

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувачка кафедри,

д.е.н. проф.

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**

« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ
ПРИВАБЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Дмитро КУКТЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 202__ р

ЗАВДАННЯ **на підготовку кваліфікаційної роботи** **КУКТЕНКО ДМИТРУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ**

1. Тема роботи «Підвищення конкурентної привабливості в контексті управління аграрним підприємством»

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент,
затвержені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 20____ р. № ____.

2. Термін подання здобувачем роботи – _____

3. Вихідні дані до роботи: річна звітність ФОП, виробничо-фінансові плани, показники фінансово-економічних результатів і господарської діяльності, матеріали бухгалтерського обліку, а також опрацьовані спеціалізовані наукові та фахові літературні джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). Концептуальні засади конкурентної привабливості аграрних підприємств. Характеристика сучасного стану діяльності та конкурентної привабливості аграрного підприємства. Напрями підвищення конкурентної привабливості аграрного підприємства. Висновки та пропозиції.

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

Базові характеристики конкурентної привабливості підприємства, систематизація конкурентних переваг підприємства на основі джерел їх формування, структура основних засобів та матеріально-технічних ресурсів ФОП Музалевський В. Г. (птахівнича спеціалізація), Зміна рівня рентабельності діяльності ФОП Музалевський В.Г. у 2020-2024 рр. та прогноз закономірних тенденцій, ключові напрями формування конкурентних переваг аграрних підприємств, основні групи внутрішніх резервів ФОП Музалевський В.Г., Управлінські переваги впровадження CRM-системи.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: « » _____ 20 _____ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	травень 2025	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	вересень 2025	
3.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	жовтень 2025	
4.	Розрахунок та написання проектного розділу	листопад-грудень 2025	
5.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2025	
6.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

Науковий керівник,

к.е.н., доцент

(підпис)

Дмитро КУКТЕНКО

Наталя ДУБРОВА

РЕФЕРАТ

Тема: «Підвищення конкурентної привабливості в контексті управління аграрним підприємством»

Кваліфікаційна робота містить: 94 сторінок, 7 рисунків, 7 таблиць, 48 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес управління підвищенням конкурентної привабливості діяльність фізичної особи-підприємця Музалевського В. Г.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентної привабливості аграрного підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентної привабливості аграрного підприємства в контексті удосконалення системи управління.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи були використані методи спостереження, діалектичний і монографічний підходи, а також прийоми теоретичного узагальнення й практичного порівняння. Для поглибленого аналізу досліджуваних процесів застосовувалися методи аналізу та синтезу, експертних оцінок, кореляційного аналізу та екстраполяції тенденцій розвитку. З метою наочного подання та систематизації отриманої інформації у роботі використано табличні та графічні методи відображення результатів дослідження.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Конкуренція, конкурентна привабливість, конкурентоспроможність, механізм управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага.

KEYWORDS

Competition, competitive attractiveness, competitiveness, competitiveness management mechanism, competitive advantage.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність, значення і базові характеристики конкурентної привабливості підприємства	8
1.2. Фактори та показники оцінювання конкурентної привабливості підприємства	19
1.3. Особливості формування конкурентної привабливості в аграрному секторі	30
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	36
2.1. Загальна характеристика аграрного підприємства та умов його діяльності	36
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	52
2.3. Конкурентне середовище та ринкова позиція підприємства	59
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Удосконалення системи управління як чинник підвищення конкурентної привабливості	67
3.2. Формування та реалізація конкурентних переваг аграрного підприємства	78
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується високим рівнем конкуренції, структурними трансформаціями виробництва, нестабільністю ринкового середовища та зростанням вимог до якості, безпечності й сервісної складової сільськогосподарської продукції. За таких умов здатність аграрних підприємств не лише забезпечувати конкурентоспроможність, а й формувати стійку конкурентну привабливість стає визначальною передумовою їх ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Особливо актуальною ця проблема є для суб'єктів малого аграрного бізнесу, які змушені діяти в умовах обмеженості ресурсів і водночас протистояти конкуренції з боку великих агрохолдингів та інших виробників.

Конкурентна привабливість аграрного підприємства формується під впливом сукупності економічних, управлінських, виробничо-технологічних і маркетингових чинників та відображає здатність підприємства бути привабливим для споживачів, партнерів, інвесторів і працівників. У цьому контексті ключову роль відіграє система управління, яка забезпечує раціональне використання ресурсного потенціалу, своєчасне прийняття управлінських рішень, адаптацію до змін ринкового середовища та реалізацію конкурентних переваг. Від ефективності управління значною мірою залежить рівень результативності діяльності аграрного підприємства, його фінансова стійкість і можливості розвитку.

Актуальність дослідження посилюється також умовами післявоєнного відновлення економіки України, коли аграрний сектор відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості населення та стабілізації регіонального розвитку. За таких обставин питання підвищення конкурентної привабливості аграрних підприємств набуває не лише економічного, а й соціально-економічного значення, що зумовлює

необхідність пошуку ефективних управлінських інструментів і практичних механізмів її забезпечення.

Об'єктом дослідження є процес управління підвищенням конкурентної привабливості діяльність фізичної особи-підприємця Музалевського Володимира Геннадійовича.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентної привабливості аграрного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентної привабливості аграрного підприємства в контексті удосконалення системи управління на прикладі ФОП Музалевський В.Г.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити концептуальні засади конкурентної привабливості аграрних підприємств;
- виявити ключові фактори впливу на оцінювання конкурентної привабливості підприємства;
- здійснити оцінку поточного рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- визначити ключові проблемні аспекти його діяльності й обґрунтувати напрями та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентної привабливості з метою зміцнення ринкових позицій підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи були використані методи спостереження, діалектичний і монографічний підходи, а також прийоми теоретичного узагальнення й практичного порівняння. Для поглибленого аналізу досліджуваних процесів застосовувалися методи аналізу та синтезу, експертних оцінок, кореляційного аналізу та екстраполяції тенденцій розвитку. З метою наочного подання та систематизації отриманої інформації у роботі використано табличні та графічні методи відображення результатів дослідження.

Наукова новизна результатів дослідження. Уточнено управлінський зміст конкурентної привабливості як інтегральної характеристики ефективності використання ресурсів, організації бізнес-процесів і взаємодії зі стейкхолдерами малого аграрного підприємства. Обґрунтовано комплекс заходів з формування та реалізації конкурентних переваг птахівничого підприємства нішевої спеціалізації, що поєднує виробничі, маркетингові та управлінські інструменти. Розроблено та апробовано практичні рекомендації з удосконалення системи управління, зокрема впровадження CRM-системи, економічний ефект від якої кількісно оцінено на матеріалах ФОП Музалевський В.Г.

Практичне значення. Результати проведених досліджень мають можливість використання отриманих висновків і запропонованих рекомендацій у діяльності ФОП Музалевський В.Г. та інших малих аграрних підприємств з метою підвищення рівня їх конкурентної привабливості, ефективності управління та стійкості розвитку в умовах сучасного аграрного ринку.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження оприлюднені на 4 Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific Innovation: Theoretical Insights and Practical Impacts» (м. Неаполь, Італія, 8-10 грудня 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Побудова роботи відповідає логічній послідовності проведення наукового дослідження. Магістерська кваліфікаційна робота містить 94 сторінки основного тексту: вступ, три розділи основної частини, узагальнені висновки та пропозиції, а також список використаних джерел який містить 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, значення і базові характеристики конкурентної привабливості підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства функціонують у середовищі постійної конкуренції, що характеризується високим рівнем невизначеності, мінливістю попиту, зростанням вимог споживачів та обмеженістю ресурсів. За таких обставин ключовим чинником успішної діяльності суб'єкта господарювання стає не лише здатність конкурувати за рахунок ціни чи обсягів виробництва, а й уміння сформувати стійке позитивне сприйняття підприємства на ринку. Саме це зумовлює актуальність дослідження конкурентної привабливості підприємства як комплексної економічної категорії.

У сучасній ринковій економіці підприємство одночасно існує у кількох «площинах» конкуренції: воно конкурує за покупця, за ресурси (сировину, персонал, фінанси), за канали збуту та партнерства, а також – за право займати вигідну позицію у галузевому середовищі. У цьому контексті доцільно розрізняти конкурентоспроможність (як здатність витримувати суперництво та демонструвати кращі результати порівняно з іншими) і конкурентну привабливість (як інтегральне сприйняття підприємства та його пропозиції різними стейкхолдерами – споживачами, контрагентами, інвесторами/кредиторами, працівниками, місцевою спільнотою). Таке розмежування дозволяє ширше подивитися на управління підприємством: важливо не лише «перемагати» за ціною чи часткою ринку, а й бути переважним вибором для тих, від кого залежить стабільність і розвиток бізнесу.

У науковій літературі конкурентна привабливість підприємства розглядається як результат поєднання економічних, виробничих, управлінських і маркетингових характеристик, які визначають рівень його переваг порівняно з іншими учасниками ринку [1, с. 18-20]. Вона відображає здатність підприємства викликати зацікавленість і довіру з боку споживачів, партнерів, постачальників та інших стейкхолдерів, що безпосередньо впливає на стабільність і перспективи його розвитку.

Поняття конкурентної привабливості тісно пов'язане з категорією конкурентоспроможності підприємства, однак між ними існує суттєва відмінність. Конкурентоспроможність переважно характеризує потенціал і можливості підприємства досягати кращих результатів у конкурентній боротьбі, використовуючи ресурси та управлінські інструменти [26, с. 42–44]. Натомість конкурентна привабливість відображає ринкову оцінку цих можливостей, тобто те, наскільки вони є значущими та цінними для зовнішнього середовища. Таким чином, конкурентна привабливість виступає своєрідним «зовнішнім виміром» конкурентоспроможності.

З позицій системного підходу конкурентну привабливість доцільно трактувати як інтегральну характеристику підприємства, що формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та проявляється у здатності забезпечувати стійкі ринкові позиції у коротко- та довгостроковій перспективі [38, с. 66–68]. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентну привабливість не як разовий результат, а як динамічний процес, що потребує постійного управлінського впливу.

Особливого значення конкурентна привабливість набуває для малих виробничих підприємств, зокрема тих, що функціонують у формі фізичних осіб–підприємців. Для ФОП характерні обмежені фінансові ресурси, невеликі масштаби діяльності, висока залежність від кон'юнктури локальних ринків та посилена чутливість до змін зовнішнього середовища. За таких умов саме конкурентна привабливість дозволяє малому підприємству компенсувати нестачу масштабів виробництва за рахунок гнучкості, оперативності

управління, стабільної якості продукції та персоніфікованого підходу до клієнтів [24, с. 91–93].

Значення конкурентної привабливості підприємства проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, вона безпосередньо впливає на рівень попиту та обсяги реалізації продукції, оскільки споживачі надають перевагу підприємствам, які асоціюються з надійністю та якістю. По-друге, конкурентна привабливість сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин, що є особливо важливим для малих виробничих ФОП, які часто працюють у межах обмеженого кола контрагентів. По-третє, вона створює передумови для залучення фінансових ресурсів, оскільки підприємства з високою діловою репутацією є більш привабливими для кредиторів та інвесторів [45, с. 104–107].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що конкурентна привабливість має багатокomпонентну структуру, яка охоплює як кількісні, так і якісні характеристики діяльності підприємства. Саме тому її доцільно аналізувати через систему базових характеристик, які відображають різні сторони функціонування суб'єкта господарювання [36, с. 50–52].

До основних базових характеристик конкурентної привабливості підприємства належать:

1. Якість і споживча цінність продукції. Якість продукції є фундаментом конкурентної привабливості, оскільки саме вона визначає ступінь задоволення потреб споживачів. Для малого виробничого підприємства стабільність якості, дотримання технологічних вимог і відповідність стандартам часто є більш значущими, ніж широкий асортимент [11, с. 22–24].

2. Рівень витрат та ефективність використання ресурсів. Ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів дозволяє підприємству підтримувати прийнятний рівень собівартості продукції та гнучку цінову політику. У працях з управління конкурентоспроможністю

наголошується, що саме витратна ефективність є одним із ключових джерел конкурентних переваг, особливо для малих підприємств [12, с. 118–120].

3. Гнучкість і адаптивність управління. Мале підприємство має перевагу у швидкості прийняття управлінських рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту, умов постачання чи вимог клієнтів. Така гнучкість підвищує привабливість підприємства в очах партнерів і споживачів [33, с. 70–72].

4. Фінансова стійкість і платоспроможність. Фінансовий стан підприємства є важливим індикатором його надійності. Платоспроможність і здатність виконувати фінансові зобов'язання формують довіру з боку контрагентів та створюють основу для довгострокового співробітництва [25, с. 108–110].

5. Ділова репутація та рівень довіри. Репутація підприємства формується на основі досвіду взаємодії з клієнтами, виконання договірних зобов'язань і прозорості господарських операцій. Для малого виробничого ФОП ділова репутація часто виступає вирішальним чинником конкурентної привабливості на локальних ринках [36, с. 53–55].

6. Інноваційність та потенціал розвитку. Здатність підприємства впроваджувати нові технології, удосконалювати виробничі процеси та адаптуватися до змін ринку сприяє підвищенню його конкурентної привабливості у довгостроковій перспективі [27, с. 141–143].

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що конкурентна привабливість підприємства є складною економічною категорією, яка відображає сукупний ефект реалізації конкурентних переваг у межах конкретного ринку. Для малого виробничого підприємства (ФОП) вона виступає ключовим чинником забезпечення стабільності діяльності та формування потенціалу подальшого розвитку. Управління конкурентною привабливістю потребує системного підходу, що передбачає узгодження виробничих, фінансових та управлінських рішень із вимогами конкурентного середовища.

Діяльність підприємства в сучасних умовах характеризується складною та багатоаспектною структурою, що охоплює сукупність управлінських функцій і господарських процесів. Їх реалізація потребує скоординованої взаємодії всіх структурних підрозділів з метою забезпечення узгодженого виконання взаємопов'язаних завдань у сферах виробництва, фінансів, маркетингу та управління персоналом. Така координація спрямована на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, задоволення потреб споживачів та раціональне використання ресурсів за умов динамічних змін зовнішнього середовища.

Перспективи розвитку підприємства, можливості реалізації та нарощування його економічного потенціалу значною мірою визначаються займаною конкурентною позицією та часткою ринку відповідної продукції або послуг. Водночас саме конкурентні переваги створюють підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів розвитку потенціалу підприємства. Економічний потенціал охоплює сукупність наявних і перспективних ресурсів та можливостей, які залучаються для досягнення стратегічних і оперативних цілей на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Посилення конкурентного тиску на ринку актуалізує необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності та формування стійких конкурентних переваг підприємства. Останні безпосередньо пов'язані зі стратегічними завданнями розвитку його потенціалу та ґрунтуються на принципах адаптивності, гнучкості та ефективності управління. Саме конкурентні переваги визначають вибір типу конкурентної стратегії та виступають ключовим чинником під час оцінювання перспектив подальшого розвитку підприємства.

В умовах ринкової економіки важливим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємств є удосконалення і впровадження дієвих механізмів управління конкурентоспроможністю. Їх застосування забезпечує підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища,

зростання ефективності господарської діяльності та створює передумови для формування тривалих конкурентних переваг [42].

Для досягнення довгострокового успіху підприємству необхідно володіти унікальними конкурентними перевагами, оскільки переваги, що базуються виключно на ресурсному забезпеченні або операційній ефективності, зазвичай мають тимчасовий характер. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розроблення механізму оцінювання комплексної конкурентної привабливості підприємства, який ґрунтується на унікальному позиціонуванні та орієнтації на власні ключові види діяльності. Реалізація такого підходу створює умови для формування довгострокових конкурентних переваг, повноцінного використання потенціалу та забезпечення сталих перспектив ефективного функціонування і розвитку підприємства.

Конкурентна привабливість підприємства розглядається в сучасних наукових дослідженнях як концептуальна категорія, що відображає рівень зацікавленості споживачів та інших учасників ринку у співпраці з певним суб'єктом господарювання порівняно з його конкурентами. Вона формується під впливом економічних і маркетингових чинників та враховує сукупність характеристик, які визначають здатність підприємства успішно функціонувати в конкурентному середовищі [41, с. 21–23].

З позицій системного підходу конкурентна привабливість підприємства є інтегральною характеристикою, що відображає наявні та потенційні переваги суб'єкта господарювання з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів, а також ефективності здійснення виробничо-господарської діяльності [27, с. 45–47]. Вона поєднує у собі елементи конкурентоспроможності продукції, якості управління, ресурсного забезпечення та ринкової поведінки підприємства.

У сучасних умовах конкурентна привабливість має винятково важливе значення для стабільного функціонування та розвитку підприємств. По-перше, високий рівень конкурентної привабливості сприяє залученню та

утриманню споживачів, що дає змогу підприємству розширювати ринкову присутність і збільшувати частку ринку завдяки пропозиції більш якісних, доступних за ціною або диференційованих товарів і послуг у порівнянні з конкурентами [23, с. 68–70].

По-друге, підприємства з привабливою для споживачів продукцією та позитивним ринковим іміджем отримують можливість реалізовувати більш гнучку цінову політику, у тому числі встановлювати вищі ціни без істотної втрати попиту. Це, своєю чергою, забезпечує зростання доходів, підвищення прибутковості діяльності та інвестиційної привабливості бізнесу [4, с. 96–98].

По-третє, високий рівень конкурентної привабливості полегшує доступ підприємства до фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, необхідних для поточного функціонування й стратегічного розвитку. Надійна ринкова позиція та позитивна ділова репутація формують довіру з боку кредиторів, інвесторів і партнерів, що є особливо важливим для малих і середніх підприємств [15, с. 110–112].

По-четверте, успішна конкурентна позиція підприємства позитивно впливає на рівень лояльності споживачів, а також сприяє зростанню мотивації, залученості та продуктивності праці персоналу. Працівники, які ототожнюють себе з конкурентоспроможною та привабливою компанією, демонструють вищу зацікавленість у досягненні її цілей і підтриманні належного рівня якості діяльності [36, с. 52–54].

Отже, підтримання високого рівня конкурентної привабливості є стратегічно важливим завданням управління підприємством, оскільки саме вона створює передумови для формування стійких конкурентних позицій, ефективної реалізації економічного потенціалу та забезпечення довгострокового успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

На основі аналізу та систематизації наукових джерел доцільно виокремити сукупність базових характеристик конкурентної привабливості підприємства (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Базові характеристики конкурентної привабливості підприємства

Трішкидетальніше приділимо увагу згаданим базовим характеристикам конкурентної привабливості підприємства.

На основі узагальнення наукових підходів доцільно виокремити базові характеристики конкурентної привабливості підприємства, які комплексно відображають його позиції на ринку та здатність успішно конкурувати в умовах динамічного середовища.

Конкурентоспроможність продукції (товарів, послуг) є однією з ключових характеристик конкурентної привабливості підприємства. Вона визначається рівнем якості, ціною та ступенем унікальності продукції порівняно з пропозиціями конкурентів. Вища якість за оптимального рівня ціни або наявність унікальних споживчих властивостей підвищують привабливість підприємства на ринку та формують стійкий попит на його продукцію.

Маркетингова стратегія відіграє важливу роль у формуванні конкурентної привабливості, оскільки забезпечує ефективне просування продукції та комунікацію зі споживачами. Активна й професійно побудована маркетингова діяльність, використання сучасних інструментів реклами та розвинена мережа збуту сприяють зростанню впізнаваності підприємства, розширенню клієнтської бази та зміцненню його позицій на ринку.

Репутація та бренд виступають вагомими нематеріальними активами підприємства. Сформована позитивна ділова репутація, чітке позиціонування та наявність відомого бренду з високим рівнем довіри з боку споживачів створюють додаткові конкурентні переваги та знижують чутливість клієнтів до дій конкурентів.

Ефективність менеджменту є важливою характеристикою конкурентної привабливості, оскільки саме система управління забезпечує своєчасне та обґрунтоване прийняття рішень. Здатність менеджменту оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, координувати діяльність підрозділів та раціонально використовувати ресурси підвищує стійкість підприємства і його конкурентні позиції.

Інноваційно-ресурсне забезпечення визначає можливості підприємства щодо впровадження сучасних технологій, використання ефективного

обладнання та залучення висококваліфікованого персоналу. Наявність таких ресурсів дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції, скорочувати виробничі цикли та, відповідно, посилювати конкурентну привабливість підприємства в довгостроковій перспективі.

Клієнтський сервіс є важливим чинником формування лояльності споживачів. Високий рівень обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів та ефективна система післяпродажної підтримки сприяють формуванню позитивного споживчого досвіду, що підвищує рівень довіри до підприємства та стимулює повторні звернення.

Конкурентна привабливість підприємства не є сталою або незмінною характеристикою, оскільки формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та може зазнавати досить швидких змін у динамічному ринковому середовищі. Коливання споживчого попиту, посилення конкурентного тиску, технологічні зрушення, зміни у регуляторному полі та макроекономічні умови зумовлюють необхідність постійної адаптації діяльності підприємств. За таких умов збереження та підвищення конкурентної привабливості можливе лише за умови систематичного вдосконалення ключових напрямів функціонування підприємства та активного реагування на виклики зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим підвищення конкурентної привабливості підприємства потребує комплексного підходу, що передбачає вдосконалення всіх аспектів його господарської діяльності. До пріоритетних напрямів належать підвищення якості продукції та рівня сервісного обслуговування, оптимізація витрат і цінової політики, модернізація та нарощення виробничих потужностей, поліпшення фінансових результатів і зміцнення інвестиційної привабливості. Важливу роль відіграють також розвиток бренду, формування позитивної ділової репутації, впровадження інновацій та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Сукупна реалізація зазначених заходів створює передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства та набуття ним стійких конкурентних переваг.

Конкурентна привабливість підприємства знаходить своє практичне втілення через рівень його конкурентоспроможності. Саме конкурентоспроможність відображає здатність підприємства реалізувати наявний потенціал та ефективно використовувати конкурентні переваги у реальних умовах ринку. Завдяки перевагам у ресурсному забезпеченні, застосуванні сучасних технологій, організації управлінських процесів, маркетинговій активності та якості взаємодії з клієнтами підприємство отримує можливість досягати високих результатів господарської діяльності та забезпечувати власну привабливість для різних груп стейкхолдерів.

Високий рівень конкурентоспроможності продукції, що ґрунтується на використанні передових технологій, інноваційних рішень або унікальних споживчих характеристик, формує конкурентну привабливість підприємства насамперед для клієнтів. Водночас ефективні бізнес-процеси, раціональна структура витрат, фінансова стійкість та позитивна репутація компанії підвищують її привабливість для партнерів, інвесторів, кредиторів і кваліфікованих фахівців. Таким чином, конкурентна привабливість набуває багатовекторного характеру, охоплюючи не лише споживчий, а й інвестиційний та кадровий аспекти.

Результатом високої конкурентоспроможності підприємства є зростання його ринкової частки, підвищення стійкості позицій у конкурентному середовищі та посилення впізнаваності бренду. Ці показники слугують підтвердженням привабливості продукції та бізнес-моделі підприємства для ринку. Отже, конкурентоспроможність виступає ключовим індикатором і водночас механізмом практичної реалізації конкурентної привабливості підприємства у довгостроковій перспективі, забезпечуючи передумови для досягнення лідерських позицій та сталого розвитку в умовах ринкової економіки.

1.2. Фактори та показники оцінювання конкурентної привабливості підприємства

Ефективне управління конкурентною привабливістю аграрного підприємства неможливе без її системного оцінювання. В умовах зростання конкуренції на аграрних ринках, посилення впливу природно-кліматичних, економічних і інституційних факторів, актуалізується необхідність формування науково обґрунтованого підходу до аналізу чинників та показників, які визначають рівень конкурентної привабливості суб'єктів аграрного бізнесу. Саме комплексна оцінка дозволяє об'єктивно визначити позиції підприємства на ринку, виявити резерви підвищення ефективності діяльності та обґрунтувати напрями стратегічного розвитку.

У науковій літературі фактори конкурентної привабливості розглядаються як сукупність умов і чинників, що формують конкурентні переваги підприємства та визначають його сприйняття з боку ринку. Для аграрних підприємств ці фактори мають виражену галузеву специфіку, оскільки їх діяльність значною мірою залежить від сезонності виробництва, природних ресурсів, стану інфраструктури та державної аграрної політики [12, с. 66–68].

З методологічної точки зору доцільно поділяти фактори конкурентної привабливості аграрного підприємства на внутрішні та зовнішні, що дозволяє чітко розмежувати керовані й некеровані чинники впливу [23, с. 42–44].

1. Виробничо-технологічні фактори є базовими для багатьох в тому числі аграрних підприємств, оскільки безпосередньо визначають обсяги та якість виробленої продукції. До них належать рівень механізації та автоматизації виробництва, застосування сучасних агротехнологій, продуктивність праці, ефективність використання земельних ресурсів, врожайність сільськогосподарських культур, рівень зносу основних засобів [34, с. 91–93].

Високий технологічний рівень виробництва дозволяє аграрному підприємству знижувати собівартість продукції, мінімізувати виробничі ризики та підвищувати стабільність результатів діяльності, що безпосередньо впливає на його конкурентну привабливість на ринку [45, с. 118–120].

2. Фінансово-економічні фактори характеризують здатність підприємства забезпечувати безперервність виробничого процесу, виконувати фінансові зобов'язання та інвестувати у власний розвиток. До цієї групи належать рівень рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, структура капіталу та доступ до кредитних ресурсів [16, с. 104–107].

Для аграрних підприємств фінансові фактори мають особливе значення через сезонний характер надходження доходів та високу залежність від зовнішнього фінансування. Підприємства з високим рівнем фінансової стійкості є більш привабливими для інвесторів, банків і партнерів, що зміцнює їх конкурентні позиції [27, с. 110–112].

3. Маркетингові фактори визначають здатність аграрного підприємства ефективно реалізовувати продукцію та адаптуватися до змін ринкового попиту. Вони включають рівень диверсифікації каналів збуту, гнучкість цінової політики, стабільність контрактних відносин, розвиток бренду та репутації виробника [41, с. 68–70].

В умовах конкурентного аграрного ринку підприємства, які мають налагоджену систему збуту та позитивний імідж, отримують суттєві переваги, оскільки здатні зменшувати залежність від посередників та коливань ринкової кон'юнктури [28, с. 52–54].

4. Управлінські фактори пов'язані з якістю організації процесів управління та ефективністю прийняття управлінських рішень. До них належать організаційна структура, система стратегічного планування, механізми контролю, мотивації персоналу та рівень управлінської компетентності керівництва [33, с. 70–72].

Для аграрних підприємств ефективний менеджмент є критично важливим, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати узгодженість виробничих і фінансових рішень [29, с. 141–143].

5.Інноваційно-ресурсні фактори характеризують потенціал розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Вони включають рівень упровадження інновацій, забезпеченість сучасною технікою, наявність кваліфікованих кадрів, інвестиції у розвиток виробничої бази [10, с. 91–93].

Використання інноваційних технологій у сільському господарстві сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню якості продукції, що позитивно впливає на конкурентну привабливість аграрного підприємства [38, с. 68–70].

6.До зовнішніх факторів конкурентної привабливості належать рівень конкуренції в галузі, державна аграрна політика, податкове та митне регулювання, природно-кліматичні умови, розвиток інфраструктури та макроекономічна ситуація [27, с. 112–114].

Хоча підприємство не має прямого впливу на ці фактори, їх урахування є необхідним для формування реалістичної стратегії підвищення конкурентної привабливості.

Поряд із використанням системи фінансово-економічних показників, конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як відносну аналітичну характеристику, що формується у процесі порівняння результатів діяльності конкретного суб'єкта господарювання з показниками його конкурентів. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство функціонує на ринку, яку позицію воно займає серед аналогічних виробників та якою мірою здатне задовольняти потреби цільових споживачів за рахунок своїх товарів або послуг. Водночас конкурентоспроможність відображає не лише поточні результати діяльності, а й спроможність підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища, що є особливо важливим в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури.

У науковій літературі поняття конкурентоспроможності трактується з різних позицій, що свідчить про її багатогранний характер. Так, І. Должанський та Т. Загорна розглядають конкурентоспроможність підприємства як його здатність ефективно виробляти та реалізовувати продукцію у необхідних обсягах за цінами, прийнятними для споживачів і конкурентними на ринку. У цьому визначенні акцент зроблено на поєднанні виробничої ефективності та результативності збутової діяльності, що є ключовими чинниками успіху підприємства в умовах ринкової економіки[14, 15].

Інший підхід представлений у працях Г. Азоєва, який пов'язує конкурентоспроможність із якістю управління фінансовими ресурсами та ефективністю їх використання в умовах ринкового суперництва. Згідно з цією концепцією, саме здатність підприємства раціонально розподіляти ресурси, оптимізувати витрати та забезпечувати фінансову стійкість визначає його можливості утримувати конкурентні позиції та розвиватися в довгостроковій перспективі[14, 25].

На думку Н. Тарнавської, конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на постійному та цілеспрямованому взаємозв'язку зі споживачами, що дозволяє формувати унікальні ціннісні пропозиції. У цьому контексті ключовим є не лише виробництво якісної продукції, а й здатність підприємства створювати додаткову цінність для клієнтів, яка перевищує пропозиції конкурентів та забезпечує лояльність споживачів[34, 45].

Таким чином, конкурентоспроможність доцільно розглядати як комплексну характеристику життєздатності підприємства, що відображає його спроможність ефективно функціонувати, адаптуватися до змін та забезпечувати стійкий розвиток. Вона передбачає поєднання економічної ефективності, управлінської гнучкості, клієнтоорієнтованості та здатності до безперервного самовдосконалення. Лише за наявності таких властивостей підприємство може утримувати стабільні конкурентні позиції та протидіяти негативному впливу зовнішніх загроз.

Подальше розкриття змісту конкурентоспроможності можливе через аналіз наукових концепцій, запропонованих окремими вченими. Зокрема, С. Шевельова визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність утримувати стійкі позиції на ринку, забезпечувати прибутковість діяльності, бути привабливим для інвесторів та формувати позитивний імідж серед різних груп стейкхолдерів, включаючи партнерів і споживачів. Такий підхід підкреслює багатовимірність конкурентоспроможності, яка виходить за межі суто фінансових результатів[14, 25].

У працях В. Іванюти конкурентоспроможність підприємства пов'язується з інноваційною спрямованістю виробництва та здатністю пропонувати продукцію або послуги високої якості за більш доступною ціною. Вчений наголошує, що відмінність підприємства від конкурентів визначається не лише ціновими параметрами, а й рівнем ефективності господарської діяльності, інноваційністю та гнучкістю реагування на зміни економічної кон'юнктури з метою максимального задоволення потреб споживачів[14, 27].

Узагальнюючи наукові підходи, слід зазначити, що конкуренція на ринку являє собою економічне змагання між виробниками, спрямоване на залучення більшої кількості покупців і отримання максимального економічного результату як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Основою конкурентних відносин є свобода вибору, що проявляється у прагненні кожного суб'єкта господарювання до підвищення власного добробуту. Важливою умовою ефективного функціонування конкурентного середовища є наявність достатньої кількості незалежних продавців і покупців, що забезпечує реальну альтернативність вибору та ринкову рівновагу [24, 35].

Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» набули широкого поширення в українській економічній науці з початком ринкових трансформацій, хоча окремі наукові дослідження з цієї проблематики здійснювалися ще у 1970-х роках. На сучасному етапі вивчення

конкурентоспроможності є невід'ємною складовою загальної теорії конкуренції та займає провідне місце в економічних дослідженнях. Конкуренція при цьому розглядається як легітимний механізм ринкового відбору, що стимулює підприємства до підвищення ефективності діяльності, інноваційного розвитку та постійного вдосконалення конкурентних переваг.

Конкурентна перевага підприємства розглядається як сукупність характеристик або властивостей, які забезпечують йому кращі позиції на ринку порівняно з іншими учасниками конкурентного середовища. Такі переваги можуть формуватися як за рахунок ефективного використання внутрішніх ресурсів і управлінських можливостей, так і під впливом умов та чинників зовнішнього середовища функціонування.

Виявлення та аналіз конкурентних переваг створюють передумови для більш обґрунтованого й раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства. Це, своєю чергою, дозволяє визначати найбільш перспективні напрями розвитку економічного потенціалу як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, з урахуванням стратегічних цілей діяльності.

Оцінювання конкурентних переваг також сприяє формуванню оптимальної структури потенціалу підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. На основі результатів такої оцінки стає можливим розроблення та реалізація програм розвитку, орієнтованих на доцільне залучення та поєднання окремих ресурсів, з метою підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства у вибраному сегменті ринку.

Розглянемо детальніше схему відображення комплексної системи формування конкурентних переваг підприємства, які є базою його конкурентоспроможності та конкурентної привабливості на ринку. Вона ґрунтується на системному підході, відповідно до якого підприємство розглядається як цілісний економічний суб'єкт, що функціонує у тісній взаємодії з зовнішнім середовищем і водночас формує власний внутрішній потенціал розвитку (рис. 1.2).

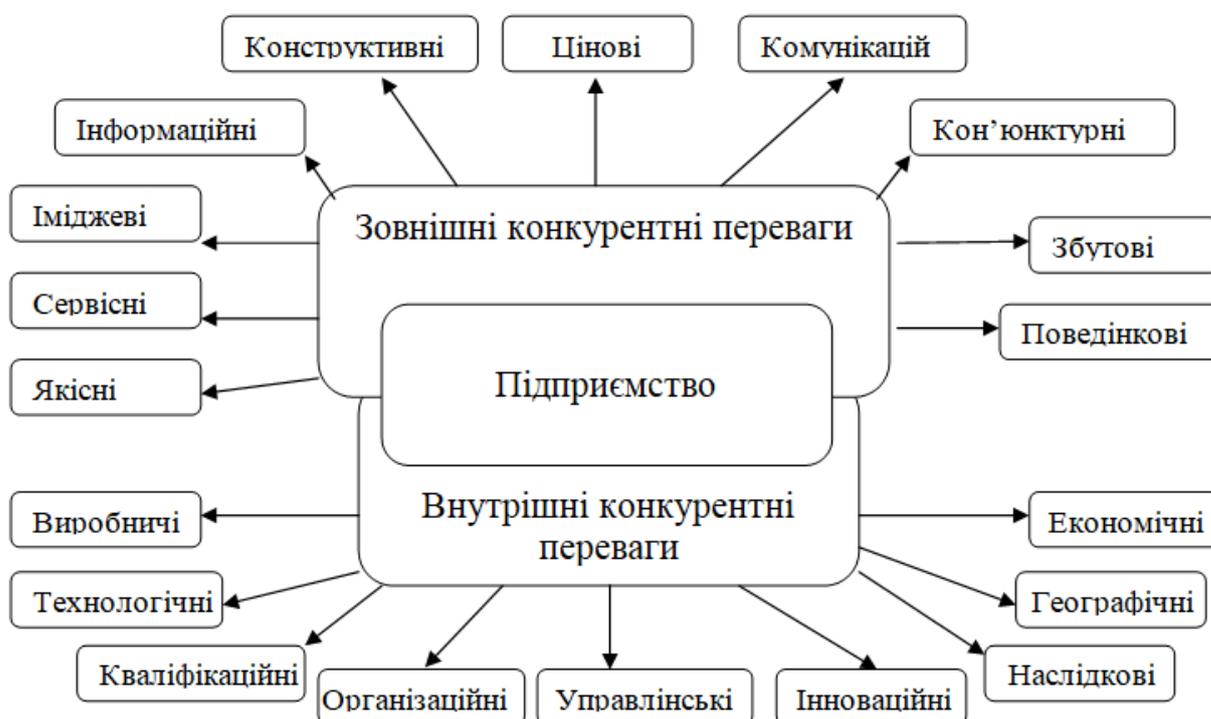


Рис. 1.2. Систематизація конкурентних переваг підприємства на основі джерел їх формування

У центрі схеми розміщено підприємство, навколо якого виділено дві взаємопов'язані групи конкурентних переваг – внутрішні та зовнішні. Такий поділ є методологічно обґрунтованим, оскільки дозволяє чітко розмежувати переваги, що формуються всередині підприємства та перебувають під прямим управлінським впливом, і ті, що проявляються у процесі взаємодії з ринковим середовищем та визначають сприйняття підприємства з боку споживачів і партнерів.

Внутрішні конкурентні переваги підприємства

Внутрішні конкурентні переваги формуються в межах підприємства та відображають рівень його ресурсного, технологічного, організаційного й управлінського розвитку. Саме вони створюють потенціал конкурентоспроможності, який у подальшому може бути реалізований на ринку.

До виробничих переваг належать ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, продуктивність праці, рівень собівартості продукції та стабільність виробничих процесів. Для аграрних і виробничих підприємств ці переваги мають особливе значення, оскільки безпосередньо впливають на обсяги випуску продукції та економічні результати діяльності.

Технологічні переваги пов'язані з використанням сучасних технологій, рівнем механізації та автоматизації, технічним станом обладнання, а також здатністю підприємства впроваджувати нові технологічні рішення. Високий технологічний рівень сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції та скороченню виробничого циклу.

Кваліфікаційні переваги формуються за рахунок професійної підготовки персоналу, рівня його компетентності, досвіду та здатності до навчання. Наявність висококваліфікованих працівників і управлінців є важливою передумовою ефективного використання ресурсів та реалізації інноваційних проєктів.

Організаційні та управлінські переваги відображають якість побудови організаційної структури, ефективність системи управління, здатність керівництва приймати обґрунтовані рішення та оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Раціональна організація управлінських процесів забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і підвищує загальну результативність діяльності підприємства.

Інноваційні переваги полягають у здатності підприємства генерувати та впроваджувати нові продукти, технології, методи управління й організації бізнес-процесів. Інноваційна активність сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг і забезпечує підприємству можливість випереджати конкурентів у стратегічній перспективі.

Таким чином, внутрішні конкурентні переваги формують внутрішній потенціал підприємства, який є основою для створення стійкої конкурентоспроможності та підвищення конкурентної привабливості.

Зовнішні конкурентні переваги підприємства

Зовнішні конкурентні переваги проявляються у процесі взаємодії підприємства з ринковим середовищем і відображають рівень його привабливості для споживачів, партнерів, інвесторів та інших учасників ринку. Саме ці переваги визначають ринкове позиціонування підприємства та ступінь його успішності в конкурентній боротьбі.

Якісні переваги характеризують споживчі властивості продукції або послуг, їх відповідність стандартам, надійність і стабільність. Висока якість продукції є ключовим чинником формування довіри споживачів та їхньої лояльності.

Сервісні переваги пов'язані з рівнем обслуговування клієнтів, наявністю післяпродажної підтримки, швидкістю реагування на звернення та індивідуальним підходом до споживачів. Розвинений сервіс підвищує загальну привабливість підприємства та стимулює повторні покупки.

Іміджеві та інформаційні переваги відображають репутацію підприємства, впізнаваність бренду, відкритість і доступність інформації для споживачів. Позитивний імідж знижує рівень ризику для клієнтів і партнерів та сприяє формуванню довгострокових ділових відносин.

Цінові переваги визначаються здатністю підприємства пропонувати продукцію за конкурентними цінами без зниження її якості. Гнучка цінова політика дозволяє ефективно реагувати на зміни попиту та кон'юнктури ринку.

Комунікаційні та збутові переваги пов'язані з ефективністю маркетингових комунікацій, розвиненістю каналів збуту та доступністю продукції для споживачів. Налагоджена система збуту забезпечує стабільну присутність підприємства на ринку та розширення його ринкової частки.

Кон'юнктурні та поведінкові переваги відображають здатність підприємства адаптуватися до змін ринкової ситуації та поведінки споживачів. Гнучке реагування на зміни попиту, уподобань клієнтів і дій конкурентів підвищує стійкість підприємства у конкурентному середовищі.

Взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг

Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодоповнюють одна одну. Внутрішні переваги формують ресурсну та управлінську основу діяльності підприємства, тоді як зовнішні забезпечують її реалізацію на ринку. Лише за умови збалансованого поєднання обох груп підприємство може досягати стійких конкурентних позицій, підвищувати конкурентну привабливість та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Отже, подана схема відображає цілісну систему формування конкурентних переваг підприємства та може бути використана як аналітична основа для оцінювання конкурентної привабливості й обґрунтування управлінських рішень щодо її підвищення.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства та вплив на його конкурентну привабливість, неможливе без функціонування цілісної та результативної системи збору, обробки й аналітичного опрацювання інформації. Така система забезпечує керівництво підприємства достовірними та своєчасними даними щодо стану й тенденцій розвитку ринку, змін у поведінці споживачів, дій конкурентів, а також впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати господарської діяльності. Наявність актуальної інформаційної бази створює передумови для підвищення якості управлінських рішень і зменшення рівня невизначеності в умовах динамічного бізнес-середовища.

Систематичний моніторинг ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, цінових умов, споживчих переваг і конкурентних стратегій. Завдяки цьому підприємство отримує переваги під час ухвалення як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень, зокрема щодо вибору напрямів розвитку, коригування асортиментної політики, модернізації продукції або впровадження інноваційних рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю сприяє адаптації продукції та послуг до реальних потреб цільових споживачів, оптимізації цінової політики, вибору ефективних маркетингових стратегій і каналів просування. На основі аналітичних даних підприємство може точніше сегментувати ринок, визначати пріоритетні групи клієнтів і формувати для них ціннісні пропозиції, що підвищують рівень конкурентної привабливості.

Крім того, високий рівень поінформованості знижує ймовірність виникнення управлінських помилок і бізнес-ризиків, пов'язаних із непередбачуваними змінами зовнішнього середовища. Завдяки своєчасному виявленню загроз і можливостей підприємство може завчасно коригувати свою поведінку на ринку, підвищувати стійкість до конкурентного тиску та забезпечувати стабільність результатів діяльності.

Важливим в дослідженні визначеної проблематики є визначення показників оцінювання конкурентної привабливості аграрного підприємства. Практична оцінка конкурентної привабливості ґрунтується на використанні системи кількісних і якісних показників, які відображають дію відповідних факторів.

1. Виробничі показники. До виробничих показників належать врожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тваринництва, фондвіддача, рівень використання земельних ресурсів, продуктивність праці [14, с. 95–97]. Ці показники дозволяють оцінити ефективність виробничо-технологічної діяльності підприємства.

2. Фінансово-економічні показники. Фінансові показники включають рентабельність продукції, активів і власного капіталу, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, рівень фінансової стійкості, собівартість продукції [36, с. 108–110].

3. Маркетингові показники охоплюють частку ринку, обсяги реалізації, стабільність збутових каналів, рівень цінової конкурентоспроможності, кількість постійних покупців [31, с. 70–72].

4. Управлінські та інноваційні показники, до цієї групи належать показники ефективності управління, оборотності ресурсів, рівень інноваційної активності, частка оновлених основних засобів, витрати на навчання персоналу [29, с. 143–145].

Таким чином, оцінювання конкурентної привабливості аграрного підприємства має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує аналіз факторів і системи показників. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень конкурентної привабливості, а й сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо її підвищення в умовах нестабільного та конкурентного аграрного середовища. Інформаційно-аналітична складова управління виступає важливим інструментом забезпечення конкурентної привабливості підприємства, оскільки сприяє підвищенню гнучкості, обґрунтованості управлінських рішень і формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

1.3. Особливості формування конкурентної привабливості в аграрному секторі

Формування конкурентної привабливості підприємств аграрного сектору має низку специфічних особливостей, зумовлених галузевими, природно-кліматичними, економічними та інституційними чинниками. На відміну від промисловості чи сфери послуг, аграрне виробництво поєднує ринкові механізми з біологічними процесами, що значно ускладнює управління результатами діяльності та підвищує рівень ризику. У зв'язку з цим конкурентна привабливість аграрного підприємства формується як багатокomпонентна система, що інтегрує виробничі, фінансові, логістичні, інноваційні та управлінські складові.

Однією з ключових особливостей аграрного сектору є залежність результатів господарської діяльності від природно-кліматичних умов і

біологічних циклів. Урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тваринництва, строки виконання технологічних операцій безпосередньо залежать від погодних факторів, стану ґрунтів і біологічних характеристик рослин і тварин. У цьому контексті конкурентна привабливість аграрного підприємства значною мірою визначається його здатністю управляти природними ризиками шляхом впровадження адаптивних технологій, дотримання агротехнічних вимог, використання страхових механізмів і диверсифікації виробничої структури [35, с. 217–219].

Порушення екологічної рівноваги, деградація ґрунтів і кліматичні зміни негативно впливають на довгострокову конкурентну привабливість аграрних підприємств, оскільки призводять до зростання витрат і зниження стабільності виробництва [12, с. 290–292].

Суттєвою характеристикою аграрного сектору є сезонний характер виробництва та нерівномірність надходження доходів. Основні витрати зосереджуються на етапах підготовки та здійснення виробничого процесу, тоді як виручка формується переважно після збирання врожаю та реалізації продукції. Це зумовлює підвищені вимоги до фінансового менеджменту, управління оборотним капіталом і ліквідністю [11, с. 3–4].

Підприємства, які здатні забезпечувати фінансову стійкість, своєчасно обслуговувати зобов'язання та інвестувати в оновлення виробництва, формують вищий рівень конкурентної привабливості як для партнерів, так і для інвесторів [37, с. 112–114].

Логістичне забезпечення відіграє стратегічну роль у формуванні конкурентної привабливості аграрних підприємств. Недостатній рівень розвитку транспортної, складської та портової інфраструктури підвищує витрати, збільшує втрати продукції та обмежує доступ до ринків збуту. Наявність власних або орендованих потужностей для зберігання, оптимізація логістичних маршрутів і контроль якості продукції на етапі транспортування створюють суттєві конкурентні переваги [24, с. 57–59].

Ефективна логістика дозволяє аграрним підприємствам реалізовувати продукцію у більш сприятливі періоди, мінімізувати залежність від посередників та стабілізувати фінансові результати діяльності.

Посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому аграрних ринках зумовлює зростання вимог до якості, безпечності та простежуваності продукції. Відповідність стандартам, сертифікація та дотримання технологічних регламентів стають важливими чинниками формування довіри з боку споживачів і контрагентів. Для підприємств, орієнтованих на експорт, ці вимоги набувають критичного значення, оскільки визначають доступ до міжнародних ринків [23, с. 31–34].

Інвестиції в післязбиральну доробку, переробку та контроль якості підвищують додану вартість продукції та зміцнюють конкурентну привабливість аграрного підприємства.

Формування конкурентної привабливості аграрних підприємств відбувається в умовах впливу державної аграрної політики, земельних відносин, податкового регулювання та програм підтримки. Використання можливостей державного фінансування, компенсацій і грантів дозволяє підприємствам зменшувати фінансове навантаження та прискорювати реалізацію інвестиційних проєктів [35, с. 218].

Крім того, розвиток коопераційних і кластерних форм господарювання сприяє підвищенню конкурентної привабливості малих і середніх аграрних підприємств за рахунок спільного використання ресурсів і інфраструктури.

Сучасний аграрний бізнес дедалі більше орієнтується на впровадження інновацій і цифрових технологій, які забезпечують підвищення ефективності виробництва та управління. Цифровізація обліку, планування, логістики та аналізу даних дозволяє підприємствам оперативно приймати управлінські рішення, знижувати витрати й контролювати ризики [46, с. 173–176].

Інноваційна активність у поєднанні з цифровими інструментами формує новий рівень конкурентної привабливості, орієнтований на прозорість, адаптивність і сталий розвиток [27, с. 1–10].

Конкурентна привабливість аграрного підприємства формується як результат стратегічної узгодженості внутрішніх можливостей і зовнішніх умов. Поєднання ефективного використання ресурсів, інновацій, фінансової стійкості, логістики та ринкової орієнтації дозволяє підприємству забезпечувати стабільні конкурентні позиції та адаптуватися до змін середовища [32, с. 290–292].

Отже, особливості аграрного сектору зумовлюють комплексний характер формування конкурентної привабливості підприємств. Вона не може базуватися виключно на цінових або виробничих чинниках, а формується через інтеграцію природно-кліматичних, фінансових, логістичних, інституційних та інноваційних складових. Збалансований розвиток зазначених елементів створює передумови для стійкого функціонування аграрних підприємств і підвищення їх конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

1. В сучасній ринковій економіці конкурентна привабливість виступає комплексною економічною категорією, яка відображає інтегральне сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів (споживачами, партнерами, інвесторами/кредиторами, працівниками тощо). На відміну від конкурентоспроможності, що характеризує здатність підприємства досягати кращих результатів у суперництві, конкурентна привабливість акцентує увагу на «зовнішній оцінці» цих можливостей – рівні довіри, зацікавленості та готовності взаємодіяти з підприємством. Обґрунтовано, що конкурентна привабливість є динамічною характеристикою: вона змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує постійного управлінського супроводу, узгодження рішень у сферах виробництва, фінансів, маркетингу та управління персоналом.

2. Узагальнення базових характеристик і джерел формування конкурентної привабливості показало, що її зміст визначається взаємодією кількох ключових складових: конкурентоспроможності продукції (якість, ціна, унікальність), результативності маркетингової стратегії (просування, збут, комунікації), репутації та бренду, ефективності менеджменту (гнучкість, координація, оперативність рішень), інноваційно-ресурсного забезпечення та рівня клієнтського сервісу. Встановлено, що конкурентні переваги підприємства доцільно систематизувати за джерелами їх виникнення на внутрішні (виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні) та зовнішні (якісні, сервісні, іміджеві, інформаційні, цінові, збутові, комунікаційні, поведінкові, кон'юнктурні). Такий підхід дозволяє розглядати конкурентну привабливість як результат збалансованої реалізації внутрішнього потенціалу підприємства на ринку, що забезпечує довгострокові конкурентні позиції. Окремо підкреслено, що для малих виробничих підприємств (ФОП) конкурентна привабливість набуває особливої ваги, оскільки дає змогу компенсувати обмеженість ресурсів за рахунок гнучкості, персоніфікованого підходу до клієнтів, стабільної якості та довіри на локальних ринках.

3. Систематизація факторів і показників оцінювання конкурентної привабливості підтвердила необхідність комплексного підходу до її вимірювання. Визначено, що на формування конкурентної привабливості впливають виробничо-технологічні, фінансово-економічні, маркетингові, управлінсько-організаційні, інноваційно-ресурсні та зовнішні чинники (кон'юнктура ринку, рівень конкуренції, регуляторне поле, інфраструктура, природно-кліматичні умови). Практична оцінка конкурентної привабливості має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних показників: виробничих (врожайність/продуктивність, фондоддача, продуктивність праці), фінансових (рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, собівартість), маркетингових (частка ринку, обсяги реалізації, стабільність збуту, клієнтська база) та управлінсько-інноваційних (оборотність ресурсів,

інноваційна активність, оновлення основних засобів, розвиток персоналу). Доведено, що конкурентоспроможність у цьому контексті виступає відносною характеристикою, яка проявляється через порівняння з конкурентами та здатність адаптуватися до змін, а інформаційно-аналітичне забезпечення управління є необхідною умовою обґрунтованих рішень, зниження ризиків і посилення конкурентного рівня підприємства.

4. Виявлення галузевої специфіки аграрного сектору дозволило обґрунтувати, що конкурентна привабливість аграрних підприємств формується під впливом особливих умов: природно-кліматичної та біологічної зумовленості виробництва, сезонності витрат і доходів, підвищеної ролі логістики й зберігання, жорсткіших вимог до якості, безпечності та стандартів (особливо для зовнішніх ринків), впливу державної політики та інституційного середовища, а також зростання значення інновацій і цифровізації. Зроблено висновок, що підвищення конкурентної привабливості в аграрному секторі можливе лише за умови стратегічної узгодженості виробничих, фінансових, логістичних, маркетингових та управлінських рішень, орієнтованих на стійкість, адаптивність і довгостроковий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика аграрного підприємства та умов його діяльності

Дослідження проблематики підвищення конкурентної привабливості здійснювалося на основі матеріалів діяльності суб'єкта малого аграрного бізнесу – фізичної особи-підприємця Музалевського Володимира Геннадійовича, який виступає одночасно власником і безпосереднім організатором господарської діяльності. Підприємець провадить діяльність у сфері агропромислового виробництва, спеціалізуючись на розведенні, вирощуванні та подальшій реалізації свійської птиці.

Підприємницька діяльність ФОП зосереджена у галузі тваринництва й охоплює повний виробничо-господарський цикл, що включає вирощування живої птиці, забезпечення її кормами в основному власного виробництва, та збут у вигляді живої птиці. Така модель організації бізнесу дозволяє підприємцю контролювати ключові етапи виробничого процесу, знижувати залежність від зовнішніх постачальників і підвищувати ефективність використання ресурсів.

Юридична адреса та зареєстроване місцезнаходження фізичної особи-підприємця визначені як: Україна, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Петра Дорошенка, будинок 4. Зазначена адреса внесена до державних реєстраційних документів 11 січня 2016 року, що підтверджує офіційний правовий статус підприємця та безперервність його легальної господарської діяльності. ФОП Музалевський Володимир Геннадійович перебуває на обліку в державному реєстрі платників податків, що забезпечує можливість здійснення підприємницької діяльності відповідно до вимог чинного законодавства України.

Безпосередні виробничі потужності підприємства розміщені на території Синельниківського району Дніпропетровської області, що є типовим для аграрних підприємств регіону з огляду на наявність необхідних земельних ресурсів, сприятливі природно-кліматичні умови та доступ до сировинної бази. Таке розташування створює передумови для ефективної організації виробництва та логістики.

Основним видом економічної діяльності підприємця є розведення свійської птиці (КВЕД 01.47), що передбачає повний цикл вирощування птахів із використанням сучасних технологій утримання, годівлі та ветеринарного супроводу. Застосування відповідних кормових систем і технологічних підходів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню виробничих витрат і забезпеченню належної якості продукції.

Поряд з основним видом діяльності ФОП здійснює низку додаткових напрямів господарювання, які доповнюють і розширюють виробничі можливості підприємства, зокрема:

- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах (КВЕД 10.91), що дозволяє оптимізувати витрати на годівлю птиці та контролювати якість кормової бази;
- переробка м'яса свійської птиці (КВЕД 10.12), яка включає забій, первинну обробку та підготовку м'ясної продукції до реалізації, що підвищує додану вартість виробленої продукції;
- оптова торгівля живими тваринами (КВЕД 46.23), яка передбачає реалізацію живої птиці іншим підприємствам, підприємцям та суб'єктам аграрного бізнесу, а також кінцевим споживачам;
- вирощування зернових культур, для формування сировинної бази для виробництва кормів.

Варто відзначити, що на даному етапі, для підприємця переробка м'яса свійської птиці, яка включає забій, первинну обробку та підготовку м'ясної продукції до реалізації є стратегічною метою, яка ще не реалізована і процес вирощування свійської птиці завершується її реалізацією в живому вигляді.

Таким чином, фізична особа-підприємець Музалевський Володимир Геннадійович здійснює комплексну та диверсифіковану підприємницьку діяльність, яка охоплює всі основні етапи агропромислового виробничого процесу – від вирощування свійської птиці до переробки й реалізації готової продукції. Такий підхід сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства, формуванню його конкурентних переваг і зміцненню конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

Забезпечення ефективного та стабільного функціонування сільськогосподарського виробництва неможливе без раціонального використання земельних ресурсів, які виступають ключовою матеріальною основою аграрної діяльності. Саме земля є базовим засобом виробництва в сільському господарстві, оскільки на її основі здійснюється вирощування сільськогосподарських культур, утримання та відгодівля тварин і птиці. У даному виді аграрної діяльності земля виконує не лише роль просторової основи виробничих процесів, а й виступає важливим чинником формування кормової бази, розміщення птахівничих приміщень та об'єктів виробничої інфраструктури. Для фізичної особи-підприємця Музалевського В.Г., який спеціалізується на розведенні та вирощуванні свійської птиці, наявність і структура земельних угідь мають безпосередній вплив на масштаби виробництва, собівартість продукції та загальний рівень економічної ефективності господарської діяльності.

У птахівництві земельні ресурси відіграють особливо важливу роль у формуванні власної кормової бази, що є одним із ключових чинників зниження витрат на вирощування птиці. Використання сільськогосподарських угідь для вирощування зернових і кормових культур дозволяє підприємству частково забезпечувати потреби у кормах, зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників і цінових коливань на ринку комбікормів. Такий підхід сприяє стабілізації витратної частини виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції птахівництва.

Якість земельних угідь і ґрунтово-кліматичні умови території безпосередньо впливають на урожайність кормових культур і, відповідно, на ефективність кормовиробництва. Родючі ґрунти створюють передумови для отримання стабільних урожаїв зернових культур, які використовуються у годівлі птиці або як сировина для виробництва комбикормів. Раціональний підбір культур з урахуванням природних умов регіону дозволяє оптимізувати структуру посівів, знизити витрати на вирощування кормів і забезпечити необхідний рівень поживності раціонів птиці.

Окрім кормової функції, земельні ресурси забезпечують можливість розміщення об'єктів птахівничої інфраструктури. На території господарства розташовуються пташники, приміщення для вирощування й утримання птиці, склади для зберігання кормів, допоміжні господарські споруди, а також під'їзні шляхи й інженерні комунікації. Раціональне планування та використання земельних ділянок під такі об'єкти сприяє оптимізації виробничих процесів, дотриманню ветеринарно-санітарних вимог і зниженню ризиків виникнення захворювань серед поголів'я птиці.

Наявність достатніх земельних площ також створює передумови для подальшого розвитку птахівничого господарства. У разі зростання попиту на продукцію птахівництва підприємство має можливість розширювати виробничі потужності шляхом збільшення кількості пташників, удосконалення систем утримання птиці або розширення посівних площ під кормові культури. Такий розвиток дозволяє не лише нарощувати обсяги виробництва, а й підвищувати рівень самозабезпечення ресурсами, що є особливо важливим для малих аграрних підприємств і ФОП.

Крім того, ефективне використання земельних ресурсів у птахівництві сприяє дотриманню принципів екологічної безпеки та сталого розвитку. Раціональна організація землекористування, чергування кормових культур, утилізація органічних відходів птахівництва та впровадження заходів із збереження родючості ґрунтів дозволяють мінімізувати негативний вплив

виробництва на навколишнє середовище та забезпечити довгострокову стабільність господарської діяльності.

Отже, земельні ресурси для ФОП Музалевський В.Г. виступають багатофункціональною складовою виробничого потенціалу, поєднуючи у собі кормову, просторову та інфраструктурну функції. Їх раціональне використання є необхідною умовою ефективного ведення птахівничого бізнесу, зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку продукції птахівництва. Склад і динаміка земельних угідь господарства ФОП Музалевський В.Г. подані у таблиці 2.1, що дозволяє здійснити подальший кількісний аналіз землекористування.

Таблиця 2.1

Зміна складу земельних ресурсів ФОП Музалевський В.Г. в динаміці

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Всього земельних угідь, га	649,8	843,5	847,2	852,2	861,4	132,6
З них сільськогосподарського призначення, га	645,5	837,7	841,1	848,7	857,3	132,8
вид: рілля, га	645,0	837,7	841,1	848,7	857,3	132,9
Землеозброєність, га/люд	26,9	26,2	26,8	26,8	33,2	122,4

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку земельного потенціалу ФОП Музалевський В.Г. упродовж 2020–2024 років, що є важливою передумовою розширення виробничої діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства у сфері птахівництва.

Загальна земельна площа господарства за досліджуваний період зросла з 649,8 га у 2020 році до 861,4 га у 2024 році. Абсолютний приріст земельних ресурсів становив 211,6 га, що відповідає зростанню на 32,6 % порівняно з

базовим роком. Така динаміка свідчить про активне розширення землекористування, що може бути пов'язано з орендою додаткових земельних ділянок або оптимізацією структури господарства відповідно до зростаючих потреб виробництва.

Площа сільськогосподарських угідь за аналізований період також демонструє зростання – з 645,5 га у 2020 році до 857,3 га у 2024 році. Абсолютне збільшення становило 211,8 га, або 32,8 %, що практично відповідає темпам зростання загальної земельної площі. Це свідчить про те, що розширення землекористування підприємства відбувалося переважно за рахунок земель, безпосередньо залучених до сільськогосподарського виробництва, а не допоміжних або несільськогосподарських територій.

Особливо показовим є зростання площі ріллі, яка є ключовою складовою земельного потенціалу для птахівничого підприємства з огляду на формування власної кормової бази. Площа ріллі збільшилася з 645,0 га у 2020 році до 857,3 га у 2024 році, тобто на 212,3 га в абсолютному вимірі, що відповідає приросту на 32,9 %. Збільшення площі ріллі підтверджує орієнтацію господарства на розвиток кормовиробництва, що сприяє зниженню витрат на закупівлю кормів і підвищенню економічної ефективності птахівничої діяльності.

Показник землезабезпеченості у господарстві протягом 2020–2023 років залишався відносно стабільним, коливаючись у межах 26,2–26,9 га, що свідчить про збереження пропорцій між земельними ресурсами та іншими виробничими факторами. Водночас у 2024 році спостерігається суттєве зростання землезабезпеченості до 33,2, що означає абсолютне збільшення на 6,3 порівняно з 2020 роком та відносне зростання на 22,4 %. Така тенденція може вказувати на випереджальні темпи нарощування земельних ресурсів у порівнянні з іншими складовими виробничого потенціалу, зокрема трудовими ресурсами.

Отже, результати аналізу таблиці 2.1 дають підстави стверджувати, що ФОП Музалевський В.Г. упродовж 2020-2024 років цілеспрямовано

нарощував земельний потенціал, зосереджуючи увагу на збільшенні площ сільськогосподарських угідь і ріллі. Така стратегія є економічно обґрунтованою для підприємства птахівничої спеціалізації, оскільки забезпечує розширення власної кормової бази, підвищує рівень самозабезпечення ресурсами та знижує виробничі ризики, пов'язані з коливаннями цін на корми.

Зростання землезабезпеченості у 2024 році свідчить про посилення ресурсної стійкості господарства та створення передумов для подальшого розширення виробництва або підвищення інтенсивності використання земельних угідь. У цілому позитивна динаміка земельних ресурсів є важливим фактором підвищення виробничого потенціалу та конкурентної привабливості ФОП Музалевський В.Г. на ринку продукції птахівництва.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору кваліфікований персонал є одним із ключових чинників ефективного функціонування та конкурентоспроможності малого підприємства, зокрема у галузі птахівництва. На відміну від великих агропромислових комплексів, малі підприємства обмежені у фінансових, матеріально-технічних та інвестиційних ресурсах, що зумовлює підвищену залежність результатів їх діяльності від рівня професійної підготовки працівників, їх практичного досвіду та здатності оперативно приймати обґрунтовані рішення.

Птахівництво як галузь аграрного виробництва має низку специфічних особливостей, що підвищують значення людського чинника. Вирощування та утримання птиці пов'язані з біологічними процесами, які потребують постійного контролю, дотримання технологічних регламентів, ветеринарно-санітарних норм та режимів годівлі. Кваліфікований персонал забезпечує правильну організацію цих процесів, що безпосередньо впливає на збереженість поголів'я, рівень продуктивності та якість кінцевої продукції.

Важливою складовою діяльності малого птахівничого підприємства є ефективна організація виробничих процесів. Працівники, які володіють необхідними знаннями та навичками, здатні раціонально використовувати

виробничі ресурси, своєчасно виявляти технологічні відхилення та мінімізувати виробничі втрати. Зокрема, дотримання оптимальних параметрів мікроклімату, режимів освітлення та годівлі птиці значною мірою залежить від компетентності обслуговуючого персоналу.

Не менш важливою є роль кваліфікованого персоналу у забезпеченні ветеринарно-санітарної безпеки. Помилки у догляді за птицею, недотримання санітарних вимог або несвоєчасне реагування на захворювання можуть призвести до значних економічних втрат, особливо для малого підприємства. Професійна підготовка працівників дозволяє своєчасно здійснювати профілактичні заходи, контролювати стан здоров'я поголів'я та знижувати ризики поширення інфекцій.

У діяльності малого підприємства кваліфікований персонал часто виконує декілька функцій одночасно, поєднуючи виробничі, управлінські та організаційні обов'язки. Така універсальність працівників підвищує гнучкість підприємства, дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та оптимізувати витрати на управління. Власник або керівник малого птахівничого підприємства, як правило, безпосередньо залучений до виробничого процесу, що потребує не лише управлінських, а й спеціалізованих галузевих знань.

Кваліфікований персонал також відіграє важливу роль у впровадженні інновацій і сучасних технологій у птахівництві. Навіть за обмежених інвестиційних можливостей саме людський капітал забезпечує ефективне використання наявного обладнання, адаптацію нових методів утримання птиці, удосконалення рецептур кормів та підвищення енергоефективності виробництва. Здатність працівників до навчання та професійного розвитку є важливою передумовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Окремо слід відзначити вплив кваліфікованого персоналу на якість і безпечність продукції птахівництва. Дотримання технологічної дисципліни, правил гігієни, стандартів обробки та зберігання продукції безпосередньо

залежить від рівня професіоналізму працівників. Висока якість продукції формує довіру споживачів, сприяє зміцненню ділової репутації підприємства та розширенню ринків збуту.

Кваліфікований персонал у діяльності малого підприємства галузі птахівництва виступає стратегічним ресурсом, який забезпечує ефективність виробництва, зниження ризиків, стабільність фінансових результатів і формування конкурентних переваг. Інвестиції у розвиток персоналу, підвищення рівня його професійної підготовки та мотивації є важливою умовою сталого розвитку малого птахівничого бізнесу в умовах посилення конкуренції та зростання вимог до якості аграрної продукції.

Дослідимо показники використання трудових ресурсів та продуктивності праці ФОП Музалевський В.Г. за допомогою аналізу зміни даних в динаміці (табл. 2.2).

Середньорічна кількість співробітників упродовж досліджуваного періоду зазнала скорочення. Якщо у 2022 році чисельність персоналу становила 31 особу, то у 2023 році вона незначно зросла до 32 осіб, однак у 2024 році зменшилася до 26 осіб. У цілому за 2022-2024 роки чисельність працівників скоротилася на 5 осіб, що відповідає зниженню на 16,13 %. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією чисельності персоналу, механізацією окремих виробничих процесів або підвищенням вимог до кваліфікації працівників.

Водночас обсяг виробництва валової продукції демонструє стійку позитивну динаміку. У 2022 році він становив 1643,4 тис. грн, у 2023 році зріс до 1687,2 тис. грн, а у 2024 році досяг 2051,1 тис. грн. Абсолютний приріст за період становив 407,7 тис. грн, що відповідає зростанню на 24,81 % порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення обсягів виробництва та підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

Прямі загальні витрати праці у 2022-2024 роках зросли з 55,9 тис. людино-годин до 60,4 тис. людино-годин, тобто на 4,5 тис. людино-годин, або 8,05 %. Порівняно з 2023 роком у 2024 році спостерігається незначне

зменшення витрат праці (на 3,4 тис. людино-годин), що може свідчити про підвищення організації праці та ефективніше використання робочого часу.

Таблиця 2.2

Динаміка показників використання трудових ресурсів та продуктивності праці ФОП Музалевський В.Г.

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна кількість співробітників, осіб	31	32	26	83,87
Виробництво валової продукції, тис. грн	1643,4	1687,2	2051,1	124,81
Прямі загальні витрати праці, тис. люд.-год.	55,9	63,8	60,4	108,05
Продуктивність праці: _на 1 люд.-год	29,4	26,5	33,9	115,51
_на 1 працівника	53,0	52,7	78,9	148,81

Зміни у витратах праці та обсягах виробництва безпосередньо відобразилися на показниках продуктивності праці. Продуктивність праці в розрахунку на 1 людино-годину зросла з 29,4 тис. грн у 2022 році до 33,9 тис. грн у 2024 році, що означає абсолютне зростання на 4,5 тис. грн або 15,51 %. Це свідчить про більш ефективне використання робочого часу та підвищення технологічного рівня виробництва.

Ще більш суттєві позитивні зміни спостерігаються у показнику продуктивності праці на одного працівника. У 2022 році вона становила 53,0 тис. грн, у 2023 році практично не змінилася (52,7 тис. грн), тоді як у 2024 році різко зросла до 78,9 тис. грн. Абсолютний приріст за період склав 25,9 тис. грн, що відповідає зростанню на 48,81 %. Така динаміка є наслідком поєднання скорочення чисельності персоналу з одночасним нарощуванням обсягів виробництва.

Отже, результати аналізу свідчать, що у 2022-2024 роках ФОП Музалевський В.Г. досяг суттєвого підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Незважаючи на скорочення середньорічної чисельності працівників, підприємству вдалося істотно збільшити обсяги валової продукції та підвищити продуктивність праці як у розрахунку на людино-годину, так і на одного працівника. Це вказує на зростання ролі кваліфікованого персоналу, покращення організації праці та більш раціональне використання трудового потенціалу, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості малого птахівничого підприємства.

Очевидно, що рівень розвитку виробничої діяльності підприємства значною мірою зумовлюється забезпеченістю необхідними ресурсами та станом його матеріально-технічної бази. Саме наявність, якість і ступінь оновлення виробничих ресурсів визначають можливості підприємства щодо нарощування обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці та поліпшення економічних результатів діяльності. Матеріально-технічне забезпечення виступає одним із ключових чинників, що формують кінцевий результат господарювання та впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність господарської діяльності не може розглядатися ізольовано, оскільки вона формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, серед яких провідну роль відіграють виробничі потужності, рівень технічної оснащеності, стан основних засобів, організація виробничих процесів і ефективність використання ресурсів. Саме ці чинники визначають не лише поточний рівень виробництва, а й основні напрями та темпи його подальшого розвитку.

Особливе місце у структурі матеріально-технічної бази підприємства займають основні засоби, які є матеріальним втіленням знарядь праці та забезпечують безперервність виробничого процесу. Основні засоби беруть участь у виробництві протягом тривалого періоду часу, поступово

переносячи свою вартість на виготовлену продукцію, водночас зберігаючи свою фізичну форму та функціональне призначення. До них належать виробничі будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби та інші елементи, без яких здійснення виробничої діяльності є неможливим.

Рівень забезпеченості підприємства основними засобами, їх технічний стан і ступінь зносу безпосередньо впливають на ефективність використання ресурсів, якість продукції та собівартість виробництва. Сучасні та добре підтримувані в робочому стані основні засоби сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, оптимізації виробничих процесів і впровадженню інноваційних технологій. Водночас застаріле або зношене обладнання обмежує виробничі можливості підприємства та стримує його розвиток.

Таким чином, матеріально-технічна база і, зокрема, основні засоби є визначальною складовою виробничого потенціалу підприємства. Їх раціональне формування, ефективне використання та своєчасне оновлення створюють передумови для сталого розвитку виробництва, підвищення економічної ефективності та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для наочного подання інформації щодо наявності, складу та структури основних засобів фізичної особи-підприємця Музалевський Володимир Геннадійович доцільно застосувати схематичний спосіб відображення, який дозволяє узагальнено й наочно продемонструвати співвідношення окремих елементів матеріально-технічної бази підприємства. Такий підхід використано на рисунку 2.1, що відображає структуру основних засобів господарства.



Рис. 2.1. Структура основних засобів та матеріально-технічних ресурсів ФОП Музалевський В. Г. (птахівнича спеціалізація)

Подана схема відображає структуру основних засобів і матеріально-технічних ресурсів ФОП Музалевський В.Г., які забезпечують здійснення виробничої діяльності у галузі птахівництва. Схема побудована за функціональним принципом та групує основні засоби відповідно до їх ролі у виробничому процесі, що дозволяє комплексно оцінити рівень матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Першу групу становлять будівлі та споруди, які формують просторову основу птахівничого виробництва. До них належать пташники, складські приміщення для зберігання кормів і матеріалів, приміщення для

ветеринарного обслуговування, а також побутові приміщення для персоналу. Наявність і належний стан цих об'єктів забезпечують дотримання технологічних і ветеринарно-санітарних вимог утримання птиці та створюють безпечні умови праці.

Друга група представлена машинами та обладнанням, які безпосередньо беруть участь у виробничих процесах. Сюди віднесено кормовиробниче обладнання, автоматизовані системи годівлі та напування, вентиляційні системи для підтримання оптимального мікроклімату, системи обігріву й освітлення, а також машини для збору, посліду та прибирання. Ці елементи є ключовими для забезпечення стабільної продуктивності птиці, зниження трудомісткості робіт і підвищення ефективності виробництва.

Окрему групу утворюють транспортні засоби та механізми, які забезпечують внутрішню та зовнішню логістику підприємства. До них належать кормороздавачі, трактори, навантажувачі для доставки та переміщення кормів, транспортні візки, а також автотранспортні засоби для перевезення птиці. Використання транспортних засобів сприяє своєчасному постачанню ресурсів і зниженню витрат на обслуговування виробничих процесів.

Четверта група включає інвентар та інструменти, які забезпечують щоденне функціонування птахівничого господарства. Це поїлки, годівниці, сітки й клітки для транспортування птиці, інвентар для догляду та дезінфекції, обладнання для навантажувально-розвантажувальних робіт, а також протипожежний інвентар. Ці засоби відіграють допоміжну, але надзвичайно важливу роль у підтриманні належного рівня виробничої та санітарної дисципліни.

Останню групу становлять інші ресурси, які підвищують технологічний рівень і безпеку діяльності підприємства. До них належать комп'ютеризовані системи контролю умов утримання птиці, лабораторне обладнання для перевірки якості кормів і продукції, а також системи відеоспостереження та охорони. Застосування таких ресурсів свідчить про

прагнення підприємства до підвищення рівня автоматизації, контролю якості та управлінської ефективності.

Таким чином, наведена схема наочно демонструє, що матеріально-технічна база ФОП Музалевський В.Г. має комплексний характер і охоплює всі ключові елементи, необхідні для ефективного ведення птахівничого виробництва. Раціональне поєднання будівель, обладнання, транспортних засобів, інвентарю та сучасних інформаційних ресурсів створює передумови для стабільної роботи підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення його конкурентних позицій на ринку продукції птахівництва.

У подальшому доцільно перейти до аналізу вартісної оцінки основних засобів ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович», а також здійснити оцінювання ефективності їх використання у виробничій діяльності підприємства. Відповідні показники, що характеризують динаміку, структуру та результативність використання основних засобів, узагальнено та подано у таблиці 2.3.

Дані таблиці 2.3 свідчать про послідовне нарощування виробничо-ресурсного потенціалу ФОП Музалевський В.Г. упродовж 2022-2024 років, а також про зміни в ефективності використання основних засобів підприємства. Так, середньооблікова вартість основних виробничих засобів зросла з 1524,83 тис. грн у 2022 році до 1957,64 тис. грн у 2024 році, тобто на 432,81 тис. грн, або 28,4 %. Така динаміка свідчить про активне оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства, що є характерним для птахівничої спеціалізації, де значну роль відіграють пташники, обладнання для годівлі, напування, вентиляції та мікроклімату.

Також можемо побачити, що середньооблікова вартість оборотних виробничих засобів зросла ще більш інтенсивно – з 955,31 тис. грн до 1362,52 тис. грн, або на 42,6 %. Це зумовлено збільшенням обсягів кормів, біологічних активів, запасів матеріалів і грошових коштів, необхідних для забезпечення безперервного виробничого процесу в умовах розширення масштабів діяльності.

Таблиця 2.3.

Динаміка вартості основних і оборотних виробничих засобів та показники ефективності їх використання у ФОП Музалевський В. Г.

Показники	2022	2023	2024	2024 у%до 2022
Середньооблікова вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	1524,83	1668,39	1957,64	128,4
Середньооблікова вартість оборотних виробничих засобів, тис. грн.	955,31	1058,14	1362,52	142,6
Фондозабезпеченість підприємства, тис. грн.	2,93	3,20	3,85	131,7
Фондоозброєність працівників, тис. грн.	80,00	85,20	127,70	159,6
Фондовіддача, грн.	1,07	1,01	1,05	97,9
Фондомісткість, грн.	0,93	0,99	0,95	102,9

Позитивною є динаміка фондозабезпеченості підприємства, яка зросла з 2,93 до 3,85 тис. грн, або на 31,7 %. Це означає, що на кожен гектар сільськогосподарських угідь припадає більший обсяг основних виробничих засобів, що створює кращі умови для інтенсифікації виробництва та підвищення його технічного рівня.

Водночас фондоозброєність праці зросла найбільш суттєво – з 80,00 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 127,70 тис. грн у 2024 році, тобто на 59,6 %. Це свідчить про підвищення технічної оснащеності праці персоналу, зростання ролі механізації та автоматизації виробничих процесів, що є важливим чинником підвищення продуктивності праці у птахівництві.

Що стосується фондовіддачі, то у 2023 році спостерігалось її тимчасове зниження до 1,01 грн/грн порівняно з 1,07 грн/грн у 2022 році. Проте у 2024 році показник зріс до 1,05 грн/грн. Загалом у 2024 році фондовіддача становила 97,9 % рівня 2022 року, що свідчить про майже повне збереження

ефективності використання основних засобів на фоні їх суттєвого вартісного зростання.

Відповідно, фондоємність у 2024 році зросла до 0,95 грн/грн, що на 2,9 % більше, ніж у 2022 році. Це означає, що для виробництва 1 грн продукції підприємство потребує дещо більшого обсягу основних засобів, що є типовим для етапу активних інвестицій і технічного переоснащення.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ФОП Музалевський В.Г. у 2022-2024 роках здійснював активне нарощування виробничого потенціалу, зокрема шляхом збільшення вартості основних та оборотних засобів і підвищення фондоозброєності праці. Незважаючи на певне зниження показників ефективності використання основних засобів, загальна тенденція свідчить про інвестиційно-орієнтований етап розвитку, який створює передумови для зростання продуктивності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Саме фінансово-економічні показники дозволяють комплексно охарактеризувати обсяги виробництва, структуру витрат, стан майна та фінансові результати діяльності підприємства. Їх дослідження дає змогу виявити основні тенденції розвитку, оцінити фінансову стійкість і визначити резерви підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності птахівничого підприємства є необхідною складовою оцінювання ефективності його функціонування в аграрному секторі. Для суб'єктів малого бізнесу у галузі птахівництва особливе значення має раціональне використання матеріально-

технічних, фінансових і трудових ресурсів з урахуванням біологічних особливостей виробництва та сезонності. Дослідження фінансово-економічних показників дає змогу визначити рівень результативності господарської діяльності, оцінити стан майнових і фінансових ресурсів, а також виявити напрями підвищення ефективності та стабільності розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку продукції птахівництва.

Доцільно зосередити окрему увагу на якісних показниках оцінювання результативності діяльності підприємства, серед яких ключове місце посідає рівень рентабельності. Даний показник узагальнено відображає ефективність функціонування підприємства, оскільки характеризує співвідношення отриманих фінансових результатів із залученими у виробництво ресурсами. Саме рентабельність дає змогу оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свої виробничі, фінансові та трудові можливості для досягнення поставлених цілей.

Аналіз рівня рентабельності дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо загальних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, визначити його здатність виконувати виробничі та збутові плани, а також оцінити наявний економічний потенціал. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності господарювання, тоді як його зниження може вказувати на наявність внутрішніх проблем у структурі витрат, організації виробництва або системі управління.

Крім того, рівень рентабельності є важливою базою для фінансово-економічних розрахунків, оскільки використовується під час аналізу інших узагальнюючих показників, зокрема фондівіддачі, фондоємності, продуктивності праці та ефективності використання основних і оборотних засобів. У цьому контексті рентабельність виконує інтегруючу функцію, поєднуючи окремі результати діяльності підприємства в єдину систему оцінювання.

Значну аналітичну цінність має також дослідження динаміки рентабельності у часовому розрізі. Порівняння значень показника за кілька

звітних періодів дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити стабільність його функціонування та визначити етапи зростання або спаду ефективності виробництва. Такий підхід є особливо важливим для підприємств аграрної сфери, де результати діяльності значною мірою залежать від зовнішніх факторів і коливань ринкової кон'юнктури.

У практиці економічного аналізу рівень рентабельності широко застосовується для порівняльної оцінки ефективності виробництва як між окремими підприємствами, так і між різними видами діяльності в межах одного суб'єкта господарювання. Крім того, цей показник використовується як інформаційна база для планування та прогнозування майбутніх фінансових результатів, обґрунтування інвестиційних рішень і вибору напрямів подальшого розвитку.

Загалом рівень рентабельності виступає одним із ключових індикаторів економічної потужності підприємства та ефективності використання інвестованого капіталу. Його аналіз забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності виробничої діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Розглянемо детальніше зміну даного показника за досліджуваний період на нашому підприємстві.

На рисунку 2.2 відображено динаміку рівня рентабельності діяльності ФОП Музалевський В.Г. за 2020-2024 роки, а також окреслено загальні тенденції її зміни на перспективу. Фактичні значення рівня рентабельності представлені у вигляді точкової лінії, що дозволяє простежити коливання ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства у досліджуваному періоді.

У 2020 році рівень рентабельності становив 25,7 %, що характеризує помірний рівень ефективності діяльності підприємства. Упродовж 2021-2022 років спостерігалось зростання цього показника до 33,5 % та 35,9 % відповідно, що свідчить про покращення фінансових результатів,

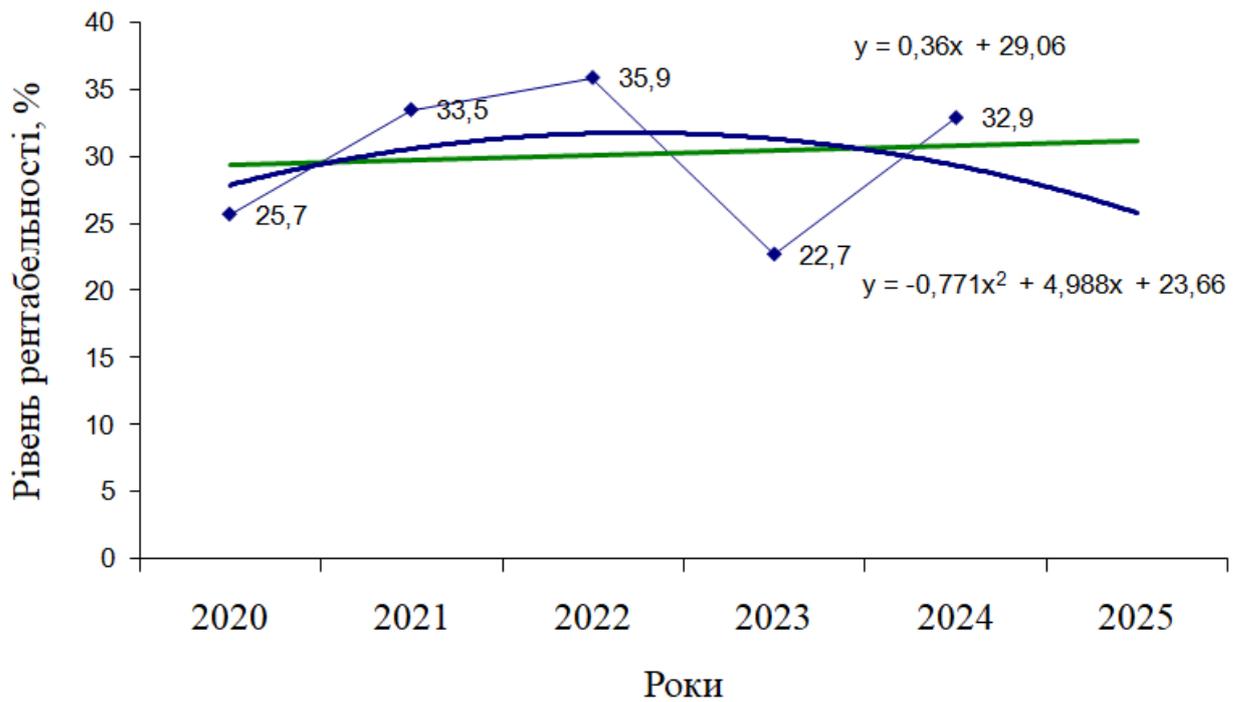


Рис. 2.2. Зміна рівня рентабельності діяльності ФОП Музалевський В.Г. у 2020-2024 рр. та прогноз закономірних тенденцій

оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Проте у 2023 році рівень рентабельності суттєво знизився до 22,7 %, що може бути пов'язано з несприятливими зовнішніми умовами, зростанням собівартості продукції або коливанням ринкової кон'юнктури. У 2024 році показник знову зріс до 32,9 %, що вказує на відновлення ефективності діяльності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Крім фактичних даних, на рисунку наведено лінійну та поліноміальну трендові моделі, які відображають загальну тенденцію зміни рівня рентабельності. Лінійний тренд ($y = 0,36x + 29,06$) вказує на повільну позитивну динаміку показника у довгостроковій перспективі, тоді як поліноміальна крива ($y = -0,771x^2 + 4,988x + 23,66$) більш точно відображає хвилеподібний характер змін рентабельності з чергуванням періодів зростання та спаду.

Таким чином, наведений рисунок наочно демонструє нестабільність, але загалом достатньо високий рівень рентабельності діяльності ФОП Музалевський В.Г., що свідчить про потенціал підприємства до відновлення та зростання ефективності за умови збереження раціональної виробничо-економічної політики.

Для завершення комплексної характеристики організаційно-економічних умов здійснення підприємницької діяльності доцільно здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників результативності функціонування ФОП Музалевський Володимир Геннадійович. Саме ці показники узагальнено відображають підсумки господарської діяльності підприємства, дозволяють оцінити її ефективність у вартісному вимірі та слугують інформаційною базою для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Значення фінансово-економічних показників полягає в тому, що вони забезпечують об'єктивну оцінку стану господарювання підприємства, рівня його прибутковості, платоспроможності та здатності до подальшого розвитку. Аналіз таких показників дає змогу зіставити фактичні результати діяльності з плановими або прогнозними значеннями, виявити відхилення та визначити причини їх виникнення. Це особливо важливо для суб'єктів малого бізнесу, діяльність яких характеризується підвищеною чутливістю до змін ринкового середовища.

Показники прибутку, рентабельності, оборотності активів і ефективності використання ресурсів дозволяють оцінити фінансову стійкість підприємства та ступінь раціональності залучення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. На їх основі можна визначити, наскільки підприємство здатне забезпечувати безперервність виробничого процесу, виконувати свої фінансові зобов'язання та формувати внутрішні джерела фінансування розвитку.

Крім того, фінансово-економічні показники виступають важливим інструментом стратегічного та оперативного планування, оскільки

використовуються під час розроблення планів розвитку, обґрунтування інвестиційних рішень і визначення потреби в додаткових фінансових ресурсах. Систематичний аналіз цих показників дозволяє керівництву підприємства своєчасно реагувати на негативні тенденції, виявляти слабкі місця у діяльності та впроваджувати коригувальні заходи з метою підвищення ефективності господарювання.

Водночас фінансово-економічні показники мають важливе інформаційне значення для зовнішніх користувачів-інвесторів, кредиторів і ділових партнерів, які на їх основі оцінюють надійність підприємства, перспективи його розвитку та рівень ризиків співпраці. Сукупність цих показників дозволяє визначити позиції підприємства на ринку, його конкурентні переваги та потенційні напрями зміцнення конкурентоспроможності.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства виступають ключовими інструментами управління, які забезпечують прийняття зважених управлінських рішень, сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів і створюють передумови для стійкого та довгострокового розвитку підприємства ФОП Музалевський Володимир Геннадійович (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Фінансові результати та рівень рентабельності діяльності ФОП
Музалевський В.Г. за досліджуваний період**

Показники	2022	2023	2024	2024 у% до 2022
Виробництво валової продукції, тис.грн	1643,4	1687,2	2051,1	124,8
Виручено від реалізації основної продукції, тис.грн.	1546,3	1709,2	2148,4	138,9
Прибуток від основної діяльності, тис.грн.	1190,1	1138,5	1465,2	123,1
Рівень рентабельності діяльності підприємства,%	35,91	22,72	32,90	-3,01 в.п.

Дані таблиці 2.4 відображають динаміку основних фінансово-економічних результатів діяльності ФОП Музалевський В.Г. упродовж 2022-2024 років та дозволяють оцінити зміни обсягів виробництва, реалізації продукції, прибутковості та ефективності господарювання.

У першу чергу слід відзначити зростання обсягів виробництва валової продукції. У 2022 році її вартість становила 1643,4 тис. грн, у 2023 році – 1687,2 тис. грн, а у 2024 році зросла до 2051,1 тис. грн. Загалом за аналізований період обсяг валової продукції збільшився на 407,7 тис. грн, або на 24,8 %, що свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності та зростання виробничого потенціалу підприємства.

Позитивною є динаміка виручки від реалізації основної продукції, яка зросла з 1546,3 тис. грн у 2022 році до 2148,4 тис. грн у 2024 році, тобто на 602,1 тис. грн, або на 38,9 %. Темпи зростання виручки перевищують темпи зростання валової продукції, що може свідчити про покращення умов збуту, підвищення цін реалізації або збільшення частки продукції, реалізованої на більш вигідних умовах.

Разом з тим, прибуток від основної діяльності у 2023 році зменшився порівняно з 2022 роком – з 1190,1 тис. грн до 1138,5 тис. грн, що може бути наслідком зростання собівартості продукції, підвищення витрат на корми, енергоносії чи оплати праці. Однак у 2024 році прибуток зріс до 1465,2 тис. грн, що на 275,1 тис. грн, або 23,1 %, більше рівня 2022 року. Це свідчить про відновлення прибутковості та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Зміни фінансових результатів відобразилися і на рівні рентабельності діяльності підприємства. У 2022 році він становив 35,91 %, у 2023 році суттєво знизився до 22,72 %, що вказує на зменшення ефективності господарювання внаслідок зростання витрат. У 2024 році рівень рентабельності підвищився до 32,90 %, однак залишився на 3,01 в.п. нижчим, ніж у 2022 році. Така динаміка свідчить про нестабільність ефективності діяльності, проте водночас підтверджує здатність підприємства адаптуватися

до змін зовнішнього середовища та відновлювати фінансову результативність.

У цілому результати аналізу таблиці 2.4 показують, що ФОП Музалевський В.Г. у 2022-2024 роках нарощував обсяги виробництва та реалізації продукції, забезпечуючи зростання прибутку в довгостроковому вимірі. Водночас коливання рівня рентабельності свідчать про вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність діяльності, що зумовлює необхідність подальшої оптимізації витрат і вдосконалення управління фінансовими результатами підприємства.

2.3. Конкурентне середовище та ринкова позиція підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки діяльність будь-якого підприємства відбувається в межах певного конкурентного середовища, яке формується сукупністю зовнішніх чинників та суб'єктів ринку, що прямо або опосередковано впливають на його функціонування. Конкурентне середовище охоплює взаємодію між підприємствами-виробниками, споживачами, постачальниками ресурсів, посередниками, а також потенційними новими учасниками ринку. Саме в цьому середовищі відбувається боротьба за споживача, ресурси, канали збуту та вигідні ринкові позиції.

Сутність конкурентного середовища полягає у постійному економічному суперництві між суб'єктами господарювання, яке стимулює їх до підвищення ефективності виробництва, впровадження інновацій, зниження витрат і поліпшення якості продукції. Рівень конкуренції визначається інтенсивністю боротьби між підприємствами, бар'єрами входу на ринок, диференціацією продукції, еластичністю попиту та ступенем впливу зовнішніх регуляторів. В умовах жорсткої конкуренції підприємства

змушені постійно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, що робить конкурентне середовище динамічним і нестабільним.

Водночас ринкова позиція підприємства відображає його місце та роль у межах конкретного ринку і характеризує ступінь впливу на ринкові процеси. Вона формується під впливом внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов функціонування і визначається такими показниками, як частка ринку, рівень впізнаваності бренду, цінова політика, якість продукції, фінансова стійкість і ділова репутація. Ринкова позиція є результатом реалізації конкурентних переваг підприємства та ефективності його стратегічних рішень.

Сутність ринкової позиції полягає у здатності підприємства утримувати стабільні конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову присутність на ринку. Сильна ринкова позиція дозволяє підприємству впливати на ціноутворення, умови постачання і поведінку споживачів, тоді як слабка позиція обмежує можливості розвитку і підвищує залежність від дій конкурентів. Тому оцінювання ринкової позиції є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє своєчасно виявляти загрози та використовувати наявні можливості.

Конкурентне середовище, в якому функціонує ФОП Музалевський В.Г., формується під впливом особливостей аграрного ринку та, зокрема, ринку продукції птахівництва. Даний сегмент характеризується високим рівнем конкуренції, наявністю значної кількості малих і середніх виробників, а також домінуванням окремих великих птахівничих підприємств, які мають суттєві виробничі та фінансові переваги. Водночас ринок птахівництва залишається достатньо динамічним і відкритим для розвитку малих форм господарювання, що орієнтуються на локальні ринки збуту та гнучке реагування на попит споживачів.

Основними конкурентами ФОП Музалевський В.Г. є інші фермерські господарства та фізичні особи-підприємці, які здійснюють вирощування та реалізацію свійської птиці, а також невеликі птахівничі комплекси

регіонального рівня. Певну конкуренцію складають також особисті селянські господарства, адже багато також вирощують курей-бройлерів. Конкуренція між ними проявляється насамперед у площині цінової політики, якості продукції, стабільності постачання, умов реалізації та рівня сервісу. Значний вплив на конкурентне середовище мають також коливання цін на корми, енергоносії, ветеринарні препарати, що безпосередньо позначається на собівартості продукції та фінансових результатах діяльності підприємств.

Ринкова позиція ФОП Музалевський В.Г. формується переважно в межах локального та регіонального ринків. Підприємство орієнтується на задоволення попиту з боку місцевих споживачів, дрібних оптових покупців і торговельних посередників, що дозволяє зменшувати логістичні витрати та підтримувати стабільні канали збуту. Важливою перевагою підприємства є комплексний характер діяльності, який охоплює вирощування птиці, виробництво кормів та оптово-роздрібну торгівлю живими птахами. Така вертикальна інтеграція забезпечує більший контроль над виробничим процесом, підвищує гнучкість управління та знижує залежність від зовнішніх постачальників.

Суттєвим чинником конкурентоспроможності підприємства є стабільна якість продукції, дотримання ветеринарно-санітарних вимог та здатність оперативно реагувати на запити ринку. Для споживачів важливе значення має надійність постачальника, що особливо актуально у сфері реалізації продукції тваринного походження. Завдяки цьому ФОП Музалевський В.Г. формує позитивну ділову репутацію та підтримує довгострокові відносини з партнерами.

Водночас ринкова позиція підприємства має і певні обмеження, пов'язані з невеликими масштабами виробництва порівняно з великими птахівничими компаніями, обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів та залежністю від коливань ринкової кон'юнктури. Це зумовлює необхідність зосередження на нішевій стратегії розвитку, підвищенні ефективності

використання ресурсів, удосконаленні технологій вирощування та посиленні конкурентних переваг за рахунок якості, гнучкості та адаптивності.

Загалом конкурентне середовище ФОП Музалевський В.Г. можна охарактеризувати як напружене, але водночас таке, що створює можливості для розвитку. Підприємство займає стабільну ринкову позицію у своєму сегменті, має потенціал для зміцнення конкурентних позицій та підвищення конкурентної привабливості за умови подальшої оптимізації витрат, розвитку матеріально-технічної бази й активного використання переваг малого підприємництва у галузі птахівництва.

Для визначення конкурентної позиції підприємства, врахуємо специфічні особливості виробничо-реалізаційної діяльності ФОП. Жива маса курей при реалізації від 2,5 кг до 3,5 кг, ціна середня в регіоні, позиціонується як "домашня курка" оскільки за смаковими якостями схожа на домашню завдяки спеціальному авторському раціону годівлі, при цьому готується дуже швидко, оскільки це молоді курчата, ветеринарна безпека на найвищому рівні, оскільки до роботи залучений лікар ветеринарної медицини високої кваліфікації, розмір партії від 10 голів, виробництво здійснюється ритмічно, цілорічно; є можливість доставки транспортом підприємства; використовується гнучка система оплати.

Основними конкурентами є особисті господарства селян, спеціалізоване фермерське господарство і великий промисловий виробник.

Проведене порівняння свідчить, що конкурентна привабливість ФОП Музалевський В.Г. формується не за рахунок демпінгової цінової політики, а завдяки поєднанню високої споживчої цінності продукції та сервісної гнучкості. Позиціонування живої птиці як «домашньої курки» з високими смаковими якостями, досягнутими через авторський раціон годівлі, створює чітку диференціацію від продукції як локальних виробників, так і великих птахокомплексів.

Важливим чинником конкурентної привабливості є найвищий рівень ветеринарної безпеки, забезпечений участю кваліфікованого лікаря

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика живих курей ФОП Музалевський В.Г. та основних конкурентів на регіональному ринку

Показники порівняння	Одиниці виміру	ФОП Музалевський В.Г.	Особисті господарства селян	Фермерське господарство	Великий промисловий виробник
Середня жива маса при реалізації	кг/гол	2,5-3,5	2,0-2,8	2,2-3,0	1,8-2,4
Вік птиці при реалізації	Днів	молода птиця	максимальний	середній	мінімальний
Смакові якості	оцінка	високі (“домашня курка”)	високі (“домашня курка”)	середні	стандартні
Однорідність поголів'я	%	висока	низька	середня	висока
Ветеринарна безпека	рівень	найвищий (ветлікар)	низький	стандартний	високий (ветлікар)
Ціна реалізації	рівень	середня по регіону	низька	висока	найнижча
Мінімальна партія продаж	голів	від 10	від 1	від 30	від 100+
Ритмічність виробництва	період	цілорічна	сезонна	сезонна	цілорічна
Доставка продукції	наявність	так (власний транспорт)	ні	частково	так (власний транспорт)
Умови оплати	гнучкість	висока	висока	середня	низька
Ринкове позиціонування		нішеве (якість + сервіс)	цінове	змішане	масовий сегмент

ветеринарної медицини. Це підвищує довіру покупців, знижує споживчі ризики та зміцнює ділову репутацію підприємства. Крім того, ритмічне цілорічне виробництво, невеликий мінімальний розмір партії, можливість доставки власним транспортом і гнучкі умови оплати значно підвищують привабливість пропозиції для локальних споживачів, закладів громадського харчування та дрібних торговельних мереж.

Таким чином, ФОП Музалевський В.Г. займає стійку нішеву ринкову позицію, орієнтовану на споживачів, для яких вирішальними є якість, безпечність і сервіс, а не мінімальна ціна. Саме ці характеристики формують

високий рівень його конкурентної привабливості у межах регіонального ринку.

Таким чином, конкурентне середовище і ринкова позиція підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості. Конкурентне середовище створює умови, у яких підприємство змушене діяти, тоді як ринкова позиція відображає результат його адаптації до цих умов. Усвідомлення сутності цих категорій дозволяє підприємству формувати ефективну конкурентну стратегію, спрямовану на зміцнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку в умовах мінливої ринкової економіки.

Висновки до розділу 2

1. Організаційно-правові та виробничі умови діяльності досліджуваного об'єкта засвідчують, що ФОП Музалевський В.Г. є суб'єктом малого аграрного бізнесу з чіткою спеціалізацією у птахівництві та офіційно оформленим правовим статусом. Розміщення виробничих потужностей у Синельниківському районі Дніпропетровської області формує сприятливі передумови для ведення птахівничого господарства завдяки наявності земельних ресурсів, можливості формування кормової бази та організації логістики. Диверсифікація напрямів (виращування птиці, виробництво кормів, виращування зернових, оптова торгівля) підсилює стійкість підприємства, зменшує залежність від зовнішніх постачальників і підвищує керованість виробничого циклу, водночас м'ясопереробка наразі залишається стратегічною ціллю, що створює потенціал зростання доданої вартості в майбутньому.

2. Земельний потенціал підприємства у 2020-2024 рр. демонструє суттєве розширення: загальна площа угідь зросла з 649,8 до 861,4 га (+211,6 га; +32,6%), причому майже повністю – за рахунок сільськогосподарських земель та ріллі (рілля +212,3 га; +32,9%). Для птахівничої спеціалізації таке

зростання є економічно обґрунтованим, оскільки напряму пов'язане з можливістю розвитку власного кормовиробництва, стабілізацією собівартості та зниженням ризиків, спричинених коливаннями цін на комбікорми. Збільшення землезабезпеченості у 2024 році до 33,2 га/люд (на 22,4% порівняно з 2020 р.) свідчить про випереджальні темпи нарощування земельних ресурсів відносно трудових, що створює резерви для подальшої інтенсифікації виробництва.

3. Трудові ресурси та продуктивність праці у 2022-2024 рр. характеризуються підвищенням ефективності використання персоналу. За одночасного скорочення середньорічної чисельності працівників з 31 до 26 осіб (-16,13%) підприємство наростило обсяг валової продукції з 1643,4 до 2051,1 тис. грн (+24,81%). Це зумовило зростання продуктивності праці: на 1 людино-годину – на 15,51%, а на 1 працівника – на 48,81%. Отримані результати підтверджують, що для малого птахівничого підприємства ключовим чинником результативності виступає кваліфікований персонал, здатний забезпечити технологічну дисципліну, ветеринарно-санітарну безпеку та оптимізацію виробничих витрат.

4. Матеріально-технічна база та ефективність використання основних засобів свідчать про інвестиційно-орієнтований етап розвитку підприємства. У 2022-2024 рр. середньооблікова вартість основних виробничих засобів зросла на 28,4%, а оборотних – на 42,6%, що відповідає потребам птахівництва (кормова база, обладнання для утримання, мікроклімату, логістики). Позитивно змінились фондозабезпеченість (+31,7%) і фондоозброєність праці (+59,6%), що означає підвищення технічної оснащеності працівників. Водночас фондovіддача у 2024 р. майже збереглася відносно 2022 р. (97,9%), а фондомісткість дещо зросла (+2,9%), що є типовим явищем у період активного оновлення та нарощування активів і потребує подальшого підвищення віддачі вкладеного капіталу через кращу завантаженість потужностей і оптимізацію витрат.

5. Фінансові результати діяльності у 2022-2024 рр. загалом мають позитивну динаміку, хоча характеризуються коливанням ефективності. Валовий випуск зріс на 24,8%, виручка – на 38,9%, прибуток від основної діяльності – на 23,1%. Падіння рентабельності у 2023 р. (до 22,72% проти 35,91% у 2022 р.) свідчить про вплив витратних факторів (зокрема, можливе подорожчання кормів, енергоносіїв, ресурсів), однак у 2024 р. підприємство відновило результативність (32,90%). Це підтверджує здатність ФОП адаптуватися до змін ринкового середовища, однак актуалізує потребу в системному контролі собівартості та управлінні витратами як ключовому резерві стабілізації рентабельності.

6. Конку rentне середовище та ринкова позиція ФОП Музалевський В.Г. характеризуються високою конкуренцією з боку особистих селянських господарств, фермерських виробників і великих промислових птахокомплексів. Водночас підприємство сформувало стійку нішеву позицію, орієнтовану на споживачів, для яких визначальними є якість, безпечність і сервіс. Конку rentна привабливість підприємства забезпечується диференціацією продукції (позиціонування як «домашня курка» завдяки авторському раціону), високим рівнем ветеринарної безпеки, цілорічною ритмічністю виробництва, невеликими партіями продажу (від 10 голів), наявністю доставки та гнучкими умовами оплати. Такий набір характеристик дозволяє успішно конкурувати з великими виробниками, не вступаючи у пряме цінове суперництво, і водночас перевершувати дрібних конкурентів за стабільністю, однорідністю та організованістю постачання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Удосконалення системи управління як чинник підвищення конкурентної привабливості

У сучасних умовах посилення конкуренції та нестабільності ринкового середовища система управління підприємством відіграє визначальну роль у формуванні його конкурентної привабливості. Саме якість управлінських рішень, рівень організації бізнес-процесів і здатність керівництва адаптуватися до змін зовнішнього середовища значною мірою визначають сприйняття підприємства з боку споживачів, партнерів, інвесторів і працівників. Удосконалення системи управління виступає не лише внутрішнім резервом підвищення ефективності діяльності, а й важливим чинником зміцнення ринкових позицій підприємства.

Насамперед ефективна система управління забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень. Чітке формулювання цілей розвитку, їх декомпозиція на конкретні завдання та контроль за виконанням дозволяють підприємству послідовно реалізовувати обрану конкурентну стратегію. Для малих аграрних підприємств, зокрема у птахівництві, це означає можливість раціонально поєднувати виробничі, фінансові та маркетингові рішення з урахуванням обмеженості ресурсів і високої чутливості до зовнішніх ризиків. Така узгодженість підвищує довіру до підприємства як надійного та передбачуваного партнера.

У процесі формування конкурентних стратегій аграрних підприємств доцільно орієнтуватися на чітке визначення пріоритетних напрямів створення та розвитку конкурентних переваг, які відповідають сучасним викликам ринку та стратегічним завданням галузі. В умовах трансформації аграрного сектору, зумовленої економічною нестабільністю, структурними

змінами та необхідністю післявоєнного відновлення, саме конкурентні переваги стають ключовою основою забезпечення стійкості та довгострокової життєздатності підприємств.

Особливої актуальності набуває комплексне використання маркетингових інструментів, які дозволяють аграрним підприємствам не лише ефективно позиціонувати свою продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, а й формувати довіру з боку споживачів, партнерів, інвесторів і державних інституцій. Маркетинг у цьому контексті виступає не як допоміжна функція, а як стратегічний інструмент управління конкурентною привабливістю, що охоплює дослідження ринку, сегментацію споживачів, формування ціннісних пропозицій, розвиток бренду та комунікацій.

Важливим аспектом є те, що в умовах післявоєнного відновлення економіки України аграрні підприємства змушені адаптувати свої конкурентні стратегії до нових реалій: зміни платоспроможного попиту, порушення логістичних ланцюгів, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов маркетингові інструменти дозволяють більш гнучко реагувати на потреби ринку, оперативно коригувати асортимент і канали збуту, а також залучати зацікавлені сторони до процесу відновлення та розвитку аграрного виробництва.

Формування конкурентних стратегій також передбачає врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів, зокрема споживачів, працівників, місцевих громад, держави та міжнародних партнерів. Залучення цих груп до реалізації стратегічних ініціатив сприяє підвищенню довіри до підприємства, зміцненню його ділової репутації та посиленню конкурентної привабливості на ринку. У цьому контексті маркетингові комунікації, програми лояльності, соціальні та екологічні ініціативи виступають важливими інструментами формування позитивного іміджу аграрного підприємства.

Таким чином, формування конкурентних стратегій аграрних підприємств має базуватися на поєднанні розвитку внутрішніх конкурентних переваг і активного використання маркетингових інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, підвищити рівень їх конкурентної привабливості та створити передумови для сталого розвитку аграрного сектору в умовах післявоєнного відновлення економіки України, що узагальнено відображено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Ключові напрями формування конкурентних переваг аграрних підприємств

Наведені на рисунку напрями створення конкурентних переваг безпосередньо формують конкурентну привабливість аграрних підприємств, оскільки визначають здатність суб'єкта господарювання бути привабливим для споживачів, партнерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін у складних умовах повоєнного відновлення економіки України. Конкурентна

привабливість у цьому контексті виступає інтегральною характеристикою, що поєднує економічну ефективність, стабільність функціонування, якість продукції та репутацію підприємства на ринку.

Орієнтація на підвищення ефективності використання ресурсів, максимальне залучення внутрішніх резервів і впровадження сучасних технологій сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню її конкурентоспроможності за ціною, що є важливим чинником привабливості для споживачів і контрагентів (рис. 3.2).



Рис.3.2. Основні групи внутрішніх резервів ФОП Музалевський В.Г.

Внутрішні резерви зростання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як комплекс наявних у межах самого господарства ресурсів, потенціалу та управлінських інструментів, раціональне використання яких дозволяє посилити ринкові позиції підприємства без залучення додаткових зовнішніх джерел фінансування чи підтримки. Вони формуються за рахунок ефективнішої організації виробничих процесів, удосконалення системи управління, підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і повнішого використання наявного ресурсного потенціалу.

Одночасно акцент на якості, безпечності та екологічності аграрної продукції посилює довіру до підприємства, формує позитивний імідж і дозволяє займати стійкі позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Удосконалення системи управління, розвиток людського капіталу та підвищення рівня управлінської гнучкості забезпечують здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості. Це підвищує інвестиційну привабливість аграрних підприємств і зміцнює їх довгострокові конкурентні позиції.

Застосування маркетингових інструментів, розвиток нішевих стратегій і активна взаємодія із зацікавленими сторонами сприяють формуванню унікальної ринкової пропозиції, що вирізняє підприємство серед конкурентів. У результаті конкурентна привабливість аграрного підприємства зростає не лише за рахунок економічних показників, а й завдяки поєднанню управлінських, технологічних та маркетингових чинників, що забезпечують його стійкий розвиток у повоєнний період.

Важливим напрямом удосконалення системи управління є підвищення гнучкості та адаптивності управлінських процесів. В умовах коливань цін на корми, енергоносії, змін споживчих уподобань і вимог до безпечності продукції підприємство повинно оперативно коригувати виробничі плани, асортимент і канали збуту. Гнучке управління дозволяє швидко реагувати на

ринкові сигнали, мінімізувати втрати та використовувати нові можливості, що безпосередньо підсилює конкурентну привабливість підприємства.

Суттєвий вплив на конкурентну привабливість має вдосконалення організації бізнес-процесів і внутрішніх комунікацій. Оптимізація управлінської структури, чіткий розподіл функцій і відповідальності, скорочення зайвих управлінських ланок сприяють зниженню витрат часу й ресурсів на прийняття рішень. Для малого підприємства це створює додаткові переваги у вигляді оперативності, персоніфікованого підходу до клієнтів і підвищення якості сервісу, що позитивно впливає на його ринкове сприйняття.

Не менш важливим є розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Використання достовірної та своєчасної інформації щодо фінансових результатів, витрат, продуктивності, стану ринку й дій конкурентів підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Систематичний аналіз показників діяльності дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони. Це знижує управлінські ризики та підвищує стабільність функціонування підприємства, що є важливим елементом його конкурентної привабливості (рис. 3.3).

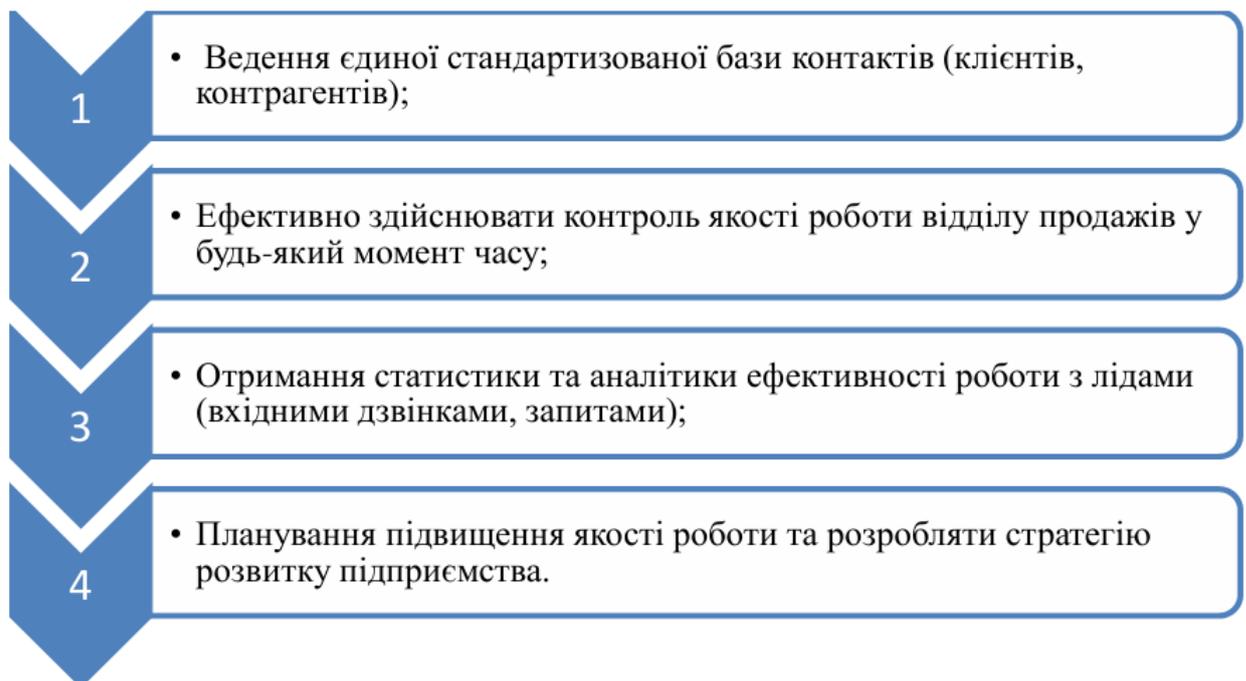


Рис. 3.3. Управлінські переваги впровадження CRM-системи

Використання CRM-системи відіграє суттєву роль у підвищенні конкурентної привабливості малого аграрного підприємства, зокрема ФОП Музалевський В.Г., діяльність якого зосереджена у сфері птахівництва та реалізації живої птиці на регіональному ринку. Для такого підприємства особливе значення має налагодження стабільних і довгострокових відносин із клієнтами, оскільки збут продукції значною мірою залежить від повторних закупівель, довіри споживачів та репутації виробника. Саме CRM-система забезпечує системний і клієнтоорієнтований підхід до управління взаємодією з покупцями, що є важливою передумовою формування конкурентних переваг.

Запровадження CRM дозволяє централізувати всю інформацію про клієнтів ФОП Музалевський В.Г., включаючи дані про обсяги та періодичність закупівель живої птиці, вимоги до маси та якості поголів'я, умови доставки й оплати. Наявність єдиної бази даних із повною історією взаємодії з контрагентами дає змогу підприємству оперативно реагувати на індивідуальні запити споживачів, своєчасно формувати пропозиції та підтримувати стабільні канали збуту. У результаті підвищується рівень задоволеності клієнтів і формується лояльність до підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентну привабливість.

Для птахівничого підприємства, яке працює в умовах високої конкуренції з боку особистих селянських господарств, фермерських господарств і великих промислових виробників, CRM-система створює можливості для підвищення ефективності збутової діяльності. Аналіз клієнтської бази та статистики замовлень дозволяє сегментувати споживачів за обсягами закупівель, регулярністю співпраці та ціновою чутливістю, що сприяє формуванню більш гнучкої цінової політики та адресних комерційних пропозицій. Це особливо важливо для ФОП Музалевський В.Г., який позиціонує свою продукцію як «домашню курку» з підвищеними споживчими властивостями та орієнтується на нішевий сегмент ринку.

Автоматизація процесів обліку замовлень, контролю виконання поставок і комунікацій із клієнтами знижує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором, та забезпечує прозорість бізнес-процесів. Для малого підприємства це означає можливість підтримувати стабільний рівень сервісу навіть за зростання обсягів діяльності або розширення клієнтської бази. Чіткий контроль виконання замовлень і своєчасне інформування клієнтів про готовність продукції та умови доставки підвищують довіру до підприємства та зміцнюють його ділову репутацію.

Важливою перевагою CRM-системи є її аналітичні можливості, які дозволяють керівнику ФОП Музалевський В.Г. оцінювати ефективність роботи з клієнтами, аналізувати структуру продажів і прогнозувати попит на продукцію птахівництва. Це створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо планування виробництва, оптимізації ритмічності вирощування птиці та удосконалення логістики. У результаті підприємство отримує можливість більш точно узгоджувати виробничі процеси з ринковими потребами, що сприяє зниженню витрат і підвищенню економічної ефективності.

Таким чином, використання CRM-системи для ФОП Музалевський В.Г. виступає не лише інструментом оптимізації внутрішніх управлінських і збутових процесів, а й важливим чинником формування позитивного іміджу підприємства, підвищення довіри з боку споживачів і зміцнення його ринкових позицій. У довгостроковій перспективі це забезпечує зростання конкурентної привабливості підприємства, підвищує його адаптивність до змін ринкового середовища та створює передумови для сталого розвитку птахівничого бізнесу.

Економічний ефект від упровадження CRM для ФОП Музалевський В.Г. (птахівництво, реалізація живої птиці) проявляється у зростанні виручки та зниженні витрат через кращий контроль клієнтів, замовлень і логістики.

1) Приріст виручки

- більше повторних продажів: CRM нагадує про клієнтів (заклади харчування, дрібний опт), фіксує їх періодичність закупівель і допомагає не “втрачати” покупця між циклами вирощування;

- зростання конверсії лідів у замовлення: облік звернень, швидші відповіді, стандартизовані пропозиції (маса 2,5–3,5 кг, партія від 10 голів, доставка);

- підвищення середнього чеку: можна пропонувати більші партії/комплектацію послуг (доставка, зручна оплата), персональні умови для “регулярних” клієнтів.

2) Зменшення витрат і втрат

- менше “зривів” поставок і плутанини: CRM зменшує помилки в датах, партіях, адресах доставки, умовах оплати - менше повернень/скарг/штрафів, менше непродуктивних поїздок;

- оптимізація логістики власним транспортом: маршрути, групування доставок по днях/напрямах → економія пального й часу;

- зниження витрат на залучення клієнтів: акцент на роботу з наявною базою (повторні продажі дешевші за пошук нових).

3) Ефект на собівартість через планування виробництва

Для птахівництва критично важливо синхронізувати попит і готовність партій. CRM дає прогноз замовлень і календар відвантажень → менше “перетримки” птиці, нижчі зайві витрати корму/енергії, краща оборотність поголів'я.

4) Покращення платіжної дисципліни і оборотності коштів

- контроль дебіторки (хто, скільки, коли має оплатити),
- нагадування, фіксація домовленостей,
- зменшення прострочки → менша потреба у “підстрахуванні” обіговими коштами.

На основі реальних даних діяльності ФОП Музалевський В.Г. розрахуємо економічний ефект від упровадження CRM-системи

Ефект від скорочення простроченої дебіторської заборгованості CRM дозволяє:

- контролювати терміни оплат,
- фіксувати домовленості,
- автоматизувати нагадування клієнтам.

Навіть помірне зниження прострочки з 34 % до 20 % дає відчутний результат.

Розрахунок:

- Обсяг простроченої виручки зараз:

$$2\,148\,400 \times 34\% = 730\,456 \text{ грн}$$

- Після впровадження CRM (20 %):

$$2\,148\,400 \times 20\% = 429\,680 \text{ грн}$$

Вивільнення оборотних коштів: 300 776 грн

Це дає можливість зменшення фінансового ризику, підвищення платоспроможності та можливість фінансувати виробництво без залучення кредитів.

Завдяки впровадженню CRM відбувається зростання повторних продажів

- зберігає історію закупівель,
- дозволяє працювати з постійними клієнтами (заклади харчування, дрібний опт),
- підвищує конверсію повторних замовлень.

Навіть приріст виручки лише на 5 % за рахунок повторних клієнтів дає значний результат.

Розрахунок:

- Додаткова виручка:

$$2\,148\,400 \times 5\% = 107\,420 \text{ грн}$$

- Додатковий прибуток (з урахуванням фактичної рентабельності):

$$107\,420 \times 0,682 \approx 73\,300 \text{ грн}$$

Таблиця 3.1

Загальний річний економічний ефект в результаті вдосконалення діяльності ФОП Музалевський В.Г.

Джерело	Сума
Вивільнення оборотних коштів (дебіторка)	300776
Економія на доставці	56400
Додатковий прибуток від повторних продажів	73300
Загальний економічний ефект	430476

Упровадження CRM-системи у діяльність ФОП Музалевський В.Г. забезпечує суттєвий економічний ефект, який проявляється у зниженні фінансових ризиків, оптимізації витрат і зростанні прибутковості. За розрахунками, сукупний річний ефект від використання CRM може перевищувати 430 тис. грн, що для малого птахівничого підприємства є значним резервом підвищення конкурентної привабливості.

Окрім прямого фінансового результату, CRM підвищує керованість бізнес-процесів, стабільність грошових потоків, якість сервісу та рівень довіри клієнтів, що формує стійкі конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

Окрему роль у вдосконаленні системи управління відіграє управління персоналом. Формування професійної, мотивованої та відповідальної команди працівників забезпечує якісне виконання технологічних процесів, дотримання стандартів якості та ветеринарно-санітарних вимог. Інвестиції у розвиток управлінських компетенцій керівника й підвищення кваліфікації персоналу створюють довгострокові нематеріальні конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам.

Таким чином, удосконалення системи управління є комплексним чинником підвищення конкурентної привабливості підприємства. Воно забезпечує ефективніше використання ресурсів, підвищує адаптивність до

змін ринкового середовища, сприяє зростанню якості продукції та сервісу й формує позитивну ділову репутацію. Для малого птахівничого підприємства ефективна система управління стає ключовим інструментом реалізації конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку в умовах посилення конкуренції.

4.2. Формування та реалізація конкурентних переваг аграрного підприємства

Формування конкурентних переваг є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку аграрного підприємства в умовах посилення конкуренції, нестабільної ринкової кон'юнктури та зростання вимог споживачів до якості й безпечності продукції. Для суб'єктів малого аграрного бізнесу, зокрема підприємств птахівничої спеціалізації, конкурентні переваги набувають особливого значення, оскільки саме вони дозволяють компенсувати обмеженість фінансових і виробничих ресурсів та успішно конкурувати з більшими виробниками.

Конкурентні переваги ФОП Музалевський В.Г. формуються на основі поєднання внутрішніх ресурсів підприємства, особливостей організації виробничого процесу та орієнтації на потреби конкретного сегмента споживачів. Однією з ключових передумов їх формування є спеціалізація на вирощуванні та реалізації живої свійської птиці, що дозволяє підприємству зосереджувати ресурси на вдосконаленні саме цього напрямку діяльності та досягати високих показників якості продукції.

Вагомою конкурентною перевагою підприємства є висока споживча цінність продукції, яка формується завдяки використанню авторського раціону годівлі, що забезпечує покращені смакові властивості живої птиці. Позиціонування продукції як «домашньої курки» дозволяє ФОП

Музалевський В.Г. чітко диференціюватися від продукції великих промислових птахокомплексів і займати нішу споживачів, орієнтованих на якість, натуральність та безпечність.

Не менш важливою складовою конкурентних переваг є високий рівень ветеринарно-санітарної безпеки, який забезпечується залученням кваліфікованого лікаря ветеринарної медицини та суворим дотриманням технологічних і санітарних вимог. Це підвищує довіру споживачів, знижує ризики захворюваності поголів'я та сприяє формуванню позитивної ділової репутації підприємства на ринку.

Суттєвою перевагою ФОП Музалевський В.Г. є гнучкість організації виробництва та збуту, притаманна малому підприємству. Підприємство здійснює ритмічне, цілорічне виробництво, пропонує невеликі мінімальні партії реалізації, використовує власний транспорт для доставки продукції та застосовує гнучку систему оплати. Такий підхід дозволяє максимально адаптуватися до індивідуальних потреб клієнтів, що є важливою складовою конкурентної привабливості у локальному та регіональному сегментах ринку.

Формування конкурентних переваг підприємства тісно пов'язане з раціональним використанням ресурсного потенціалу, зокрема земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів. Наявність власної кормової бази, зростання землезабезпеченості та підвищення фондоозброєності праці створюють передумови для зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва. Це дозволяє підприємству утримувати конкурентний рівень цін без зниження якості продукції.

Реалізація сформованих конкурентних переваг здійснюється через обрану нішеву конкурентну стратегію, яка орієнтована не на цінову конкуренцію, а на поєднання якості продукції, безпечності та високого рівня сервісу. Така стратегія є доцільною для малого птахівничого підприємства, оскільки дозволяє уникати прямої конкуренції з великими виробниками та зосереджуватися на цільовій аудиторії, готовій платити за підвищену споживчу цінність.

Важливу роль у реалізації конкурентних переваг відіграє удосконалення системи управління та використання сучасних управлінських інструментів, зокрема CRM-систем. Їх застосування сприяє підвищенню ефективності роботи з клієнтами, оптимізації збутових і логістичних процесів, зниженню дебіторської заборгованості та покращенню фінансових результатів діяльності. Це підсилює конкурентні позиції підприємства та створює умови для їх подальшого розвитку.

Конкурентні переваги ФОП Музалевський В.Г. формуються на основі поєднання високої якості та безпечності продукції, гнучкості виробничо-збутових процесів, ефективного використання ресурсів і клієнтоорієнтованого підходу до управління. Їх цілеспрямована реалізація забезпечує підприємству стабільну ринкову позицію, підвищує рівень конкурентної привабливості та створює передумови для сталого розвитку в умовах сучасного аграрного ринку.

Для зручності використання систематизуємо наявну інформацію і вкажемо взаємозв'язок конкурентних переваг, інструментів їх формування та результатів реалізації (табл. 3.2).

Наведена таблиця дозволяє комплексно узагальнити процес формування та реалізації конкурентних переваг ФОП Музалевський В.Г. і наочно показує, що конкурентна привабливість підприємства є результатом системної взаємодії виробничих, управлінських і ринкових чинників. На відміну від підходів, орієнтованих виключно на цінову конкуренцію, досліджуване підприємство формує свої переваги на основі підвищеної споживчої цінності продукції, стабільності якості та сервісної гнучкості, що є більш стійким у довгостроковій перспективі.

Результати узагальнення свідчать, що ключові конкурентні переваги ФОП Музалевський В.Г. мають внутрішнє походження і базуються на раціональному використанні власного ресурсного потенціалу, зокрема земельних ресурсів, матеріально-технічної бази та трудового потенціалу.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок конкурентних переваг, інструментів їх формування та результатів реалізації у ФОП Музалевський В.Г.

Конкурентна перевага	Інструменти та механізми формування	Результат реалізації та вплив на конкурентну привабливість
Висока споживча цінність продукції	Використання авторського раціону годівлі; контроль віку та живої маси птиці; орієнтація на натуральність продукції	Формування у споживачів асоціації з «домашньою куркою»; підвищення довіри та лояльності клієнтів; можливість утримувати середню ціну без втрати попиту
Високий рівень ветеринарно-санітарної безпеки	Залучення кваліфікованого лікаря ветеринарної медицини; дотримання ветеринарних норм і технологічних регламентів	Зниження біологічних ризиків; підвищення безпечності продукції; зміцнення ділової репутації підприємства
Гнучкість виробничо-збутових процесів	Ритмічне цілорічне виробництво; невеликий мінімальний розмір партії; індивідуальні умови реалізації	Краща адаптація до потреб клієнтів; розширення кола споживачів; стабільність збуту на локальному ринку
Логістична доступність і сервіс	Використання власного транспорту; доставка продукції безпосередньо клієнтам	Зниження логістичних витрат покупців; підвищення зручності співпраці; зростання конкурентної привабливості порівняно з дрібними виробниками
Гнучка система розрахунків	Індивідуальні умови оплати; відтермінування платежів для постійних клієнтів	Залучення нових покупців; зміцнення довгострокових партнерських відносин; збільшення обсягів реалізації
Раціональне використання ресурсного потенціалу	Формування власної кормової бази; зростання землезабезпеченості; підвищення фондоозброєності праці	Зниження собівартості продукції; підвищення ефективності виробництва; зміцнення фінансової стійкості
Клієнтоорієнтоване управління збутом	Упровадження CRM-системи; облік клієнтів і замовлень; аналіз повторних продажів	Зростання повторних продажів; скорочення дебіторської заборгованості; підвищення стабільності грошових потоків
Нішеве ринкове позиціонування	Орієнтація на сегмент «якість + сервіс», а не на цінову конкуренцію	Уникнення прямої конкуренції з великими виробниками; формування стійкої ринкової ніші

Формування власної кормової бази, підвищення фондоозброєності праці та оптимізація виробничих процесів створюють умови для зниження

собівартості продукції без втрати її якості, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз показує, що важливу роль у зміцненні конкурентних позицій відіграють управлінські інструменти, зокрема клієнтоорієнтовані підходи до збуту та впровадження CRM-системи. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити керованість бізнес-процесів, скоротити дебіторську заборгованість, оптимізувати логістику та забезпечити стабільність грошових потоків. Це свідчить про перехід підприємства від інтуїтивного управління до більш системного та аналітично обґрунтованого прийняття рішень.

Окрему увагу слід звернути на те, що конкурентні переваги ФОП Музалевський В.Г. мають чітко виражену нішеву спрямованість. Орієнтація на сегмент споживачів, для яких пріоритетними є якість, безпечність і сервіс, дозволяє підприємству уникати прямої конкуренції з великими промисловими виробниками та особистими селянськими господарствами. Така стратегія забезпечує стабільність попиту, формує лояльність клієнтів і підвищує загальний рівень конкурентної привабливості підприємства на регіональному ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентні переваги ФОП Музалевський В.Г. не є випадковими або короткостроковими, а формуються в результаті цілеспрямованої управлінської політики та раціональної організації виробничо-збутової діяльності. Їх системна реалізація створює міцну основу для підвищення конкурентної привабливості підприємства, зміцнення його ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного та конкурентного аграрного середовища.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення системи управління визначено як ключовий внутрішній чинник зростання конкурентної привабливості аграрного підприємства. Для ФОП Музалевський В.Г. підвищення якості управлінських

рішень, узгодженість стратегічних і оперативних дій, розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення та оптимізація бізнес-процесів забезпечують адаптивність до змін ринку, зменшення управлінських ризиків і формування репутації надійного партнера в конкурентному середовищі.

2. Формування конкурентних стратегій у післявоєнних умовах має спиратися на поєднання розвитку внутрішніх конкурентних переваг та активного застосування маркетингових інструментів. Акцент на ефективності використання ресурсів, якості, безпечності продукції, а також взаємодії зі стейкхолдерами (споживачами, громадами, партнерами, державними та міжнародними інституціями) підсилює довіру до підприємства і підвищує його конкурентну привабливість не лише за економічними, а й за репутаційними критеріями.

3. Встановлено, що CRM-система є практичним інструментом управлінського вдосконалення, який напряду впливає на конкурентну привабливість ФОП Музалевський В.Г. через підвищення якості роботи з клієнтами, стабілізацію збуту та покращення фінансової дисципліни. Розрахунки показали відчутний потенціал економічного ефекту (вивільнення оборотних коштів через зниження простроченої заборгованості, оптимізація логістики та приріст прибутку завдяки повторним продажам), що зміцнює фінансову стійкість і підвищує керованість підприємства.

4. Конкурентні переваги ФОП Музалевський В.Г. мають стійкий нішевий характер і формуються на основі поєднання високої споживчої цінності продукції («домашня курка» завдяки авторському раціону), підвищеної ветеринарної безпеки, гнучкості виробництва та сервісу, а також раціонального використання ресурсів (кормова база, технічне забезпечення, трудовий потенціал). Системна реалізація цих переваг через відповідні інструменти (управління, маркетинг, CRM) забезпечує зміцнення ринкової позиції, підвищення лояльності клієнтів і створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В сучасній ринковій економіці конкурентна привабливість виступає комплексною економічною категорією, яка відображає інтегральне сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів (споживачами, партнерами, інвесторами/кредиторами, працівниками тощо). На відміну від конкурентоспроможності, що характеризує здатність підприємства досягати кращих результатів у суперництві, конкурентна привабливість акцентує увагу на «зовнішній оцінці» цих можливостей – рівні довіри, зацікавленості та готовності взаємодіяти з підприємством. Обґрунтовано, що конкурентна привабливість є динамічною характеристикою: вона змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує постійного управлінського супроводу, узгодження рішень у сферах виробництва, фінансів, маркетингу та управління персоналом.

2. Узагальнення базових характеристик і джерел формування конкурентної привабливості показало, що її зміст визначається взаємодією кількох ключових складових: конкурентоспроможності продукції (якість, ціна, унікальність), результативності маркетингової стратегії (просування, збут, комунікації), репутації та бренду, ефективності менеджменту (гнучкість, координація, оперативність рішень), інноваційно-ресурсного забезпечення та рівня клієнтського сервісу. Встановлено, що конкурентні переваги підприємства доцільно систематизувати за джерелами їх виникнення на внутрішні (виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні) та зовнішні (якісні, сервісні, іміджеві, інформаційні, цінові, збутові, комунікаційні, поведінкові, кон'юнктурні). Такий підхід дозволяє розглядати конкурентну привабливість як результат збалансованої реалізації внутрішнього потенціалу підприємства на ринку, що забезпечує довгострокові конкурентні позиції. Окремо підкреслено, що для малих виробничих підприємств (ФОП) конкурентна привабливість набуває особливої ваги, оскільки дає змогу компенсувати

обмеженість ресурсів за рахунок гнучкості, персоніфікованого підходу до клієнтів, стабільної якості та довіри на локальних ринках.

3. Систематизація факторів і показників оцінювання конкурентної привабливості підтвердила необхідність комплексного підходу до її вимірювання. Визначено, що на формування конкурентної привабливості впливають виробничо-технологічні, фінансово-економічні, маркетингові, управлінсько-організаційні, інноваційно-ресурсні та зовнішні чинники (кон'юнктура ринку, рівень конкуренції, регуляторне поле, інфраструктура, природно-кліматичні умови). Практична оцінка конкурентної привабливості має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних показників: виробничих (врожайність/продуктивність, фондвіддача, продуктивність праці), фінансових (рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, собівартість), маркетингових (частка ринку, обсяги реалізації, стабільність збуту, клієнтська база) та управлінсько-інноваційних (оборотність ресурсів, інноваційна активність, оновлення основних засобів, розвиток персоналу). Доведено, що конкурентоспроможність у цьому контексті виступає відносною характеристикою, яка проявляється через порівняння з конкурентами та здатність адаптуватися до змін, а інформаційно-аналітичне забезпечення управління є необхідною умовою обґрунтованих рішень, зниження ризиків і посилення конкурентного рівня підприємства.

4. Виявлення галузевої специфіки аграрного сектору дозволило обґрунтувати, що конкурентна привабливість аграрних підприємств формується під впливом особливих умов: природно-кліматичної та біологічної зумовленості виробництва, сезонності витрат і доходів, підвищеної ролі логістики й зберігання, жорсткіших вимог до якості, безпечності та стандартів (особливо для зовнішніх ринків), впливу державної політики та інституційного середовища, а також зростання значення інновацій і цифровізації. Зроблено висновок, що підвищення конкурентної привабливості в аграрному секторі можливе лише за умови стратегічної узгодженості виробничих, фінансових, логістичних, маркетингових та

управлінських рішень, орієнтованих на стійкість, адаптивність і довгостроковий розвиток підприємства.

5. Базове підприємство для проведення досліджень за темою, ФОП Музалевський В.Г. є суб'єктом малого аграрного бізнесу з чіткою птахівничою спеціалізацією та офіційно оформленим правовим статусом. Розміщення потужностей у Синельниківському районі створює сприятливі умови для виробництва (земельна база, логістика, можливість кормозабезпечення). Диверсифікація (вирощування птиці, виробництво кормів, зернові, оптова торгівля) підсилює стійкість і керованість виробничого циклу, а майбутня м'ясопереробка залишається стратегічним резервом зростання доданої вартості.

6. У 2020-2024 роках земельний фонд підприємства істотно розширився з 649,8 га до 861,4 га (+32,6%), переважно за рахунок сільськогосподарських земель і ріллі, що є економічно доцільним для розвитку власної кормової бази та стабілізації собівартості у птахівництві. Паралельно у 2022-2024 роках відбулося скорочення чисельності персоналу з 31 до 26 осіб (16,13%). За цей же період, підприємство збільшило виробництво валової продукції на 24,81%, що забезпечило зростання продуктивності праці на 1 люд.-год на 15,51%, і на 1 працівника +48,81%. Це підкреслює вирішальну роль кваліфікованого персоналу в дотриманні технологічної дисципліни, біобезпеки та оптимізації витрат.

7. Фінансові результати діяльності у 2022-2024 рр. загалом мають позитивну динаміку, хоча характеризуються коливанням ефективності. Валовий випуск зріс на 24,8%, виручка – на 38,9%, прибуток від основної діяльності – на 23,1%. Падіння рентабельності у 2023 р. (до 22,72% проти 35,91% у 2022 р.) свідчить про вплив витратних факторів (зокрема, подорожчання кормів, енергоносіїв, ресурсів), однак у 2024 р. підприємство відновило рівень рентабельності до 32,90%. Це підтверджує здатність ФОП адаптуватися до змін ринкового середовища, однак актуалізує потребу в

системному контролю собівартості та управлінні витратами як ключовому резерві стабілізації рентабельності.

8. Конкурентне середовище та ринкова позиція ФОП Музалевський В.Г. характеризуються високою конкуренцією з боку особистих селянських господарств, фермерських виробників і великих промислових птахокомплексів. Водночас підприємство сформувало стійку нішеву позицію, орієнтовану на споживачів, для яких визначальними є якість, безпека і сервіс. Конкурентна привабливість підприємства забезпечується диференціацією продукції (позиціонування як «домашня курка» завдяки авторському раціону), високим рівнем ветеринарної безпеки, цілорічною ритмічністю виробництва, невеликими партіями продажу (від 10 голів), наявністю доставки та гнучкими умовами оплати. Такий набір характеристик дозволяє успішно конкурувати з великими виробниками, не вступаючи у пряме цінове суперництво, і водночас перевершувати дрібних конкурентів за стабільністю, однорідністю та організованістю постачання.

9. Удосконалення системи управління визначено як ключовий внутрішній чинник зростання конкурентної привабливості аграрного підприємства. Для ФОП Музалевський В.Г. підвищення якості управлінських рішень, узгодженість стратегічних і оперативних дій, розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення та оптимізація бізнес-процесів забезпечують адаптивність до змін ринку, зменшення управлінських ризиків і формування репутації надійного партнера в конкурентному середовищі.

10. Формування конкурентних стратегій у післявоєнних умовах має спиратися на поєднання розвитку внутрішніх конкурентних переваг та активного застосування маркетингових інструментів. Акцент на ефективності використання ресурсів, якості, безпеці продукції, а також взаємодії зі стейкхолдерами (споживачами, громадами, партнерами, державними та міжнародними інституціями) підсилює довіру до підприємства і підвищує його конкурентну привабливість не лише за економічними, а й за репутаційними критеріями.

11. Встановлено, що CRM-система є практичним інструментом управлінського вдосконалення, який на пряму впливає на конкурентну привабливість ФОП Музалевський В.Г. через підвищення якості роботи з клієнтами, стабілізацію збуту та покращення фінансової дисципліни. Розрахунки показали відчутний потенціал економічного ефекту (вивільнення оборотних коштів через зниження простроченої заборгованості, оптимізація логістики та приріст прибутку завдяки повторним продажам), що зміцнює фінансову стійкість і підвищує керованість підприємства.

12. Конкурентні переваги ФОП Музалевський В.Г. мають стійкий нішевий характер і формуються на основі поєднання високої споживчої цінності продукції («домашня курка» завдяки авторському раціону), підвищеної ветеринарної безпеки, гнучкості виробництва та сервісу, а також раціонального використання ресурсів (кормова база, технічне забезпечення, трудовий потенціал). Системна реалізація цих переваг через відповідні інструменти (управління, маркетинг, CRM) забезпечує зміцнення ринкової позиції, підвищення лояльності клієнтів і створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 04.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.88
2. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с. URL: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/EP-PIDRUCHNIK-Vojchik-I-M-2016-fajl.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Гончарова Н. В. Маркетингові інструменти формування конкурентної привабливості підприємства *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 34–38.
5. Гордієнко В. О. Конкурентна привабливість підприємств машинобудування України в умовах глобалізації *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 44–49.
6. Громова О.В., Бічева Є.В. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019 р., № 3 (108) С. 95-99
7. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. *Економіка АПК*. 2015. № 6 С. 87
8. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
9. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник Хазків.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

10. Донських А. С. (публікація з проблематики конкурентоспроможності в аграрному секторі). URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3037/1/1.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
11. Дудко П. М. Сучасні світові тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу *Проблеми розвитку економіки : журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1(6). С. 17–25.
12. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(3). С. 12- 17
13. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>
14. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
15. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Tishtnrj-Kizim-Pidryz.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
16. Ільченко Н. І. Механізми підвищення конкурентної привабливості торговельних підприємств *Вісник КНУТД*. 2023. № 1. С. 112–119.
17. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 85-89.
18. Карпенко О.О., Матвійчук Є.І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic synergy*. 2024. Iss. 1. С. 31-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_1_5
19. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Конкурентоспроможність

української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-198. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5072> (дата звернення: 17.10.2025).

20. Кириленко О. Г. Методичні підходи до оцінки конкурентної привабливості підприємств *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 89–95.

21. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с

22. Ковтун В. А. Концепція «Jobs to be Done» як інструмент аналізу конкурентної привабливості підприємства *Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту* : матеріали наук.-практ. конф. Херсон : ХДАЕУ, 2020. С. 112–115.

23. Котельніков Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) Київ Слово 2004 168 с.

24. Котенко С. І. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 104–112.

25. Краля В. Г. Проблематика конкурентних переваг/конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 4. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/ujae_2020_r04_a14.pdf (дата звернення: 17.10.2025)

26. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с

27. Кузьмін О. Є., Мельник Л. Г. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства* : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 312 с.

28. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. URL:

https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_19 (дата звернення: 17.10.2025).

29. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_19/ALYONA_O_LEVYTSK_AMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

30. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : ЛьВДУВС, 2022. 220 с.

31. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 04.10.2025)

32. Михайленко Н. О. Конкурентна привабливість регіону як фактор сталого економічного розвитку *Регіональна економіка та управління*. 2022. № 2. С. 56–63.

33. Мігалатій О.В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 7. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8

34. Нісходовська О., Марусей Т. Конкурентні переваги підприємств по вирощуванню круп'яних культур. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/31> (дата звернення: 17.10.2025).

35. Павлова В. О. Фактори формування конкурентної привабливості підприємств у сучасних умовах *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 3. С. 120–126.

36. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Управління витратами як резерв для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9754> (дата звернення: 04.10.2025).
37. Плотнікова М.Ф., Карасьов В.О., Марутовський Б.С., Пиньківський Я.В. Проектний аналіз управління якістю та конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 60-68.
38. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Дюжев В. Г., Лисиця Д. О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія. Харків, 2022. (Обсяг: 252 с.). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/2903bb8c-7b9a-4cf4-92ee-f082e2076c36> (дата звернення: 17.10.2025).
39. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Дюжев В. Г., Лисиця Д. О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія. Харків, 2022. 252 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/2903bb8c-7b9a-4cf4-92ee-f082e2076c36> (дата звернення: 17.10.2025).
40. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 03.10.2025).
41. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.
42. Савчук Т. О. Інноваційні чинники підвищення конкурентної привабливості підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 4. С. 101–107.
43. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 2. С. 98-100.

44. Соколова Л.В., Верясова Г.М., Соколов О.Є. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія і графічна підтримка *Актуальні проблеми економіки* 2011р., №12(126), С. 289-302
45. Чорна Н. І. Цифрова трансформація бізнесу як інструмент зміцнення конкурентної привабливості підприємства *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 45–52.
46. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
47. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 03.12.2025)
48. Шпикуляк О. Г. Економічні механізми підвищення конкурентної привабливості продукції аграрного сектору України *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 15–25.