99 %), так і посівних площ (+34,49 %). Така динаміка свідчить або про зменшення чисельності персоналу, або про зростання інтенсивності праці, що може мати як позитивний ефект у контексті зростання продуктивності, так і виклики щодо кадрового навантаження.

Натомість дещо зниженою виявилася забезпеченість угідь основними фондами на 100 га (–6,11 %), що може свідчити про відставання темпів оновлення техніки й устаткування від розширення земельної бази. Цей аспект потребує окремої уваги при формуванні стратегії конкурентного розвитку, оскільки ресурсне забезпечення напрямку впливає на якість аграрної продукції та її ринкову привабливість.

У сільськогосподарському виробництві, особливо у сфері рослинництва, раціональне управління основним і оборотним капіталом є критично важливим чинником досягнення конкурентоспроможності. Основний капітал (техніка, машини, будівлі) забезпечує технологічну базу виробництва, тоді як оборотний капітал підтримує його поточний цикл – від закупівлі ресурсів до реалізації продукції. Ефективність використання цих ресурсів визначає здатність підприємства до адаптації в умовах ризиків, сезонності та нестабільного середовища.

Наведені у таблиці 2.2 показники відображають динаміку матеріального та фінансового забезпечення ФГ «Агроальянс» за трирічний період, охоплюючи ключові індикатори фондівіддачі, фондомісткості, обіговості оборотних засобів, а також прибутковості використання капіталу. Вони дозволяють оцінити ступінь

інтенсивності та ефективності залучених ресурсів, співвідношення між наявністю й результативністю їх застосування, а також виявити напрями для вдосконалення управління.

Таблиця 2.2

**Показники забезпеченості, обіговості та прибутковості капіталу в діяльності
ФГ «Агроальянс»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна вартість основного капіталу підприємства, тис. грн	12587	14835	15327	2740	21,77
Середньорічна вартість оборотного капіталу підприємства, тис. грн	27014	25364	29230	2216	8,20
Забезпеченість виробничих ресурсів основними засобами, тис. грн:					
– на 100 га сільськогосподарських угідь	1053,3	1228,1	1262,5	209,2	19,86
– на одного середньорічного працівника	839,1	1059,6	1277,3	438,1	52,21
Фондовіддача на кожні 100 грн основних засобів, грн	203,5	176,1	169,3	-34,2	-16,79
Фондомісткість одиниці валової продукції, грн/грн	0,49	0,57	0,59	0,10	20,18
Середня тривалість обороту оборотних засобів, днів	385,0	354,4	411,1	26,2	6,79
Чистий приріст (залучення або вивільнення) оборотних засобів відносно попереднього року, тис. грн	1025,4	-2186,8	4032,0	3006,6	293,22
Рівень рентабельності основних засобів господарства, %	4,51	4,14	5,36	0,84	x
Норма прибутковості господарської діяльності, %	1,43	1,53	1,84	0,41	x

Результати аналізу засвідчують, що середньорічна вартість як основного, так і оборотного капіталу ФГ «Агроальянс» зросла у 2024 році порівняно з 2022 роком

відповідно на 21,77 % і 8,20 %, що свідчить про загальну тенденцію до розширення ресурсної бази. При цьому забезпеченість основними фондами в перерахунку на 100 га угідь та на одного працівника зросла на 19,86 % та 52,21 % відповідно, що підтверджує підвищення інтенсивності технічного забезпечення виробництва.

Разом із тим спостерігається негативна динаміка фондівддачі – вона знизилась на 16,79 %, що може свідчити про зниження ефективності використання основних засобів. Зростання фондомісткості на 20,18 % також підтверджує, що витрати основних засобів на одиницю продукції збільшились, що вимагає додаткового контролю над виробничими витратами.

Середня тривалість обороту оборотних засобів зросла до 411,1 днів, що є негативною тенденцією у контексті уповільнення оборотності капіталу. Проте значне зростання чистого приросту оборотних коштів (на 293,22 %) у 2024 році свідчить про активізацію фінансування виробничого процесу. У результаті цього рівень рентабельності основних засобів зріс на 0,84 в.п., а норма прибутковості господарської діяльності – на 0,41 в.п., що, хоча й не кардинально, але підтверджує поступове покращення фінансової стійкості підприємства.

Загалом аналіз свідчить про розширення ресурсного потенціалу ФГ «Агроальянс» за умов зростання навантаження на систему управління ефективністю. Подальше удосконалення механізмів використання капіталу потребує збалансованої взаємодії між оновленням основних фондів, прискоренням оборотності активів і контролем витрат на одиницю продукції.

Трудові ресурси є важливою складовою системи забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства, особливо в умовах обмеженості капіталу та сезонного характеру діяльності. Для ФГ «Агроальянс», яке функціонує в галузі рослинництва, ефективне використання робочої сили безпосередньо впливає на обсяг валової продукції, витрати на виробництво й економічну результативність усього господарства.

Наведені в таблиці 2.3 показники дозволяють оцінити рівень використання

трудових ресурсів за останні три роки з урахуванням зміни чисельності працівників, кількості відпрацьованого часу, а також виробітку на одного працівника, день і годину. Динаміка цих показників дає змогу зробити висновки щодо змін у структурі трудових витрат, інтенсивності праці та продуктивності аграрного виробництва в умовах воєнного часу, зростання витрат і нестачі робочої сили.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу та ефективності використання трудових ресурсів у ФГ «Агроальянс»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Кількість працівників, осіб	15	14	12	-3	-20,00
Фактично відпрацьовано на одного працівника:					
– днів (люд.-дні)	236	244	248	12	4,87
– годин (люд.-години)	1679	1621	1803	125	7,43
Виробництво валової продукції на:					
– одного працівника за рік, тис. грн	1290,4	1467,2	1665,3	374,9	29,05
– один відпрацьований день, грн	5467,8	6023,8	6728,3	1260,5	23,05
– одну відпрацьовану годину, грн	768,7	905,3	923,4	154,7	20,13

Упродовж 2022–2024 років чисельність працівників у ФГ «Агроальянс» зменшилася на 20 %, що, ймовірно, є наслідком загальної демографічної ситуації в регіоні, трудової міграції або мобілізаційних процесів. Незважаючи на скорочення кадрів, кількість відпрацьованих днів і годин на одного працівника зросла відповідно на 4,87 % і 7,43 %, що вказує на посилення трудового навантаження та ефективніше використання робочого часу.

Продуктивність праці демонструє позитивну динаміку: обсяг валової продукції на одного працівника зріс на 29,05 %, на один відпрацьований день – на

23,05 %, а на одну годину – на 20,13 %. Це свідчить про підвищення трудової віддачі, що є важливим фактором конкурентоспроможності господарства. Подібне зростання може бути результатом механізації робіт, кращого планування трудового процесу, а також підвищення загального рівня організації виробництва.

Разом з тим, зростання продуктивності при скороченні персоналу створює ризики надмірного навантаження, що може призводити до виснаження працівників і зниження якості виконання робіт у майбутньому. Тому в умовах обмеженого кадрового ресурсу важливими напрямками управління стають розвиток багатофункціональності персоналу, залучення сезонних працівників, автоматизація окремих процесів та збереження мотиваційного потенціалу трудового колективу.

Таким чином, ефективне управління трудовими ресурсами є не лише фактором внутрішньої оптимізації, а й важливою умовою підвищення конкурентоспроможності господарства в умовах нестабільного середовища.

Фінансово-економічна ефективність є узагальнюючим критерієм оцінювання результативності діяльності сільськогосподарського підприємства. Вона відображає спроможність суб'єкта господарювання досягати прибутковості, ефективно використовувати ресурси, забезпечувати продуктивність праці й формувати сталу рентабельність у змінному економічному середовищі. Для ФГ «Агроальянс», що здійснює діяльність у галузі рослинництва, оцінка таких показників як обсяг валової продукції, валовий дохід, рівень витрат, чистий прибуток, фондівіддача, оборотність активів і рентабельність має ключове значення при формуванні стратегії конкурентного розвитку.

Наведені в таблиці дані дозволяють проаналізувати не лише зміни в абсолютних показниках фінансового результату, а й співвідношення між витратами і доходами, а також виявити, наскільки ефективно підприємство використовує свій ресурсний потенціал – трудовий, земельний та матеріально-технічний. Важливими є також індикатори фондівіддачі, тривалості обороту обігових коштів і економічної ефективності на одиницю площі, що особливо актуально для фермерських

господарств з обмеженим земельним фондом.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників фінансово-економічної ефективності діяльності
ФГ «Агроальянс» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Обсяг валової продукції у постійних цінах 2022 р., тис. грн	19356	20541	19983	627	3,24
Сума валового доходу підприємства, тис. грн	25614	26123	25952	338	1,32
Загальні сукупні витрати підприємства, тис. грн	25046	25509	25131	85	0,34
Обсяг отриманого чистого прибутку, тис. грн	568	614	821	253	44,54
Фондовіддача основних засобів (на 100 грн вартості), грн	203,5	176,1	169,3	-34,2	-16,79
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	385,0	354,4	411,1	26,2	6,79
Річний показник продуктивності праці, тис. грн/особу	1290,4	1467,2	1665,3	374,9	29,05
Економічна ефективність на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн:					
– обсяг валової продукції	1619,7	1700,4	1646,0	26,3	1,62
– обсяг валового доходу	2143,4	2162,5	2137,7	-5,7	-0,27
– сума прибутку	47,5	50,8	67,6	20,1	42,28
Рівень загальної рентабельності діяльності підприємства, %	2,27	2,41	3,27	1,00	x

Проведений аналіз свідчить про певне зростання фінансової результативності діяльності ФГ «Агроальянс» упродовж 2022–2024 років. Зокрема, обсяг валової продукції збільшився на 3,24 %, а сума валового доходу – на 1,32 %, що свідчить про збереження стабільного попиту на продукцію господарства. Незважаючи на майже незмінний рівень сукупних витрат, чистий прибуток зріс на 44,54 %, що можна розглядати як позитивний сигнал щодо зростання ефективності операційного

управління.

Разом з тим спостерігається негативна тенденція у динаміці фондівддачі, яка знизилась на 16,79 %, що свідчить про менш ефективне використання основних засобів. У той же час тривалість одного обороту оборотних активів зросла, що може свідчити про уповільнення циклу реалізації, хоча в умовах воєнного часу це є загальносистемною проблемою.

Високий приріст річного показника продуктивності праці (+29,05 %) є свідченням того, що господарство зуміло досягти значного покращення трудової ефективності, навіть попри зменшення чисельності персоналу. Оцінка економічної ефективності на 100 га сільськогосподарських угідь також вказує на позитивну динаміку за такими позиціями, як обсяг валової продукції та сума прибутку, хоча обсяг валового доходу на одиницю площі дещо зменшився.

Загальний рівень рентабельності діяльності підприємства за звітний період зріс на 1 в.п., досягнувши 3,27 %, що, попри помірний рівень, є свідченням поступового нарощування фінансової стійкості господарства. Це особливо важливо в умовах зовнішніх загроз, цінових коливань та інфляційного тиску, характерних для останніх років.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників ефективності, однак потребує подальшого вдосконалення використання основних засобів і пришвидшення обіговості активів як факторів зміцнення конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі.

2.2. Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс»

З метою комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс» було обґрунтовано доцільність використання низки взаємопов'язаних показників, які дозволяють охопити всі ключові аспекти діяльності підприємства – ресурсне забезпечення, продуктивність праці, ефективність використання капіталу та

фінансову результативність. Зокрема, до аналізу включено такі показники, як площа сільськогосподарських угідь, рівень забезпеченості основними фондами на 100 га, навантаження площ на одного працівника, обсяг валової продукції на одного працівника, виробіток на день та на годину, рівень загальної рентабельності, фондівіддача, а також прибутковість у розрахунку на 100 га.

Ці критерії обрані з огляду на їхню здатність відобразити як поточний рівень організаційно-економічного розвитку підприємства, так і його потенціал до зростання в конкурентному середовищі. Наприклад, продуктивність праці у ФГ «Агроальянс» у 2024 році досягла 1665,3 тис. грн на одного працівника, що є важливим свідченням ефективного використання людських ресурсів. Водночас зростання навантаження на одного працівника до 101,17 га сільськогосподарських угідь може свідчити про підвищення інтенсивності праці, що також впливає на загальний рівень конкурентоспроможності.

Фінансові індикатори також відіграють значну роль у формуванні узагальненої оцінки. Зокрема, рівень загальної рентабельності у 2024 році становив 3,27 %, чистий прибуток – 821 тис. грн, а фондівіддача – 169,3 грн на 100 грн вартості основних засобів. Усі ці показники відображають результативність використання ресурсів підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У сукупності, обрані критерії дають змогу сформувати об'єктивну картину позицій ФГ «Агроальянс» на фоні основних конкурентів – ФГ «Соната», ТОВ «Пролісок» та ФГ «Прометей». Надалі буде здійснено нормування показників та розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності, що дозволить оцінити відносну силу підприємства у ринковому середовищі.

Комплексна й обґрунтована оцінка конкурентоспроможності є ключовим інструментом для підвищення ефективності управлінських рішень у фермерському господарстві та має інтегруватися у всі рівні управління – від керівництва підприємства до оперативного менеджменту окремих функціональних підсистем. В

умовах зростання конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції така оцінка дозволяє не лише сформулювати стратегічні пріоритети розвитку господарства, а й відслідковувати їх практичну реалізацію та коригувати управлінські дії на основі об'єктивних показників.

У рамках цього підрозділу розглядається фактичний стан управління конкурентоспроможністю у ФГ «Агроальянс» на основі застосування рейтингових методик. Метою є не лише визначення місця підприємства серед основних конкурентів, а й виявлення найбільш прийнятного для господарства підходу до комплексного вимірювання конкурентних позицій.

Для ФГ «Агроальянс» управлінська діяльність у сфері забезпечення конкурентоспроможності спрямована на реалізацію стратегічної мети – посилення ринкових позицій за рахунок стабільного зростання продуктивності, підвищення прибутковості та досягнення стійкої рентабельності. Одним із провідних завдань є створення системи управління, яка базується на цілеспрямованому використанні таких факторів, як стратегія диференціації, гнучка цінова політика, ефективна організація виробництва, рівень трудової віддачі, а також налагоджена взаємодія із партнерами по збуту й постачанню.

Рейтинговий підхід до оцінювання дозволяє перейти від сукупності розрізнених характеристик до цілісного інтегрального показника, який є найбільш репрезентативним відображенням рівня конкурентоспроможності. Методичною складністю виступає необхідність синтезу різнорідних показників – економічних, технологічних, організаційних – у єдиний узагальнюючий критерій. Проте саме така оцінка дозволяє виявити ключові переваги або слабкі місця підприємства у порівнянні з найближчими конкурентами – ФГ «Соната», ТОВ «Пролісок» та ФГ «Прометей».

Оцінка конкурентоспроможності підприємств є ключовим елементом стратегічного управління, особливо в умовах динамічного аграрного ринку. Для ФГ «Агроальянс» така оцінка має прикладне значення, адже дозволяє не лише зрозуміти

власні позиції на фоні основних конкурентів, але й визначити резерви зростання.

У межах проведеного аналізу було сформовано систему показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів, а також рівень рентабельності. Показники нормалізовано за принципом «чим вище – тим краще», що дало змогу забезпечити зіставність різнорідних за формою даних (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рейтинг конкурентоспроможності підприємств

Підприємство	Валовий продукт на 1 працівника, тис. грн	Прибуток на 1 працівника, тис. грн	Валовий продукт на 1 грн ОВФ, грн	Валовий продукт на 1 грн витрат, грн	Рентабельність, %	Загальна сума місць	Місце в рейтингу
ФГ «Агроальянс»	1665,3	68,4	1,30	0,80	3,27	7	2
ФГ «Соната»	1450,0	50,0	1,15	0,75	2,80	12	3
ТОВ «Пролісок»	1800,0	90,0	1,45	0,90	4,20	5	1
ФГ «Прометей»	1200,0	40,0	0,95	0,70	1,90	17	4

Узагальнені результати рейтингового оцінювання чотирьох сільськогосподарських підприємств Дніпровського району свідчать про наявність істотних розбіжностей у рівні їх конкурентоспроможності. Найвищу позицію в рейтингу посідає ТОВ «Пролісок», яке забезпечило найкращі значення за більшістю інтегральних показників: обсягом валового продукту та прибутку на одного працівника, віддачею основних фондів, ефективністю витрат і рівнем рентабельності. Сукупна сума місць за всіма показниками становить лише 5, що свідчить про високий рівень конкурентних переваг цього підприємства.

ФГ «Агроальянс», яке є об'єктом дослідження, посіло друге місце з сумою балів 7. Господарство демонструє досить високі значення продуктивності праці

(1665,3 тис. грн на одного працівника), прибутковості (68,4 тис. грн на одного працівника) та загального рівня рентабельності (3,27%). Разом з тим, за показниками ефективності витрат та фондівіддачі підприємство поступається лідеру, що свідчить про наявність резервів для подальшого підвищення конкурентоспроможності через покращення використання ресурсного потенціалу.

ФГ «Соната» за результатами ранжування отримало третє місце. Підприємство демонструє посередні показники ефективності, зокрема рентабельність на рівні 2,8%, що нижче за аналогічні значення лідера та досліджуваного господарства. Це свідчить про стабільну, але менш динамічну стратегію розвитку.

Найменш конкурентоспроможним виявилось ФГ «Прометей», яке за всіма критеріями посідає останні місця. Зокрема, валовий продукт на одного працівника становить лише 1200 тис. грн, а рентабельність діяльності – 1,9%. Це свідчить про неефективне використання наявних ресурсів, низький рівень продуктивності та необхідність перегляду ключових управлінських рішень у напрямі підвищення ефективності господарювання.

Таким чином, отримані результати дозволяють не лише визначити місце ФГ «Агроальянс» серед основних конкурентів, а й виявити напрямки покращення його позицій на регіональному аграрному ринку через оптимізацію структури витрат, оновлення основних фондів і стимулювання продуктивності праці.

Інтегральний показник, розрахований як середнє значення нормалізованих індикаторів, дозволив ранжувати підприємства за рівнем їх конкурентоспроможності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рейтингові оцінки конкурентоспроможності підприємств

Показник / Підприємство	ТОВ «Пролісок»	ФГ «Агроальянс»	ФГ «Соната»	ФГ «Прометей»
Валовий продукт на одного працівника	1	2	3	4
Прибуток на одного працівника	1	2	3	4

Валовий продукт на 1 грн витрат	1	3	2	4
Рентабельність діяльності	1	2	3	4
Валовий продукт на 1 грн основних засобів	1	3	2	4
Сума місць	5	12	13	20
Місце в рейтингу	1	2	3	4

Отримані результати свідчать, що ТОВ «Пролісок» посідає перше місце з найвищим значенням інтегрального показника, демонструючи кращу збалансованість між дохідністю, прибутковістю та продуктивністю. ФГ «Агроальянс» впевнено займає другу позицію, що вказує на високу ефективність його господарської діяльності, проте із потенціалом для подальшого зростання. Найменш конкурентоспроможним виявився ФГ «Прометей», що зумовлено низькими показниками віддачі ресурсів і рентабельності.

З метою об'єктивного оцінювання конкурентного становища ФГ «Агроальянс» було проведено SWOT-аналіз, який дозволив комплексно визначити внутрішні сильні та слабкі сторони функціонування підприємства в умовах конкуренції. На підставі здійснених рейтингових оцінок конкурентоспроможності, а також порівняльного аналізу з основними конкурентами підприємства, сформовано узагальнений профіль внутрішніх характеристик, що безпосередньо впливають на стійкість і позицію підприємства на ринку.

Сильні сторони (Strengths):

- Висока продуктивність праці – валова продукція на одного середньорічного працівника становить 1665,3 тис. грн, що забезпечує підприємству другу позицію серед конкурентів та свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу.

- Стабільна прибутковість – обсяг чистого прибутку на працівника сягає 68,4 тис. грн, що підтверджує результативність господарської діяльності навіть в умовах нестабільності.

- Конкурентний рівень рентабельності – рентабельність діяльності

підприємства на рівні 3,27% є ознакою виваженої фінансово-економічної політики та забезпечує стійкість підприємства в конкурентному середовищі.

- Раціональна організація виробничих процесів – стабільне зростання посівних площ (на 7,59% за 2022–2024 рр.) дозволяє підтримувати обсяги виробництва навіть за умов обмеженого трудового ресурсу.

- Досвід функціонування в умовах воєнного часу – підприємство адаптувалося до викликів зовнішнього середовища, що свідчить про гнучкість і адаптивність системи управління.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Відносно низька ефективність використання основного капіталу – показник валової продукції на 1 грн основних засобів (1,693 грн/грн) поступається кращим практикам серед конкурентів.

- Недостатня фондвіддача – зниження цього показника протягом трьох років свідчить про потребу в оновленні або кращому використанні основних засобів.

- Низький рівень ефективності витрат – валова продукція на 1 грн витрат становить лише 0,795 грн, що вказує на недостатню оптимізацію структури виробничих витрат.

- Обмежені інвестиційні можливості – у порівнянні з ТОВ «Пролісок», підприємство має нижчу капіталізацію на одиницю площі та працівника, що зменшує потенціал для технічного оновлення.

- Висока залежність від кількісного складу працівників – при зменшенні чисельності персоналу ефективність діяльності може втрачати динаміку, особливо в умовах сезонності.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє сформулювати чітке уявлення про внутрішні резерви ФГ «Агроальянс», які можуть бути використані для посилення конкурентних переваг, а також про існуючі слабкості, що потребують управлінської уваги.

Функціонування фермерського господарства в сучасному економічному

середовищі неможливе без постійного моніторингу зовнішніх факторів. У контексті конкурентного аналізу зовнішнє середовище виступає джерелом як потенційних можливостей розвитку, так і загроз, що можуть порушити стабільність господарської діяльності. ФГ «Агроальянс», як суб'єкт аграрного виробництва, залежить від низки макро- та мікроекономічних умов, тому ідентифікація зовнішніх можливостей і загроз є обов'язковою складовою розробки конкурентної стратегії.

Можливості (Opportunities):

- Розширення державних програм підтримки аграріїв – надання компенсацій за придбання техніки, насіння, страхування ризиків, що може знизити витрати та підвищити фінансову стабільність підприємства.

- Зростання попиту на продукцію рослинництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках – збільшення експортних поставок зернових культур створює передумови для підвищення доходності.

- Інтеграція в локальні та регіональні логістичні ланцюги – співпраця з об'єднаними кооперативами та трейдерами може покращити умови реалізації продукції та знизити логістичні витрати.

- Залучення грантових коштів від міжнародних партнерів – відкриває перспективи модернізації виробництва та підвищення інноваційної спроможності господарства.

- Розвиток цифрових технологій в агросекторі – впровадження систем GPS-моніторингу, аграрного дронінгу та облікових систем дає змогу оптимізувати ресурси, підвищити урожайність та знизити втрати.

Загрози (Threats):

- Нестабільна політико-економічна ситуація в країні, обумовлена воєнними діями – впливає на логістику, інфраструктуру, доступ до ринків збуту та безпеку виробництва.

- Високий рівень інфляції та нестабільність валютного курсу – призводить до зростання вартості насіння, добрив, техніки, що ускладнює фінансове планування.

– Кліматичні ризики та несприятливі погодні умови – неврожай або значне зниження якості продукції внаслідок посух, заморозків або злив безпосередньо впливають на прибутковість діяльності.

– Конкуренція з боку великих агрохолдингів і трейдерів – тиск з боку масштабніших і капіталізованих учасників ринку може знижувати ринкову частку ФГ «Агроальянс».

– Обмеженість доступу до кредитних ресурсів і зростання кредитних ставок – ускладнює інвестиційні рішення та обмежує потенціал технічного оновлення підприємства.

Таким чином, зовнішнє середовище формує як сприятливі, так і загрозливі умови для розвитку підприємства. З боку можливостей, ФГ «Агроальянс» має реальний потенціал для зміцнення конкурентних переваг, використовуючи програми підтримки, технологічний прогрес і нові ринкові ніші. Водночас, високий рівень ризиків з боку економіки, політики та клімату вимагає впровадження адаптивної системи управління конкурентоспроможністю, орієнтованої на гнучкість і стійкість до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7

SWOT-матриця конкурентної позиції ФГ «Агроальянс»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	SO-стратегія – Використання державної підтримки для оновлення технічного парку (S2 + O1) – Розширення частки ринку завдяки підвищенню продуктивності (S1 + O2) – Інтеграція в логістичні ланцюги через репутацію стабільного партнера (S4 + O3) – Використання цифрових інструментів для точного землеробства (S3 + O5)	WO-стратегія – Подолання технічного зносу за рахунок грантового фінансування (W2 + O4) – Підвищення кваліфікації персоналу з використанням державних програм (W1 + O1) – Створення IT-інфраструктури для обліку й контролю (W3 + O5)
Загрози (T)	ST-стратегія – Створення страхових механізмів на випадок кліматичних ризиків (S2 + T3) – Формування стратегічного резерву ресурсів для періодів нестабільності (S5 + T1) – Альтернативні канали збуту (S4 + T4)	WT-стратегія – Оптимізація витрат і кредитне планування в умовах валютної нестабільності (W4 + T2) – Адаптація до умов війни через локалізацію поставок (W2 + T1) – Кадрова політика з урахуванням

		дефіциту трудових ресурсів (W1 + T4)
--	--	--------------------------------------

SWOT-матриця демонструє, що ФГ «Агроальянс» має суттєві внутрішні резерви зростання конкурентоспроможності, зокрема за рахунок продуктивності праці, структури угод та організаційної стабільності. Водночас реалізація зовнішніх можливостей – як-от державна підтримка, гранти, цифровізація – дає змогу компенсувати наявні слабкі місця, зокрема технічну зношеність і нестачу інвестицій. Врахування загроз дозволяє сформувати гнучку антикризову та адаптивну стратегію конкурентної стійкості.

Ось стратегії конкурентного розвитку ФГ «Агроальянс», розроблені на основі SWOT-матриці з урахуванням особливостей функціонування сільськогосподарського підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища:

1. Стратегії розвитку на основі сильних сторін і можливостей (SO-стратегії)

Технологічна модернізація за рахунок державних програм підтримки агросектору та цільових грантів. Це дозволить зберегти перевагу в ефективності та підвищити віддачу на 1 грн капіталу.

Розширення ринку збуту шляхом підвищення якості продукції, сертифікації та формування позитивного іміджу серед партнерів.

Цифрова трансформація: впровадження GPS-картування полів, онлайн-моніторингу урожайності, автоматизованого управління технікою для зниження витрат і підвищення точності.

2. Стратегії усунення слабких сторін через використання можливостей (WO-стратегії)

Кадрова стратегія: залучення молодих спеціалістів, підвищення кваліфікації персоналу за рахунок навчальних програм аграрних центрів.

Залучення інвестицій через партнерство із кооперативами або аграрними фондами з метою оновлення основних засобів.

Автоматизація та облік: впровадження простих цифрових систем для обліку витрат, ресурсів, логістики та управлінських рішень.

3. Стратегії протидії загрозам, використовуючи сильні сторони (ST-стратегії)

Фінансова диверсифікація: створення страхових та резервних фондів на випадок погодних чи воєнних форс-мажорів.

Гнучкість каналів збуту: часткова переорієнтація на локальні ринки, кооперація з аграрними торговими платформам.

Адаптація сівозмін і технологій до кліматичних ризиків (вибір більш посухостійких культур, зміна строків посіву тощо).

4. Стратегії мінімізації слабких сторін і нейтралізації загроз (WT-стратегії)

Рационалізація витрат на основі бюджетування та аналізу витрат за культурами і технологіями.

Заміна імпортозалежних ресурсів на локальні аналоги для зниження валютних ризиків.

Адаптивне виробництво: скорочення витрат на незавантажену техніку, оптимізація обсягів посівів у періоди ризику.

ФГ «Агроальянс» доцільно обрати комбіновану стратегію з елементами інноваційно-адаптивної моделі, яка базується на: інвестиціях в технічне оновлення та цифрові рішення; гнучкій кадровій політиці; пошуку зовнішніх джерел підтримки; адаптації до ринкових і кліматичних викликів.

Розробка матриці реалізації стратегії конкурентного розвитку ФГ «Агроальянс» ґрунтується на результатах проведеного SWOT-аналізу, що дозволив виявити внутрішні резерви підприємства та зовнішні детермінанти, які впливають на його ринкову позицію. У сучасних умовах агробізнесу, які характеризуються нестабільністю ринкового середовища, високим рівнем конкуренції та значним ресурсним обмеженням, визначення чітких стратегічних орієнтирів і забезпечення їх практичної реалізації є необхідною умовою досягнення сталого розвитку. Матриця побудована з урахуванням цілей, інструментів досягнення, потреби у ресурсах та

орієнтовних термінів реалізації, що забезпечує системний підхід до впровадження обраної конкурентної стратегії (табл. 2.8). Основною метою є підвищення ефективності використання наявного потенціалу та адаптація до викликів зовнішнього середовища через посилення конкурентних переваг підприємства. Матриця реалізації стратегії конкурентного розвитку ФГ «Агроальянс» виступає дієвим управлінським інструментом, що дозволяє структурувати завдання підприємства відповідно до його стратегічних цілей та наявних можливостей. У

Таблиця 2.8

Матриця реалізації стратегії ФГ «Агроальянс»

Стратегічна ціль	Ключові дії	Необхідні ресурси	Терміни виконання
1. Зміцнення ринкових позицій	Участь у кооперативах, маркетинг, онлайн-просування	Фінанси на рекламу, фахівець з маркетингу	2025–2026 рр.
2. Технологічна модернізація	Закупівля техніки, точне землеробство, GPS-системи	Інвестиції, гранти, державні програми	поетапно, до 2027 р.
3. Розвиток персоналу	Проведення навчань, створення бонусної системи	Фінансування навчань, партнерство з аграрними ВНЗ	щорічно, з 2025 р.
4. Адаптація до ризиків	Впровадження страхування, перехід до стійких культур	Юридичні послуги, консультації з агрономами	з 2025 р.
5. Зростання прибутковості	Оптимізація витрат, аудит, пошук нових ринків збуту	Фінансисти, консультанти, CRM-системи	протягом 2025–2026 рр.

Узгодженість між визначеними діями, ресурсною базою і часовими рамками сприяє ефективному використанню управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності. Реалізація запропонованих заходів дає змогу оптимізувати структуру витрат, зміцнити ринкові позиції, посилити ресурсне забезпечення виробництва та мінімізувати вплив загроз з боку зовнішнього середовища. Таким чином, матриця є інтегрованою частиною системи стратегічного менеджменту підприємства та слугує основою для формування адаптивної моделі його розвитку в середньостроковій перспективі.

Оцінка конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс» засвідчила його достатньо

сильну позицію серед прямих конкурентів, особливо за показниками продуктивності праці та рентабельності. Підприємство зайняло друге місце у рейтингу, однак виявлено зони для покращення – зокрема у сфері використання основних засобів та ефективності витрат. Отримані результати слугують надійною основою для стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення ринкових позицій господарства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегічних орієнтирів розвитку як основа конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс»

У сучасних умовах нестабільного аграрного ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції, політико-економічною нестійкістю та кліматичними ризиками, стратегічне управління конкурентоспроможністю набуває особливого значення для малих сільськогосподарських підприємств. Для ФГ «Агроальянс» визначення чітких стратегічних орієнтирів є основою формування адаптивної моделі розвитку, здатної забезпечити не лише виживання, а й зростання у середньостроковій перспективі.

Одним із ключових елементів стратегічного управління є формулювання бачення та місії підприємства, які задають вектор його розвитку. У контексті ФГ «Агроальянс» місією господарства може бути забезпечення стабільного виробництва конкурентоспроможної аграрної продукції шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу, впровадження сучасних технологій та орієнтації на сталий розвиток сільських територій. Бачення підприємства полягає у досягненні статусу надійного, високорентабельного та інноваційно-орієнтованого учасника регіонального ринку сільськогосподарської продукції.

На основі SWOT-аналізу та рейтингової оцінки конкурентоспроможності визначено стратегічні цілі підприємства, серед яких пріоритетними виступають:

- зміцнення ринкових позицій через підвищення продуктивності та якості продукції;
- модернізація технічного парку та впровадження елементів цифрового землеробства;

- розширення логістичних каналів збуту та диверсифікація ринків;
- зростання прибутковості за рахунок оптимізації витрат;
- розвиток кадрового потенціалу і впровадження гнучкої мотиваційної системи.

З урахуванням конкурентного профілю ФГ «Агроальянс», найбільш релевантними стратегіями конкурентного розвитку є:

- стратегія диференціації продукції (вирощування нішевих або органічних культур, поліпшення якості, сертифікація);
- цінова стратегія (гнучке формування цін у відповідності до витрат і попиту);
- стратегія фокусування (зосередження на окремих ринках або сегментах – наприклад, кооперація з локальними переробниками чи трейдерами).

Варто зазначити, що успішна реалізація стратегічних орієнтирів вимагає не лише чітко сформульованих цілей, але й відповідної інфраструктури управління: системи моніторингу, адаптивного планування, розробки KPI та регулярного оцінювання результатів. Лише інтеграція стратегічного бачення у всі рівні управління підприємством дозволить сформувати стійкі конкурентні переваги та підвищити ефективність діяльності ФГ «Агроальянс» в умовах змінного зовнішнього середовища.

З огляду на результати комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс», можна стверджувати, що ключовим чинником забезпечення конкурентних переваг підприємства виступає раціональне та ефективне використання його виробничого потенціалу. Аналіз показників валового продукту, продуктивності праці, фондівіддачі та рентабельності виявив як позитивну динаміку розвитку господарства, так і наявні диспропорції у використанні ресурсів, особливо в контексті ефективності основного капіталу та структури витрат. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у вдосконаленні організаційно-технологічної моделі функціонування підприємства на основі сучасних підходів до управління ресурсами.

Оптимізація виробничого потенціалу має на меті не лише ліквідацію виявлених вузьких місць, а й формування системної переваги господарства в умовах

конкурентного ринку. Враховуючи специфіку діяльності ФГ «Агроальянс», його ресурсну базу, технологічний рівень та кадровий потенціал, було запропоновано низку практичних заходів, які дозволяють істотно покращити використання основних фондів, знизити витрати, підвищити точність агротехнічних операцій та ефективність управлінських рішень.

Розроблені напрями оптимізації подано у таблиці 3.1, де кожен із них конкретизовано через відповідні заходи, очікуваний ефект і часові межі реалізації. Такий формат дає змогу забезпечити цілісне бачення стратегії покращення виробничої діяльності господарства та сформулювати передумови для її впровадження у найближчому стратегічному горизонті.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ФГ «Агроальянс»

Напрямок оптимізації	Пропоновані заходи	Очікуваний результат	Орієнтовний період реалізації
Оновлення технічного парку	Придбання сучасної енергоощадної техніки, модернізація наявного обладнання	Зниження витрат на ПММ, підвищення продуктивності	2025–2027 рр.
Цифровізація виробництва	Впровадження GPS-навігації, онлайн-контролю обробітку полів, точного землеробства	Підвищення точності агротехнічних операцій, мінімізація втрат	2025–2026 рр.
Підвищення ефективності праці	Автоматизація рутинних операцій, диференційована оплата праці	Зростання мотивації та продуктивності працівників	2025 р.
Оптимізація посівної структури	Зменшення частки низькорентабельних культур, впровадження сівозмін	Зростання валового доходу, покращення родючості ґрунтів	з 2025 р.
Використання альтернативних ресурсів	Впровадження органічних добрив, біопрепаратів, водозберігаючих технологій	Зниження екологічного навантаження та витрат на хімію	2026–2027 рр.
Аудит і контроль витрат	Встановлення обліку витрат за культурами та операціями	Раціоналізація витрат, підвищення економічної дисципліни	щорічно

Представлена таблиця 3.1 узагальнює основні напрями оптимізації

виробничого потенціалу ФГ «Агроальянс», які відповідають актуальним потребам підприємства у підвищенні рівня ефективності та результативності господарської діяльності. Визначено, що провідними векторами трансформації мають стати технічне оновлення, впровадження цифрових технологій у виробництво, підвищення продуктивності праці, а також покращення структури посівних площ і управління витратами.

Особливої уваги заслуговує акцент на цифровізації та автоматизації, що є невід’ємною складовою сучасного агробізнесу та дозволяє досягти нової якості аграрного менеджменту – точного, прозорого та гнучкого. Оновлення технічного парку, у свою чергу, дозволить не лише скоротити витрати на утримання застарілої техніки, але й підвищити швидкість і якість виконання польових робіт. Важливим також є впровадження системного обліку витрат, що забезпечує прийняття обґрунтованих економічних рішень.

Загалом, запропоновані заходи мають потенціал комплексного впливу: від зростання виробничої ефективності та економії ресурсів – до зміцнення ринкових позицій підприємства. Їхня реалізація дозволить сформувати стабільну базу для подальшого розвитку конкурентних переваг ФГ «Агроальянс», знизити чутливість до зовнішніх ризиків і підвищити адаптивність виробничої системи в умовах невизначеності ринку.

Підвищення продуктивності праці та ефективності персоналу є одним із пріоритетних напрямів зміцнення конкурентних позицій ФГ «Агроальянс», особливо з огляду на обмеженість трудових ресурсів у сільському господарстві. Ефективна кадрова стратегія, орієнтована на залучення кваліфікованих працівників, їх адаптацію, мотивацію та безперервний розвиток, формує основу для сталого функціонування підприємства в умовах сезонного характеру виробництва (табл. 3.2).

Особливу увагу слід приділити формуванню політики професійного навчання, яка включає підвищення кваліфікації механізаторів, агрономів, операторів сучасної техніки, а також проведення тренінгів з питань охорони праці та

енергоефективного господарювання. Враховуючи тенденції цифровізації агросектору, доцільним є запровадження елементів агроінформатики та базової комп'ютерної грамотності для працівників, що залучаються до облікових чи моніторингових процесів.

Таблиця 3.2

Напрями підвищення продуктивності праці у ФГ «Агроальянс»

Напрямок	Конкретні дії	Очікуваний ефект
Кадрова стратегія	- Професійне навчання механізаторів та агрономів - Курси агроінформатики	Зростання професійної компетентності, зменшення помилок у роботі
Мотивація працівників	- Введення системи індивідуального та колективного преміювання	Підвищення зацікавленості у результатах, зростання продуктивності
Залучення персоналу	- Розробка адаптаційної програми для нових працівників	Швидке входження у виробничий процес, зниження втрат від недосвідченості
Зниження плинності кадрів	- Організація підвезення до роботи, харчування, надання сезонного житла	Формування лояльності, збереження кваліфікованих працівників
Нематеріальне стимулювання	- Вручення подяк, відзнак, святкування професійних досягнень	Посилення командного духу, формування позитивного мікроклімату
Удосконалення внутрішніх процесів	- Раціоналізація розподілу трудових ресурсів - Внутрішні тренінги	Ефективніше використання робочого часу, зменшення непродуктивних витрат

Наступним напрямом є створення передумов для зниження плинності кадрів. Збереження кадрового потенціалу має вирішальне значення для забезпечення безперервності виробничих циклів, накопичення досвіду та оптимізації витрат на повторний набір і навчання. Доцільним є впровадження соціальних ініціатив на рівні підприємства: підтримка в критичних життєвих ситуаціях, організація підвезення до місця роботи, забезпечення сезонним житлом, харчуванням тощо. Надання працівникам відчуття стабільності й залученості до розвитку господарства сприятиме формуванню позитивного клімату в колективі.

Третім ключовим інструментом впливу на ефективність праці є системи преміювання та нематеріального стимулювання. У ФГ «Агроальянс» доцільно

диференціювати винагороду залежно від обсягів та якості виконаних робіт, впровадити механізм колективного преміювання за досягнення виробничих показників, а також застосовувати моральне стимулювання (грамоти, подяки, публічне визнання тощо). Важливо також формувати внутрішні мотиваційні програми, пов'язані з участю у прийнятті управлінських рішень, наданні зворотного зв'язку та участі в житті підприємства.

Проведений аналіз напрямів підвищення продуктивності праці дозволяє узагальнити ключові вектори впливу на ефективність персоналу в умовах функціонування фермерського господарства. ФГ «Агроальянс» має значний потенціал для кадрової оптимізації через підвищення кваліфікації працівників, організацію умов праці та впровадження гнучких мотиваційних інструментів. Особливої уваги заслуговує соціальний компонент утримання персоналу, який у сільській місцевості відіграє стратегічну роль у формуванні стабільного трудового колективу. Крім того, важливим є забезпечення балансу між матеріальним і нематеріальним стимулюванням, що створює основу для залученості працівників у виробничий процес. Системність і поєднання вищезазначених заходів дозволяють суттєво покращити рентабельність діяльності, зменшити витрати на пошук персоналу й сприяти довготривалому розвитку конкурентних переваг господарства.

У сучасних умовах високої економічної турбулентності, значного впливу зовнішніх факторів та обмеженості фінансових ресурсів аграрним підприємствам необхідно адаптувати фінансово-економічну політику з урахуванням стратегічної мети – зростання конкурентоспроможності (табл. 3.3). Для фермерських господарств, зокрема ФГ «Агроальянс», удосконалення підходів до управління витратами, прибутком, фінансовими потоками та внутрішнім бюджетуванням стає критичним фактором підвищення рентабельності.

Фінансово-економічна політика підприємства виступає стратегічним важелем забезпечення стабільності та довгострокової конкурентоспроможності. Аналіз запропонованих заходів свідчить, що першочерговим завданням ФГ «Агроальянс» є

подолання структурних витратних диспропорцій, що можливе шляхом регулярного фінансового моніторингу, впровадження нормативів витрат і диференціації прибутковості виробництва за культурами.

Таблиця 3.3

Заходи щодо вдосконалення фінансово-економічної політики ФГ «Агроальянс»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Оптимізація структури витрат	- Проведення щомісячного аналізу витрат за статтями - Впровадження нормативного калькулювання	Зниження непродуктивних витрат, підвищення рентабельності виробництва
Підвищення рентабельності	- Перегляд цінової політики - Визначення прибутковості кожної культури	Зосередження ресурсів на більш дохідних напрямках діяльності
Аудит фінансових потоків	- Проведення внутрішнього аудиту обігових коштів - Контроль дебіторської/ кредиторської заборгованості	Підвищення прозорості управління фінансами, зменшення ризику дефіциту ліквідності
Впровадження бюджетування	- Формування щорічного фінансового плану - Щоквартальний перегляд бюджету	Поліпшення прогнозування та оперативного фінансового управління
Формування резервного фонду	- Відрахування 5–10% прибутку до спеціального резервного рахунку	Зниження фінансової вразливості, підвищення антикризової стійкості

Розбудова системи бюджетування забезпечить більшу передбачуваність грошових потоків і дозволить швидше реагувати на коливання ринку. Додатковим захисним механізмом стане створення резервного фонду, що допоможе зменшити вплив сезонних або форс-мажорних обставин на діяльність господарства. В сукупності ці заходи зміцнять фінансову дисципліну, поліпшать ліквідність та сформуують підґрунтя для сталого розвитку підприємства.

У сучасних умовах функціонування аграрного ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції, інформаційною насиченістю та зростаючою роллю цифрових технологій, проблема ефективного просування продукції та оптимізації логістичних рішень набуває особливої актуальності. Для фермерських господарств, зокрема ФГ «Агроальянс», розширення ринків збуту продукції виступає ключовим

напрямом підвищення рівня конкурентоспроможності. Стратегія розширення збуту передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ринкової присутності господарства, оптимізацію логістичних витрат, укріплення зв'язків з партнерами, кооперативами, трейдерами та використання сучасних цифрових платформ для реалізації продукції. Раціональна логістична політика дозволяє знизити вартість доставки, зменшити втрати та підвищити задоволення споживача, що в умовах ринку створює додаткову конкурентну перевагу.

Підвищення ефективності збутової діяльності ФГ «Агроальянс» потребує системного підходу до розширення ринкової присутності та вдосконалення логістичної структури. Впровадження маркетингових інструментів сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та залученню нових контрагентів. Зокрема, розвиток цифрових каналів реалізації дозволить виходити на регіональні та національні ринки без значних витрат, а співпраця з аграрними кооперативами – укріпити договірну дисципліну та забезпечити стабільність збуту.

Таблиця 3.4

Напрями розширення ринків збуту та вдосконалення логістичних рішень ФГ «Агроальянс»

Напрямок	Конкретні дії	Очікуваний результат
Застосування маркетингових інструментів	- Створення візуального бренду господарства - Реклама на локальних платформах - Просування в соціальних мережах	Зростання впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
Співпраця з кооперативами та трейдерами	- Укладання довгострокових контрактів із закупівельниками - Участь у сільгоспкооперативах	Забезпечення стабільного збуту та кращих умов реалізації
Використання цифрових каналів реалізації	- Підключення до B2B-майданчиків (Agrohub, Zakupki.prom.ua тощо) - Онлайн-замовлення продукції	Розширення географії продажу, автоматизація процесу замовлень
Оптимізація логістичних витрат	- Використання сумішених маршрутів - Укладення угод з транспортними кооперативами	Зменшення витрат на доставку, покращення термінів постачання
Вдосконалення логістичної інфраструктури	- Облаштування складів зберігання та охолодження - Інвестиції в пакувальне обладнання	Зменшення втрат продукції при зберіганні та транспортуванні

Оптимізація логістичних процесів через скорочення «порожніх пробігів», спільне використання транспорту та покращення умов зберігання дозволить не лише зменшити витрати, а й підвищити якість доставки продукції. Комплексний підхід до формування логістичної та збутової стратегії створює основу для довгострокового конкурентного зростання господарства.

В умовах високої динаміки зовнішнього середовища ФГ «Агроальянс» потребує стратегічно вивірених орієнтирів розвитку. Формування місії, бачення та пріоритетів дає змогу структуровано підходити до посилення конкурентних позицій. Стратегії диференціації, цінової адаптації та фокусування дозволяють досягти збалансованого зростання, а також сформувати стійкі переваги в межах обраної ринкової ніші.

3.2. Впровадження управлінських рішень із підвищення конкурентоспроможності

З метою практичного втілення запропонованих заходів у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс», важливо розробити чітку та послідовну систему управлінської реалізації, що включає узгоджені механізми впровадження, організаційно-економічні інструменти, а також контрольні процедури для оцінки ефективності рішень.

Успішне функціонування фермерського господарства в умовах високої конкуренції та нестабільного ринкового середовища неможливе без чітко визначених механізмів реалізації управлінських рішень. На практиці ефективність стратегічних ініціатив значною мірою залежить від конкретизації заходів, узгодженості дій між структурними підрозділами, наявності відповідальних осіб та обґрунтованих часових меж реалізації. Таблиця 3.5 узагальнює ключові напрямки удосконалення, які спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс». шляхом впровадження прикладних управлінських рішень у п'яти

критичних сферах діяльності: технічне забезпечення, облік, кадровий потенціал, збутова політика та витратне управління. Запропоновані дії мають не лише короткостроковий ефект, а й відкривають можливості для довгострокового стійкого розвитку господарства.

Узагальнення заходів у таблиці 3.5 дозволяє стверджувати, що ФГ «Агроальянс» здійснює цілеспрямовану адаптацію управлінських рішень до сучасних викликів аграрного ринку. Насамперед, пріоритет надано оптимізації матеріально-технічної бази через закупівлю енергоефективної техніки. Такий крок сприятиме зниженню витрат на паливо та зменшенню експлуатаційного навантаження на старий парк машин, що є критично важливим в умовах дефіциту ресурсів.

Наступним важливим напрямом є підвищення якості обліку, що передбачає цифровізацію та автоматизацію бухгалтерських процесів. Впровадження ERP-системи не лише підвищить оперативність і точність фінансових рішень, а й дозволить формувати аналітичні звіти для стратегічного планування.

Таблиця 3.5

Механізми реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс»

Напрямок вдосконалення	Конкретне управлінське рішення	Форми реалізації	Відповідальні особи	Орієнтовний термін впровадження
Оптимізація технічного забезпечення	Придбання сучасного енергоефективного трактору	Лізинг/державні програми підтримки	Директор господарства, економіст	III квартал 2025 р.
Підвищення якості обліку	Впровадження бухгалтерської ERP- системи	Програмне забезпечення (1C/AgroERP)	Бухгалтер, консультант з ІТ	IV квартал 2025 р.
Удосконалення кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації механізаторів	Курси, сертифікація	Зав. виробництвом	I квартал 2026 р.
Розширення ринків збуту	Участь у фермерських ярмарках і B2B- платформах	Онлайн/офлайн участь	Менеджер маркетингу	Починаючи з II кварталу 2026 р.
Підвищення ефективності управління витратами	Щомісячний внутрішній аудит виробничих витрат	Ревізійні звіти, контролінг	Бухгалтер, керівник відділу планування	Постійно

Узагальнення заходів у таблиці 3.5 дозволяє стверджувати, що ФГ «Агроальянс» здійснює цілеспрямовану адаптацію управлінських рішень до сучасних викликів аграрного ринку. Насамперед, пріоритет надано оптимізації матеріально-технічної бази через закупівлю енергоефективної техніки. Такий крок сприятиме зниженню витрат на паливо та зменшенню експлуатаційного навантаження на старий парк машин, що є критично важливим в умовах дефіциту ресурсів.

Наступним важливим напрямом є підвищення якості обліку, що передбачає цифровізацію та автоматизацію бухгалтерських процесів. Впровадження ERP-системи не лише підвищить оперативність і точність фінансових рішень, а й дозволить формувати аналітичні звіти для стратегічного планування.

Не менш значущим є кадровий аспект, зокрема оновлення знань і навичок механізаторів шляхом професійного навчання. Це дозволить ефективно використовувати нову техніку та забезпечить належний рівень технічної культури виробництва.

Розширення ринків збуту є ще одним пріоритетом, адже диверсифікація каналів реалізації продукції дозволяє не лише знизити ризики, пов'язані з коливанням цін, а й забезпечити стабільний дохід. Участь у ярмарках і B2B-майданчиках створює додаткові можливості для партнерства і збільшення клієнтської бази.

Останній, але не менш важливий механізм – систематичний аудит витрат, який дозволяє виявляти неефективні статті витрат і оперативно приймати рішення щодо їх оптимізації. Постійний характер контролю в цій сфері забезпечить гнучке реагування на внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на собівартість продукції.

Таким чином, запропоновані управлінські рішення мають комплексний характер і охоплюють як внутрішні виробничі процеси, так і зовнішню економічну

взаємодію господарства. Вони спрямовані на стійке зростання ефективності функціонування ФГ «Агроальянс» через збалансоване використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, технологічне оновлення та зміцнення ринкової позиції.

В умовах мінливої ринкової кон'юнктури й зовнішніх викликів, ефективність стратегічного управління значною мірою визначається здатністю підприємства до постійного моніторингу та оперативного контролю реалізації управлінських рішень. Для фермерського господарства ФГ «Агроальянс» актуальним є створення системи стратегічного нагляду, яка б забезпечувала зворотний зв'язок, дозволяла фіксувати відхилення від планових показників та своєчасно застосовувати заходи коригування. Представлена таблиця 3.6 узагальнює ключові цілі господарства у сфері підвищення конкурентоспроможності, окреслює інструментарій для оцінки результативності реалізованих стратегій, а також формує основу для постійного управлінського контролю з використанням чітких індикаторів ефективності та методів адаптації.

Таблиця 3.6

**Моніторинг і контроль реалізації стратегії підвищення
конкурентоспроможності**

Ціль	Інструменти контролю	Періодичність	Ключові індикатори ефективності	Методи коригування
Рациональне використання техніки	Технічні журнали, звіти про ГСМ	Щомісяця	Витрати пального на 1 га, надійність техніки	Планово-попереджувальний ремонт
Підвищення продуктивності праці	Облік виробітку, таблиці	Щоквартально	Виробіток на 1 працівника	Перерозподіл навантаження
Зростання прибутку	Фінансові звіти, аналіз витрат	Щоквартально	Валовий прибуток, рентабельність	Актуалізація цінової політики
Покращення ринкової присутності	Аналітика ринку, участь у тендерах	Піврічно	Кількість укладених угод, частка ринку	Посилення реклами, ПР
Ефективність інновацій	Порівняльна динаміка показників	Раз на рік	ROI інвестицій в інновації	Вибір альтернативних рішень

	до/після			
--	----------	--	--	--

Розгляд механізмів контролю і моніторингу дозволяє стверджувати, що ФГ «Агроальянс» обґрунтовано підходить до практичного забезпечення стратегічного управління, орієнтуючись не лише на цільові установки, а й на конкретні засоби їх реалізації. Так, ціль раціонального використання техніки супроводжується щомісячним аналізом технічних журналів і звітів про використання паливно-мастильних матеріалів, що забезпечує точний облік витрат і дозволяє вчасно виявляти технічні збої. Показники витрати пального на 1 га та надійності техніки слугують критеріями ефективності, а регулярне технічне обслуговування стає засобом профілактики.

Моніторинг фінансових показників, таких як валовий прибуток та рівень рентабельності, здійснюється через фінансову звітність. Важливо, що господарство залишає простір для оперативного коригування – зокрема, через перегляд цінової політики з урахуванням ринкових умов. Забезпечення ринкової присутності є стратегічною ціллю, що контролюється за допомогою аналітики ринку, кількості угод і частки на ринку. Реакція на виявлені слабкі місця реалізується шляхом активізації маркетингових заходів та участі в тендерних процедурах, що сприяє підвищенню пізнаваності бренду і диверсифікації збутових каналів.

Окреме місце у системі моніторингу відведено оцінці ефективності впроваджених інновацій, де порівняльний аналіз показників «до» та «після» інвестування дозволяє визначити рівень окупності (ROI). При низькому рівні результативності допускається гнучка стратегія – вибір альтернативних рішень, що дозволяє не втрачати інвестиційного потенціалу. Таким чином, побудована система моніторингу і контролю у ФГ «Агроальянс» характеризується системністю, регулярністю та гнучкістю, що є визначальними ознаками сучасного стратегічного управління в аграрному секторі. Вона дозволяє своєчасно реагувати на зміни, оптимізувати управлінські рішення та забезпечити стабільне зростання

конкурентоспроможності господарства.

У процесі розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс» ключове значення має не лише стратегічна доцільність окреслених напрямів розвитку, але й їх економічна ефективність. Оцінка фінансово-економічних наслідків запровадження відповідних управлінських рішень дозволяє з високим рівнем обґрунтованості визначити доцільність інвестування у ті чи інші напрями модернізації, а також окреслити реальний горизонт їхньої окупності.

Економічне обґрунтування базується на принципах ефективного ресурсного використання, досягнення максимальної віддачі від впроваджених заходів та мінімізації витрат на одиницю результату. У межах даного підпункту здійснюється аналіз очікуваних економічних вигод від реалізації пропозицій, пов'язаних із технічним оновленням, цифровізацією виробничих процесів, вдосконаленням кадрової політики, раціоналізацією витрат та логістичною оптимізацією. Для цього запропоновано систему розрахунків, що охоплює прямі та опосередковані ефекти – як у вигляді додаткового прибутку, так і у формі зниження поточних витрат.

Особливу увагу приділено визначенню строків окупності інвестицій, аналізу структури витрат та формуванню інтегрального показника економічного ефекту, що дозволяє оцінити результативність реалізованої стратегії у коротко- та середньостроковій перспективі. Проведені розрахунки дають змогу комплексно оцінити економічну доцільність заходів, які було запропоновано у попередніх підпунктах, і сформулювати обґрунтовані висновки щодо напрямів подальшого розвитку підприємства в умовах високої динаміки аграрного ринку.

На 2024 рік ФГ «Агроальянс» характеризується як стабільне аграрне господарство з поступовим зростанням виробничих і фінансово-економічних показників. Обсяг валової продукції у постійних цінах 2022 року склав 19 983 тис. грн, при цьому чистий прибуток збільшився на 44,54 % у порівнянні з 2022 роком. Спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці (+29,05 %), хоча чисельність працівників скоротилася на 20 %. Натомість виявлено зниження

фондовіддачі (на 16,79 %) та збільшення тривалості обороту обігових коштів до 411,1 днів. Це вказує на потребу в оновленні основних фондів, удосконаленні логістичних рішень, автоматизації обліку та розширенні каналів реалізації продукції. В цілому підприємство має значний потенціал підвищення конкурентоспроможності за рахунок оптимізації витрат, модернізації техніки й інноваційного розвитку.

З метою обґрунтування доцільності впровадження комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс» проведено оцінку очікуваних витрат та прогнозних результатів (табл. 3.7). До аналізу включено 5 основних управлінських ініціатив, спрямованих на модернізацію технічного забезпечення, цифровізацію облікових процесів, розвиток людського капіталу, удосконалення маркетингових каналів та внутрішній фінансовий контроль. Для кожного з обраних заходів наведено орієнтовні витрати на реалізацію та ключові очікувані ефекти, що мають проявитися у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.7

Перелік заходів та гіпотези щодо витрат і очікуваних результатів

Назва заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікувані результати
Придбання сучасного енергоефективного трактора	1200	Зменшення витрат на ГСМ на 8 %, підвищення продуктивності техніки на 10 %
Впровадження бухгалтерської ERP-системи	150	Зниження часу на обробку документів на 20 %, зменшення фінансових помилок на 5–7 %
Підвищення кваліфікації механізаторів	60	Зниження кількості простоїв на 10 %, покращення якості обробітку ґрунту
Участь у фермерських ярмарках і B2B-платформах	80	Збільшення кількості реалізованої продукції на 5–7 %, розширення клієнтської бази
Щомісячний внутрішній аудит витрат	0 (використання внутрішнього ресурсу)	Оптимізація витрат на 3–5 %, підвищення прозорості обліку й обґрунтованість рішень

Аналіз передбачуваних витрат і очікуваних результатів реалізації заходів засвідчує високу потенційну ефективність обраного управлінського курсу. Зокрема, інвестиції в технічне оновлення та автоматизацію облікових процесів забезпечують

прямий ефект у вигляді зниження виробничих витрат та зростання продуктивності. Заходи у сфері людського капіталу та маркетингу дозволяють покращити організацію праці, підвищити лояльність клієнтів і розширити ринки збуту. Водночас нульова вартість внутрішнього аудиту свідчить про можливість досягнення ефекту з мінімальними витратами. Сукупна реалізація зазначених ініціатив може забезпечити зростання економічної ефективності підприємства та стійке посилення його конкурентних позицій на аграрному ринку.

Для оцінювання результативності реалізації управлінських заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс», розроблено прогнозну модель зміни ключових економічних показників (табл. 3.8). Прогноз охоплює один рік після впровадження заходів і базується на фактичних даних за 2024 рік, коригованих відповідно до гіпотез очікуваного впливу. Аналіз здійснено за такими показниками: обсяг валової продукції, чистий прибуток, рентабельність, фондівіддача, продуктивність праці тощо. Це дозволяє кількісно підтвердити доцільність запропонованих управлінських рішень і оцінити їх вплив на стратегічну динаміку підприємства.

Таблиця 3.8

Прогнозні показники ефективності впровадження заходів у ФГ «Агроальянс»

Показник	Фактично (2024 р.)	Прогноз (2025 р.)	Відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Обсяг валової продукції, тис. грн	19 983	21 380	+1 397	+7,0 %
Обсяг валового доходу, тис. грн	25 952	27 500	+1 548	+6,0 %
Загальні витрати, тис. грн	25 131	25 580	+449	+1,8 %
Чистий прибуток, тис. грн	821	1 920	+1 099	+133,9 %
Рівень рентабельності, %	3,27	7,51	+4,24 в.п.	—
Фондовіддача, грн на 100 грн основних засобів	169,3	185,0	+15,7	+9,3 %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 665,3	1 880,0	+214,7	+12,9 %
Економічна ефективність на 100 га сільгоспугідь – прибуток, тис. грн	67,6	158,0	+90,4	+133,7 %
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	411,1	390,0	-21,1	-5,1 %

Проведений прогностичний аналіз підтверджує ефективність запропонованих заходів з удосконалення управління конкурентоздатністю ФГ «Агроальянс». Передбачуване зростання чистого прибутку на 133,9 %, підвищення рівня рентабельності з 3,27 % до 7,51 %, а також поліпшення показників фондовіддачі та продуктивності праці є свідченням посилення фінансової та виробничої стійкості підприємства. Запропоновані рішення забезпечують не лише зростання економічної ефективності, але й формують стабільні конкурентні переваги в умовах аграрного ринку.

Ключовим результатом є досягнення стратегічної мети – підвищення конкурентоздатності підприємства через оптимізацію витрат, активізацію ринкової діяльності, посилення кадрового потенціалу та впровадження системного моніторингу ефективності. Зменшення тривалості обороту оборотних коштів також вказує на покращення управління фінансовими потоками та підвищення гнучкості підприємства у реагуванні на зовнішні виклики.

Таким чином, реалізація комплексу заходів, що були обґрунтовані у межах дослідження, дозволяє сформулювати сучасну модель управління конкурентоздатністю, яка базується на принципах адаптивності, раціонального використання ресурсів та орієнтації на довгострокову стійкість.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною економічною характеристикою підприємства, яка визначається його здатністю ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, задовольняти попит споживачів і забезпечувати стабільний економічний розвиток. Управління конкурентоспроможністю розглядається як цілеспрямований процес, що включає діагностику, планування, реалізацію рішень і моніторинг результатів. Конкуренція визначена як ключовий механізм регулювання ринкових відносин, який впливає на формування цін, структуру виробництва та поведінку суб'єктів господарювання. У межах управлінського процесу виокремлено основні функції: планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування, а також принципи, які забезпечують ефективність управлінського впливу. Особливості функціонування підприємств у період війни, зокрема в аграрному секторі, зумовлюють потребу в адаптивному управлінні. Фермерські господарства стикаються з проблемами логістики, доступу до ресурсів і нестабільності ринків збуту, що вимагає переосмислення підходів до забезпечення конкурентних переваг. У таких умовах особливого значення набувають гнучкість, інноваційність та соціальна відповідальність як ключові орієнтири сучасного управління.

2. У результаті проведеного аналізу встановлено, що ФГ «Агроальянс» демонструє стабільну динаміку розвитку в межах своєї спеціалізації – рослинництва. Загальна площа земельного фонду за 2022–2024 роки зросла з 1215 до 1271 га (+4,6 %), а посівна площа – на 84 га, що свідчить про розширення виробничої бази. При цьому навантаження на одного працівника в розрізі угідь зросло з 79,67 до 101,17 га, що відображає посилення трудової інтенсивності й оптимізацію чисельного складу. Матеріально-технічне забезпечення зміцнилося: забезпеченість основними фондами на одного працівника зросла на 52,2 %, а середньорічна вартість основного капіталу підприємства – на 21,8 %. Водночас фондівіддача знизилася на 16,8 %, що свідчить

про зниження ефективності використання основних засобів. Проте позитивним сигналом є зростання чистого приросту оборотних засобів у 2024 році – +4032 тис. грн, що вказує на активізацію фінансування обігового циклу. У сфері трудових ресурсів відбулося скорочення персоналу з 15 до 12 осіб, однак річна продуктивність праці на одного працівника зросла на 374,9 тис. грн (+29,1 %), що є свідченням інтенсивного використання робочого часу. На фоні зростання виробітку підвищилася і норма прибутковості діяльності, яка досягла 1,84 %, а рентабельність основних засобів зросла до 5,36 %.

3. Фінансові результати засвідчили загальне зміцнення позицій підприємства: чистий прибуток у 2024 році становив 821 тис. грн, що на 44,5 % більше ніж у 2022-му. Рівень загальної рентабельності зріс з 2,27 % до 3,27 %, а показник економічної ефективності на 100 га за прибутком зріс на 20,1 тис. грн. Таким чином, ФГ «Агроальянс» демонструє тенденцію до стабільного розвитку, підкріплену зростанням прибутковості, ефективності використання трудових ресурсів і нарощуванням фінансового потенціалу. Подальше підвищення конкурентоспроможності потребує вдосконалення використання основних фондів, пришвидшення оборотності активів і розширення технічної модернізації господарства.

4. Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс» дозволила здійснити багатофакторний аналіз основних параметрів його функціонування в контексті організаційної ефективності, продуктивності праці, фінансової стабільності та ресурсного потенціалу. Результати порівняння з основними конкурентами на основі нормалізованих показників виявили, що підприємство займає стійку другу позицію у рейтингу, демонструючи високу продуктивність праці та позитивну рентабельність, але водночас має обмеження у сфері ефективності використання основного капіталу та витрат. Індексна методика, застосована у межах підрозділу, дозволила сформувати інтегральну картину конкурентної позиції господарства, що, своєю чергою, стало підґрунтям для

подальшого SWOT-аналізу. З огляду на наявні результати, можна стверджувати, що ФГ «Агроальянс» має стабільну ринкову присутність, але потребує інституційних змін, спрямованих на покращення фондівдачі, скорочення нераціональних витрат і підвищення технологічної мобільності. Представлений аналіз формує об'єктивну базу для стратегічного планування та підвищення адаптивності підприємства в умовах ринкової нестабільності.

5. Здійснено розробку стратегічних, організаційно-економічних та фінансових рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс». Запропоновані заходи ґрунтуються на аналітичному осмисленні існуючих проблем підприємства, таких як низький рівень фондівдачі (169,3 грн на 100 грн вартості основних засобів), обмежена інтенсивність оновлення техніки (–6,11 % забезпеченість на 100 га), та зростання навантаження на персонал за умов скорочення чисельності працівників (–20 %). Визначено п'ять ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності: технічна модернізація, розвиток кадрового потенціалу, вдосконалення фінансово-економічної політики, активізація маркетингової діяльності та розширення логістичних каналів. Інтеграція цих напрямів у загальну стратегію дозволяє забезпечити синергійний ефект і сформувати стійкі конкурентні переваги.

6. У межах розрахунків доведено економічну доцільність запропонованих змін: прогнозоване зростання чистого прибутку становитиме +21,3 % (до 995 тис. грн), продуктивність праці збільшиться на 8,7 %, а рентабельність діяльності збільшиться на 4,11 в.п. проти 3,27 % у базовому році. Всі заплановані заходи, загальна вартість яких становить 1160 тис. грн, мають потенціал повернення інвестицій протягом менше ніж двох років, що підтверджує ефективність запропонованого стратегічного курсу.

Таким чином, реалізація розробленої моделі управління конкурентоздатністю дозволить ФГ «Агроальянс» не лише покращити економічні результати, а й посилити стійкість на ринку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_11
2. Безус А.М., Сичова Н.В., Шевчун М.Б., Безус П.І. Формування конкурентних переваг підприємств в сучасних умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_36
3. Бойдуник В.Р., Бойдуник Н.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 16(2). С. 220-229. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2020_16\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2020_16(2)_24)
4. Бреус С.В., Хомич С.В. Конкурентний потенціал підприємств агропромислової сфери України: проблеми та перспективи. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 45-53.
5. Бубенець І.Г., Титар А.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства для забезпечення стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_92
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. Великий Р. Інноваційно-креативна модель управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК*. 2022. № 29. С. 84-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2022_29_17
8. Вітовщик Т.С. Значення інновацій у формуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 207-215.
9. Волкова Н.В., Кононенко О.І., Кравченко Т.В. Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки

- сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 89-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_68_17
- 10.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
 - 11.Гнатишин Л.Б., Великий Р.І. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств для цілей управління. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 58-69.
 - 12.Гнатишин Л.Б., Великий Р.І. Підгрунття формування системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 64. С. 30-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_64_8
 - 13.Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2022_4_3
 - 14.Густера О.М., Ярмоленко Р.С. Використання ІОТ-проектів для підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 2. С. 172-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_2_30
 - 15.Карп'як О.О., Марченко В.М. Проблеми формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 6. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_6_4
 - 16.Ключко Т.А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 1045-1051. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87
 - 17.Котенко С.І., Оніщенко С.В., Корж А.Є. Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. № 4. С. 240-247.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2024_4_27

- 18.Кравець О. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 146-155.
- 19.Мельник Л.М., Грабчук І.Ф. Зростання конкурентоспроможності фермерських господарств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 112-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_49_23
- 20.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 21.Мігріна Є. В. Стратегії поведінки виробничих підприємств у конкурентному середовищі в умовах глобалізації та нестабільності. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді: матеріали IX Міжвузівської студентської наукової конференції*, 15 травня 2025 р., м. Харків. С. 300-304.
- 22.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
- 23.Морохов А.В. Генеза дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємств» малого бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_81
- 24.Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розроблення моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 17-20.
- 25.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 26.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 27.Олійник Т.І., Дубина В.В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 231-239.

28. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
29. Пахуча Е.В., Бабика В.О., Клепчева О.В. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств». *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_1_9
30. Пилипенко Д.О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 76-82.
31. Поленкова М. В. Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 6. С. 41–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_6_7
32. Полякова Є.С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 315-321.
33. Проценко В.М., Янчак Ю.О., Собіна Ю.В., Слепцов О.В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 478-484.
34. Сокол О.А. Теоретичні підходи і передумови формування конкурентоздатності економіки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 46-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_7
35. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії,

- перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
36. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
 37. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
 38. Харченко Т. Б. Удосконалення комерційної діяльності фермерських господарств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-2. С. 11-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-2_4
 39. Чатченко Т.В., Мангушев Д.В., Герасічкін В.С. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С. 88-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2022_5-6_14
 40. Черевань І.В., Михайлов О.В. Стратегія поведінки виробничого підприємства у конкурентному оточенні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 11. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_11_11
 41. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
 42. Яців І., Яців С. Управління витратами в конкурентних стратегіях сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК*. 2024. № 31. С. 121-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2024_31_19