

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **20 _____ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Владислав ДОРОШЕНКО

**Науковий керівник,
К.е.н., доц**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма: Менеджмент
Спеціальність: 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

**Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., проф.**

_____ Наталія БОНДАРЧУК
 «_____» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи
ДОРОШЕНКУ ВЛАДИСЛАВУ ОЛЕГОВИЧУ

**1. Тема роботи: «УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доц.
 затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: дані документів: річні звіти, контракти з партнерами, документи нормативні, регламентаційні, організаційні положення, виробничо-технологічні регламенти діяльності С(Ф)Г «Корнієнко».

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

1. Теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Напрями удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Висновки і пропозиції

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

Ієрархічна структура концептів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Ключові принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Позиціонування основних видів продукції С(Ф)Г «Корнієнко» за матрицею БКГ. Динаміка фінансових результатів С(Ф)Г «Корнієнко», тис. грн. (2021–2025 рр.). Радарна діаграма конкурентних позицій С(Ф)Г «Корнієнко»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання01.10.2025 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми, предмету, об'єкта дослідження	Жовтень 2025 року	
2.	Одержання завдання, складання змісту роботи, календарного графіку з етапів підготовки	Жовтень 2025 року	
3.	Підготовка розділу 1 на основі системного аналізу наукових концепцій з формування адаптивних нових стратегій управління виробничими програмами агробізнесу.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка розділу 2 на основі аналітичного вивчення економічних компонентів діяльності С(Ф)Г «Корнієнко»	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка розділу 3 на основі обґрунтування стратегії управління С(Ф)Г «Корнієнко»	Березень - квітень 2026 року	
6.	Систематизація висновків, пропозицій, джерел інформації, додатків	Травень 2026 року	
7.	Збір необхідних документів до роботи та фінальне оформлення тексту	Травень 2026 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповідь, ілюстративний матеріал, презентація.	Червень 2026 року	
9.	Перевірка тексту роботи на визначення рівня оригінальності, відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Попередній захист роботи на кафедрі	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Владислав ДОРОШЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	6
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність і поняття стратегічного управління	6
конкурентоспроможності підприємства	
1.2. Система стратегічного управління конкурентоспроможністю	12
підприємства	
1.3. Методичні підходи і інструментарій оцінювання	18
конкурентоспроможності підприємства	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	24
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Оцінювання конкурентних позицій та конкурентних переваг	28
підприємства	
2.3. Діагностика діючої системи стратегічного управління	33
конкурентоспроможністю підприємства	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО	37
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності	37
підприємства	
3.2. Інноваційні підходи та механізми реалізації стратегічного	39
управління конкурентоспроможністю	
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення	43
стратегічного управління конкурентоспроможністю	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на основі інноваційних та адаптивних механізмів розвитку виробничої діяльності, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств України характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, ціновою волатильністю на ринках сільськогосподарської продукції, а також впливом кліматичних та воєнно-економічних факторів. У таких умовах особливої актуальності набуває питання формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової стійкості підприємства, його здатності адаптуватися до змін ринку та формувати стійкі конкурентні переваги. Особливо це стосується малих та середніх аграрних підприємств, які мають обмежені ресурси та значною мірою залежать від зовнішніх факторів.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути систему стратегічного управління та її ключові елементи;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств;

- провести аналіз економічної діяльності підприємства, оцінити рівень його конкурентних позицій та діючої системи стратегічного управління;
- розробити напрями вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до формування та удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувався системний та структурний аналіз, SWOT-аналіз, метод узагальнення та синтезу, економіко – статистичні методи, а також графічні методи представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань стратегічного управління, матеріали статистичної звітності підприємства, фінансова звітність та виробнича документація, а також відкриті аналітичні джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємств.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і поняття стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із центральних об'єктів дослідження в сучасній економічній науці та управлінській практиці. Динамічність ринкового середовища, глобалізація, цифрова трансформація та невизначеність ринкових умов — особливо в умовах воєнного стану в Україні — вимагають від підприємств не лише реактивного пристосування, а й формування проактивної стратегічної позиції, спрямованої на досягнення та утримання конкурентних переваг.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатоаспектним і трактується науковцями по-різному залежно від методологічного підходу та акцентованих факторів. Мануйлович Ю. М. розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства успішно функціонувати та розвиватися в конкурентному середовищі, створюючи продукти та послуги, що відповідають вимогам споживачів краще, ніж аналогічні пропозиції конкурентів [32]. Брінь П. В. та Нехме М. Н. доповнюють це визначення динамічним виміром, наголошуючи на необхідності динамічної оцінки конкурентоспроможності, що відображає здатність підприємства адаптуватися до змін [8].

Кадирус І. Г. акцентує увагу на факторній природі конкурентоспроможності: вона є результатом комплексної взаємодії зовнішніх ринкових умов та внутрішнього потенціалу підприємства - виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного [24]. Дмитрієв І. А. зі співавторами систематизують підходи до дефініції конкурентоспроможності та виокремлюють ресурсний, ринковий та системний виміри [17].

З позиції стратегічного управління особливої ваги набуває здатність підприємства не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й формувати стратегічні конкурентні переваги на основі унікальних ресурсів і компетенцій. Сахно І. В. та Сахненко О. І. розглядають стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства, підкреслюючи, що стратегія є сполучною ланкою між потенціалом підприємства та вимогами ринку [42].

Колектив авторів у своїх дослідженнях акцентують на стратегічних підходах до ефективного використання нематеріальних активів як умові зміцнення конкурентоспроможності підприємства - особливо важливих в економіці знань [54]. Ісмаїл Дж. Ф. С. розглядає стратегічне управління конкурентоспроможністю крізь призму інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності підприємницьких структур [23].

Вербівська Л. В. пропонує системний підхід до управління конкурентоспроможністю, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і формує конкурентні переваги через синергію внутрішніх підсистем [12]. Вараксіна О. В. розширює цю концепцію, стверджуючи, що управління конкурентоспроможністю є не окремою функцією, а цілісним світоглядом менеджменту підприємства [10].

Водночас конкурентоспроможність не виникає спонтанно, а є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності. У цьому контексті стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як систему довгострокових управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування, розвиток та утримання конкурентних переваг. Такий підхід поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного використання внутрішнього потенціалу.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та стратегічного управління нею

дозволяє виокремити шість ключових теоретичних парадигм, що представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до сутності стратегічного управління
конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Представники	Ключова теза	Акцент
Ресурсний (RBV)	Барні Дж., Пенроуз Е.	Конкурентність – результат унікальних ресурсів і компетенцій	Внутрішнє середовище
Ринковий (ІО)	Портер М., Ансофф І.	Позиція на ринку визначає прибутковість	Зовнішнє середовище
Динамічних здібностей	Тіс Д., Пізано Г.	Адаптація і рекомбінація ресурсів до змін середовища	Динаміка ринку
Системний	Вараксіна О., Вербівська Л.	Конкурентність – властивість відкритої системи	Цілісність системи
Стратегічного управ.	Євтушенко Н., Сахно І.	Досягнення конкурентних переваг через стратегічне планування	Процесний вимір
Компетентнісний	Васильців Т., Лупак Р.	Нематеріальні активи – ключова умова конкурентоспроможності	Знання та інновації

Джерело: складено автором на основі [8; 10; 12; 17; 23; 32; 42; 54]

Аналіз наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до її забезпечення та управління. Кожна з розглянутих концепцій акцентує увагу на окремих чинниках формування конкурентних переваг: ресурсний підхід – на унікальних ресурсах і компетенціях підприємства; ринковий – на особливостях зовнішнього середовища та ринкової позиції; підхід динамічних здібностей – нездатності адаптуватися до змін; системний – на взаємозв'язку та цілісності елементів підприємства, а стратегічний – на процесі довгострокового планування й реалізації конкурентних переваг.

З огляду на мету та завдання дослідження, вважаємо, що доцільним є застосування інтегративного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, який поєднує положення ресурсної,

системної та стратегічної концепції. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність як результат ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, забезпечення узгодженого функціонування всіх його елементів та реалізації довгострокових стратегічних рішень, спрямованих на формування і підтримку стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю є одним із ключових елементів загальної системи менеджменту, оскільки воно забезпечує здатність підприємства прогнозувати зміни ринкового середовища, формувати унікальні конкурентні переваги та закріплювати стабільні позиції в умовах постійної динаміки господарювання. Його сутність полягає у виборі пріоритетних напрямів розвитку, визначенні довгострокових цілей, а також розроблення та реалізації стратегій, які дають змогу досягати, утримувати та посилювати конкурентні переваги у перспективі. Важливою. Характеристикою стратегічного управління є його комплексність, оскільки воно поєднує раціональне використання ресурсів, інноваційні підходи, гнучку організацію. Бізнес-процесів і своєчасне реагування на зовнішні виклики.

Окрім цього, стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, а й активно впливати на неї, формуючи споживчі вподобання та правила конкурентної взаємодії. У цьому контексті стратегічне управління виконує низку важливих функцій, серед яких ідентифікацію конкурентних переваг, формування конкурентного потенціалу підприємства, розробку механізмів його ефективного використання, а також створення резервів для оперативного реагування на можливі ризики та загрози. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість підприємства та створює передумови для його випереджального розвитку.

Основні стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.1.

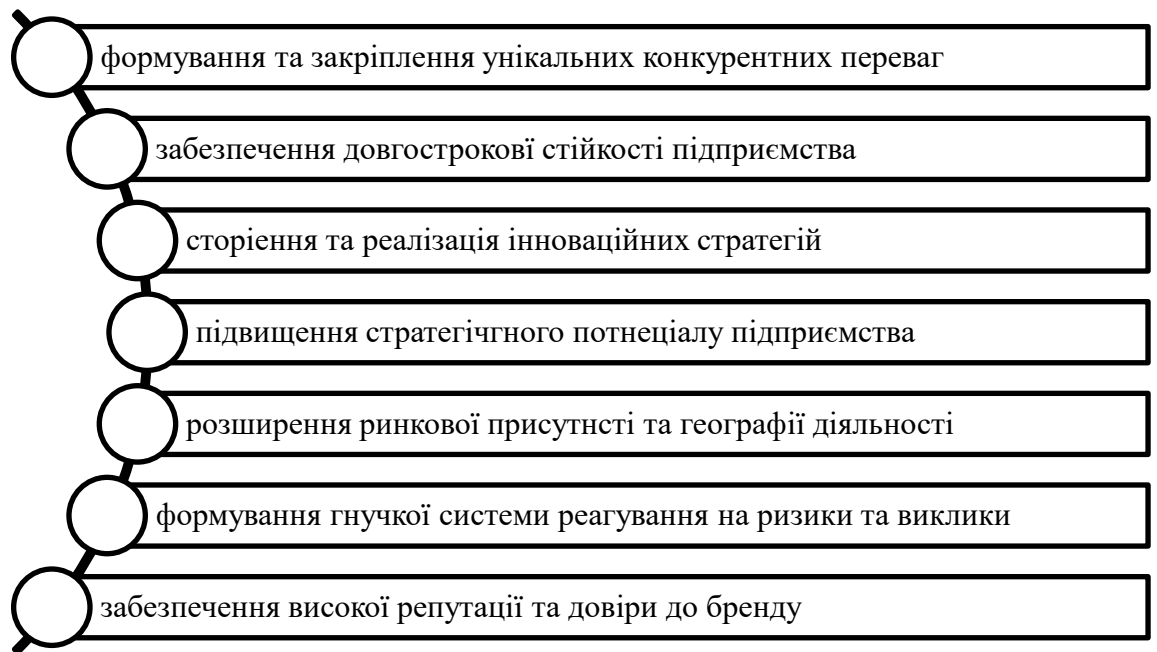


Рис. 1.1. Основні стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [19]

Кожна з зазначених цілей має особливе значення для довгострокового розвитку організації, формування її конкурентного потенціалу та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища,

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства - це цілеспрямований безперервний процес розробки, реалізації та коригування стратегічних рішень, спрямованих на формування, розвиток і утримання конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища на основі оптимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до зовнішніх викликів.

Важливим елементом механізму забезпечення конкурентоспроможності є конкурентні переваги підприємства. Саме вони виступають результатом реалізації обраної конкурентної стратегії та створюють основу для формування стійких ринкових позицій. Конкурентні переваги можуть базуватися на ресурсах, компетенція, інновація, якості

продукції, рівні сервісу або інших характеристиках, які забезпечують підприємству кращі результати порівняно з конкурентами.

Ієрархія ключових концептів у системі стратегічного управління конкурентоспроможністю наведена на рис. 1.2.

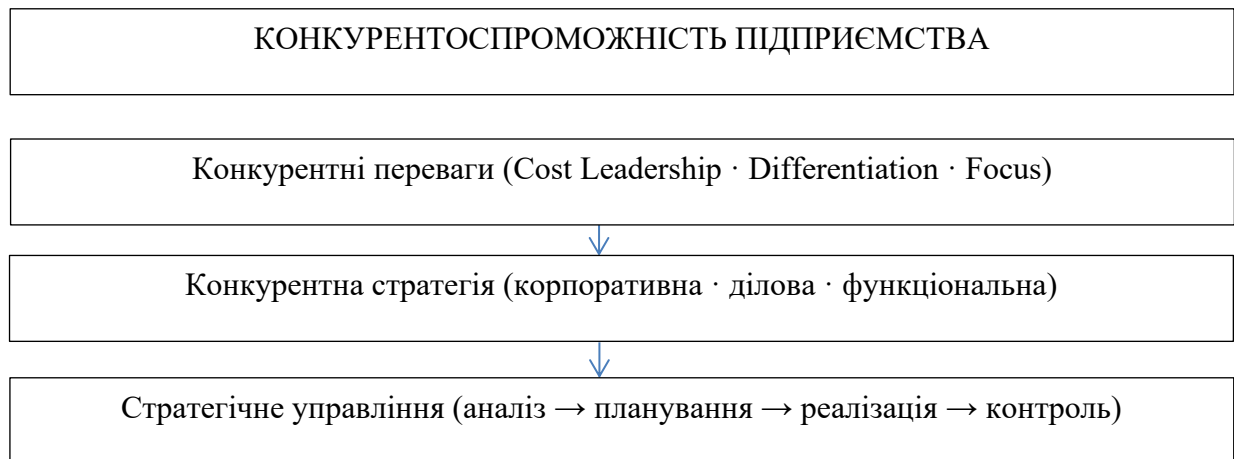


Рис. 1.2. Ієрархічна структура концептів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [10; 12; 20; 42]

Аналіз рис. 1.2 засвідчує, що конкурентоспроможність підприємства є вершиною ієрархії, що формується через розвиток конкурентних переваг на основі обраної конкурентної стратегії, що, своєю чергою, є результатом ефективного стратегічного управління. Саме такий «низхідний» зв'язок - від управлінського процесу до ринкового результату - обумовлює центральне місце стратегічного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Якименко Є. Ю. та Артеменко Л. П. додатково підкреслюють, що в умовах невизначеності ключовим завданням стратегічного управління є не лише досягнення стійких конкурентних позицій, а й формування організаційної гнучкості - здатності підприємства швидко перебудовувати стратегію у відповідь на непередбачувані зміни середовища [53].

Отже, проведений аналіз наукових підходів дозволив становити, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища. Її забезпечення потребує застосування стратегічного підходу, який поєднує використання внутрішнього потенціалу підприємства, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Відтак стратегічне управління конкурентоспроможністю виступає ключовим інструментом досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

1.2. Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою організаційно-управлінський механізм, що охоплює взаємопов'язані підсистеми аналізу, стратегічного планування, реалізації та контролю конкурентної позиції підприємства. Балдинюк В. розглядає цю систему як комплекс взаємодіючих елементів, що забезпечують цілісне управління конкурентними процесами на підприємстві [2].

Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є. та Онупко О. М. виокремлюють такі системоутворюючі елементи управління конкурентоспроможністю: суб'єкт управління (менеджмент підприємства), об'єкт управління (конкурентний потенціал та ринкова позиція), цілі системи (досягнення конкурентних переваг), методи та інструменти (аналітичні, планові, організаційні) та механізм зворотного зв'язку [11].

Леськів Г. З. зі співавторами систематизує складові системи управління конкурентоспроможністю, виокремлюючи аналітичну, стратегічну, операційну та контролінгову підсистеми, що функціонують у взаємозв'язку та взаємозалежності [27]. Ільченко Т. досліджує моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю й доводить, що

ефективність системи зумовлена не стільки складністю її елементів, скільки якістю їх інтеграції та узгодженістю з корпоративною стратегією [22].

Євтушенко Н. О. та Гурін Т. В. акцентують на теоретичному аспекті управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема на значенні стратегічного мислення та проактивної орієнтації управлінських рішень [19]. Лопатинський Ю. М. пропонує модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах контролінгу, яка передбачає безперервний моніторинг стратегічних показників і своєчасне коригування курсу [28].

Лук'янчук О. М. досліджує систему управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті практичних викликів та наукових підходів, підкреслюючи, що ефективне функціонування системи потребує не лише формування правильної стратегії, а й адекватної організаційної структури та корпоративної культури [29].

Функціонування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на низці базових принципів, серед яких: системність, комплексність, безперервність, адаптивність, цілеспрямованість та ефективність. Принцип системності передбачає узгодженість усіх елементів управління, адаптивність забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, а принцип безперервності обумовлює постійний моніторинг конкурентних позицій та коригування стратегічних рішень.

Структуру системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [2; 11; 22; 27; 28]

Як видно з рис. 1.3, система стратегічного управління конкурентоспроможністю охоплює чотири взаємозв'язані підсистеми: аналізу, планування, реалізації та контролю. Об'єднуючим елементом є механізм зворотного зв'язку, що забезпечує безперервну адаптацію стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключовим об'єктом впливу системи стратегічного управління виступає конкурентний потенціал підприємства, який охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей та управлінських здібностей, що забезпечують формування конкурентних переваг. Саме рівень розвитку

конкурентного потенціалу визначає можливості підприємства щодо реалізації обраної конкурентної стратегії та досягнення стратегічних цілей.

Любохинець Л. та Поплавська О. у дослідженні вдосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства акцентують на значенні стратегічного позиціонування як ключового елементу системи: правильно обрана ринкова позиція визначає всі подальші управлінські рішення та ресурсні пріоритети [30]. Романенко О. О. та Олійник Т. В. розглядають інструментарій стратегічного позиціонування підприємства, включаючи методи конкурентного картографування та аналізу стратегічних груп [39].

Легомінова С. В. розробила концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств, у рамках яких виокремлює три рівні конкурентних переваг: операційний (перевага у витратах чи якості), тактичний (перевага у позиціонуванні) та стратегічний (перевага у ресурсах і компетенціях) [26].

Важливим інструментом системи стратегічного управління конкурентоспроможністю є Balanced Scorecard (збалансована система показників), що дозволяє операціоналізувати стратегічні цілі у вимірювані показники ефективності. Зв'язок перспектив BSC зі стратегічними цілями підвищення конкурентоспроможності наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Взаємозв'язок перспектив Balanced Scorecard та стратегічних цілей
конкурентоспроможності**

Перспектива BSC	Стратегічні цілі	Показники конкурентоспроможності
Фінансова	Зростання прибутковості; оптимізація витрат	ROE, ROA, EBITDA margin, рентабельність продажів
Клієнтська	Збільшення частки ринку; лояльність клієнтів	NPS, частка ринку, індекс задоволеності
Внутрішніх процесів	Підвищення ефективності операцій; інновації	Витрати на процес, цикл розробки продукту
Навчання і розвитку	Розвиток компетенцій; цифрова трансформація	Індекс кваліфікації, % інвестицій у R&D

Джерело: складено автором на основі [28; 34]

Таблиця 1.2 демонструє, що Balanced Scorecard органічно інтегрується у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю, забезпечуючи операційний зв'язок між стратегічними цілями у чотирьох ключових перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та навчання й розвитку.

Бондаренко С., Корсуненко І. та Бондаренко Б. досліджують управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану, акцентуючи на необхідності включення до системи антикризових компонентів та механізмів забезпечення операційної стійкості [6]. Сусліков С. В. та Клименко М. А. розглядають систему управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності, пропонуючи адаптивні механізми швидкого перепланування при зміні ринкової кон'юнктури [44].

Ключові принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.4.

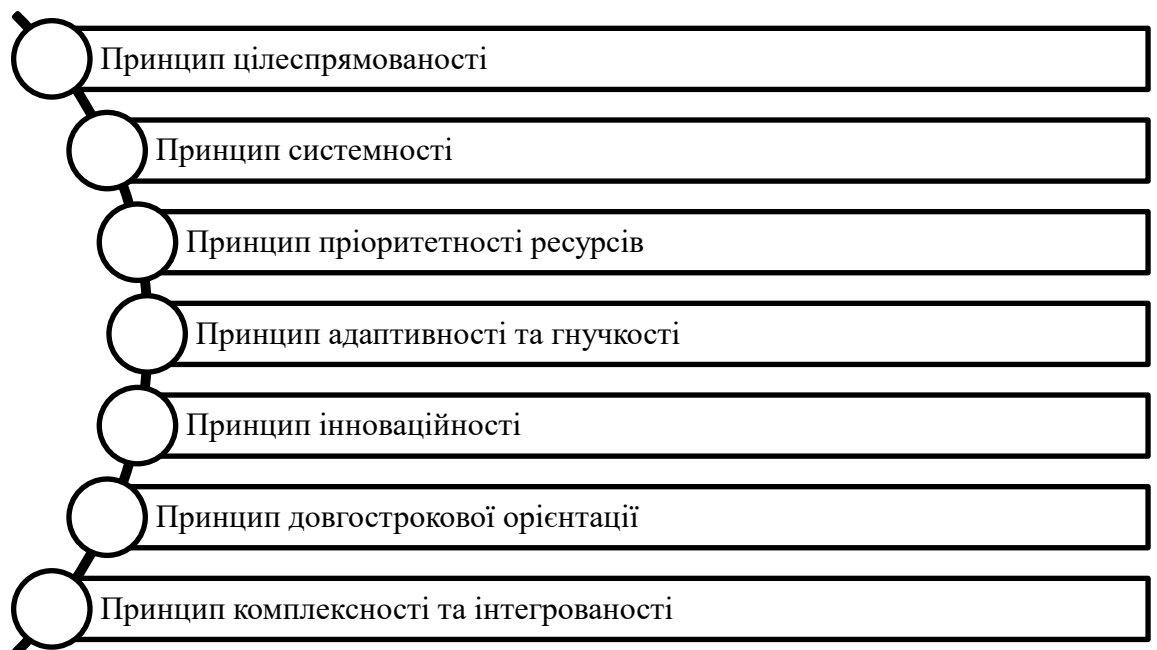


Рис. 1.4. Ключові принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [19]

Доцільним є більш детальний розгляд принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Принцип цілеспрямованості передбачає спрямування всіх управлінських рішень на досягнення стратегічних орієнтирів і формування стійких конкурентних переваг. Він вимагає чіткого визначення пріоритетів та узгодженої діяльності всіх структурних підрозділів.

Принцип системності полягає у розгляді підприємства як цілісної системи, елементи якої взаємопов'язані та підпорядковані спільній меті. Це дає змогу забезпечити комплексний підхід до управління та уникнути внутрішніх суперечностей між напрямками діяльності.

Принцип пріоритетності ресурсів означає концентрацію наявних ресурсів на ключових напрямках, які забезпечують найбільший ефект у зміцненні ринкових позицій підприємства. Його реалізація дозволяє досягати максимального результату в умовах обмежених фінансових і матеріальних ресурсів.

Принцип адаптивності та гнучкості характеризує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати обрану стратегію. Це забезпечує стійкість до ринкових викликів і створює можливості для використання нових перспектив.

Принцип інноваційності полягає у безперервному впровадженні новітніх технологій, продуктів і управлінських підходів з метою посилення конкурентних переваг. Інновації виступають одним із головних чинників довготривалої конкурентоспроможності.

Принцип довгострокової орієнтації передбачає спрямування управлінських рішень на перспективний розвиток підприємства та забезпечення його стійкого функціонування в майбутньому. Це означає пріоритет стратегічних рішень над короткостроковими вигодами.

Принцип комплексності та інтегрованості передбачає врахування всіх функціональних сфер діяльності підприємства при формуванні та реалізації стратегій. Він забезпечує об'єднання різних видів стратегій у єдину систему.

Принцип прогнозованості та аналітичності базується на ухвалення управлінських рішень з урахуванням аналізу ринкових тенденцій, конкурентного середовища та прогнозів майбутнього розвитку. Це дає змогу зменшити ризики та підвищити обґрунтованість стратегічного вибору.

Дотримання зазначених принципів формує надійну основу для розроблення та ефективної реалізації стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони забезпечують баланс між внутрішніми ресурсами та зовнішніми умовами, сприяють стабільності у довгостроковій перспективі та водночас підтримують необхідний рівень гнучкості та адаптивності. Саме ці принципи виступають базовими правилами, що визначають результативність стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Отже, система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є цілісним, багаторівневим механізмом, що інтегрує стратегічний аналіз, цілепокладання, планування конкурентних стратегій, їх операційну реалізацію та безперервний контролінг. Її ефективність визначається якістю взаємодії між підсистемами, адаптивністю до змін зовнішнього середовища та спроможністю генерувати стійкі конкурентні переваги.

1.3. Методичні підходи і інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методологічно складним завданням, що зумовлено багатовимірністю самого поняття, різноманітністю факторів, що на неї впливають, та специфікою галузевого середовища. Гарбузюк О. зі співавторами стверджують, що теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства є неоднорідним і потребує систематизації за групами методів та критеріями їх застосування [14].

Беляєва С. В. та Первова Н. Ю. систематизують проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації та виокремлюють такі ключові проблеми методичного характеру: відсутність єдиного методологічного стандарту, складність кількісного виміру якісних характеристик, часова обмеженість отриманих оцінок [4].

Савченко С. М. здійснює критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств та констатує, що більшість поширених методів є або надто спрощеними (і не відображають реальної конкурентної позиції), або надмірно складними (і потребують даних, доступ до яких обмежений) [40]. Брінь П. В. та Нехме М. Н. обґрунтовують концепцію динамічної оцінки конкурентоспроможності, яка враховує зміни показників у часі та дозволяє виявляти тенденції [8].

Цибульська Е. І. та Мацигура В. І. досліджують теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації та пропонують класифікацію методів оцінювання за характером використовуваних даних: якісні, кількісні та змішані [49]. Череп А. В. та Салип Ю. О. розглядають методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, акцентуючи на перевагах інтегрального підходу [50].

Порівняльну характеристику основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства за авторськими джерелами представлено у таблиці 1.3.

Аналіз таблиці 1.3 засвідчує, що кожен із методів оцінювання конкурентоспроможності має свої переваги та обмеження. Для забезпечення всебічності та об'єктивності оцінки рекомендується застосовувати комплекс взаємодоповнюючих методів, де якісні інструменти (SWOT, конкурентний профіль) поєднуються з кількісними (інтегральна оцінка, BSC) та порівняльними (бенчмаркінг).

Узагальнення наукових підходів дозволяє об'єднати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства у чотири основні групи: якісні

(SWOT-аналіз, експертні оцінки), кількісні (інтегральні та рейтингові методи), порівняльні (бенчмаркінг, конкурентний профіль) та стратегічні (Balanced Scorecard, портфельні матриці). Така класифікація дає змогу обирати інструментарій оцінювання залежно від цілей аналізу та рівня доступності інформації.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методів оцінювання
конкурентоспроможності підприємства

Метод	Група методів	Переваги	Обмеження	Авт. джерела
SWOT-аналіз	Якісний	Простота; комплексний погляд	Суб'єктивність; статичність	Беляєва (2021)
Матриця BCG	Портфельний	Наочність; стратегічне позиціонування	Обмежена галузева специфіка	Балдинюк (2022)
Матриця McKinsey	Портфельний	Багатофакторна оцінка привабливості	Складність кількісної оцінки	Гофман (2024)
Метод інтегральної оцінки	Кількісний	Об'єктивність; порівнюваність	Потребує репрезентативної бази	Брінь (2021)
Конкурентний профіль	Рейтинговий	Візуалізація відносних переваг	Залежить від ваг факторів	Савченко (2020)
Бенчмаркінг	Порівняльний	Орієнтація на кращий досвід	Доступність даних конкурентів	Лук'янчук (2024)
Balanced Scorecard	Стратегічний	Зв'язок стратегії з операційними KPI	Складність впровадження	Лопатинський (2023)

Джерело: складено автором на основі [4; 8; 14; 29; 40; 50]

Пляшко О. С. та Хомич С. В. пропонують методологію стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності, у рамках якої оцінювання є не разовою аналітичною процедурою, а безперервним управлінським процесом, інтегрованим у систему контролінгу [34].

Пуцентейло П. Р. здійснює методологічний аналіз дефініції конкурентоспроможності та відзначає необхідність розмежування статичної та динамічної оцінки: перша характеризує поточну ринкову позицію, тоді як друга - траєкторію зміни конкурентоспроможності у часі [37].

Акулюшина М., Зотова Л. та Швець В. досліджують фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності та пропонують факторну модель оцінювання, що включає зовнішні (ринкові, макроекономічні) та внутрішні (ресурсні, операційні) детермінанти конкурентоспроможності [1]. Гужавіна І. В. та Раздорожна Д. Д. описують механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства, що базується на результатах системного оцінювання конкурентного потенціалу [16].

Опалько В. В. зі співавторами розглядають інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін та пропонують включити до системи оцінювання інноваційний компонент - здатність підприємства до генерації та комерціалізації інновацій [33]. Уткіна Ю. М. та Остапюк Б. Я. досліджують інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств [47].

Залізняк К. Л. та Отрок М. В. систематизують напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу результатів оцінювання, пропонуючи алгоритм переходу від діагностики до розробки заходів [21]. Прожогін Д. досліджує конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та доводить, що оцінка конкурентних переваг є ключовим аналітичним кроком у процесі формування конкурентної стратегії [35].

З огляду на мету дослідження та доступність інформаційної бази, у подальшому дослідженні доцільно застосовувати комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який поєднує SWOT-аналіз, аналіз фінансово-економічних показників, бенчмаркінг та побудову конкурентного профілю. Така комбінація методів забезпечує можливість

одночасної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства, його ринкових позицій та перспектив стратегічного розвитку.

Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства в рамках системи стратегічного управління представлено на рисунку 1.3.

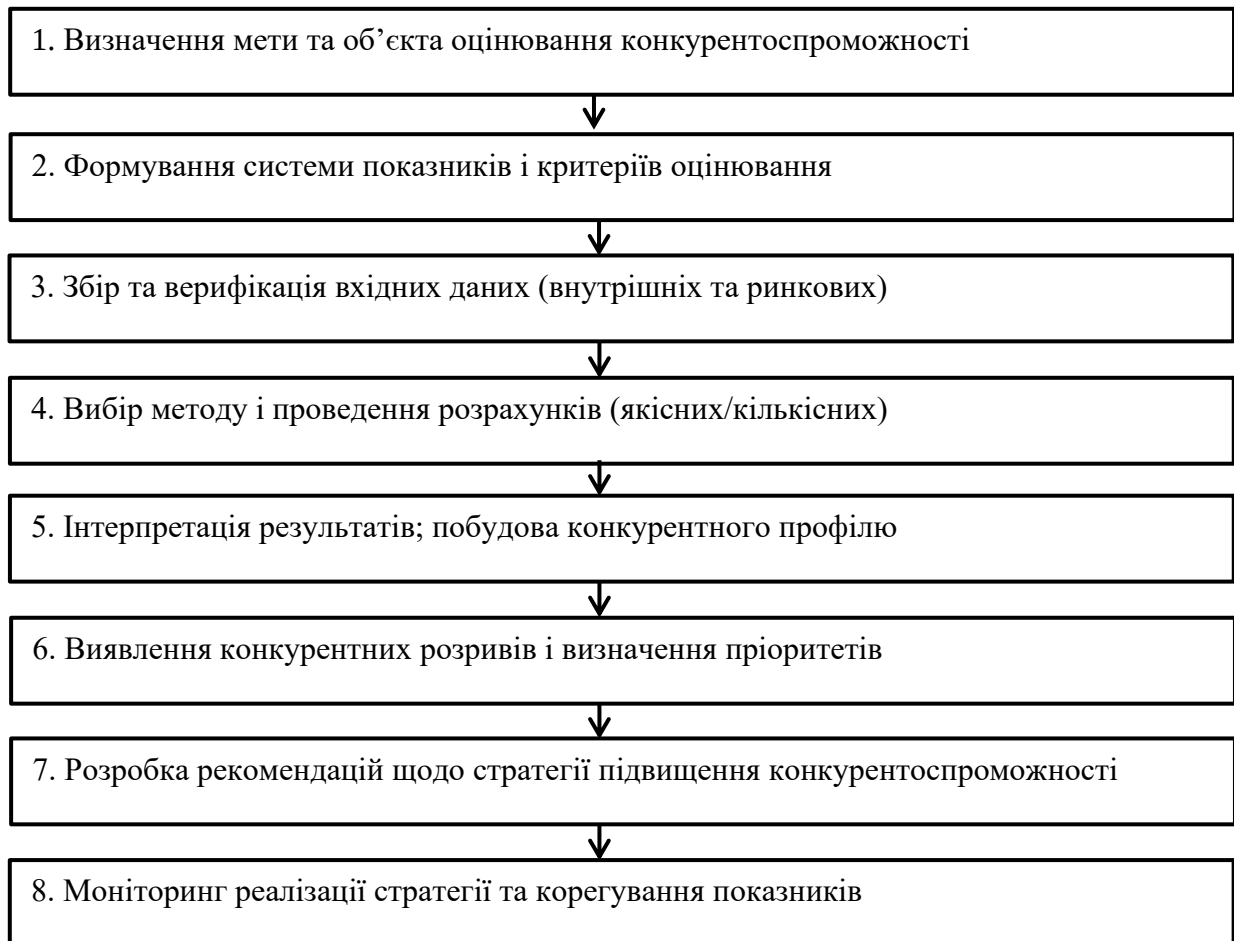


Рис. 1.5. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [4; 14; 21; 40; 50]

Запропонований алгоритм (рис. 1.5) відображає вісім послідовних кроків, що утворюють замкнутий цикл оцінювання конкурентоспроможності. Ключовою особливістю є його стратегічна орієнтованість: результати оцінювання не лише констатують поточний стан конкурентної позиції, а й стають вхідними даними для розробки конкурентної стратегії та її наступного моніторингу.

Козак К. Б., Бакай Р. В. та Буряченко Ю. М. наголошують, що управління конкурентоспроможністю підприємства є основою сталого розвитку, а відтак система оцінювання повинна включати не лише фінансово-економічні, а й ESG-критерії (екологічний, соціальний та управлінський виміри) [25]. Сітковська А. О. зі співавторами розглядають стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва в умовах ESG-інтеграції та пропонують розширену модель оцінювання з урахуванням соціально-відповідальних критеріїв [43].

Храпкіна В. В. у дослідженні управління конкурентоспроможністю підприємств узагальнює практичні підходи до оцінювання та обґрунтовує доцільність формування на підприємстві постійно діючої аналітичної служби (або функції), відповідальної за моніторинг конкурентної позиції [48].

Таким чином, методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства включає широкий спектр якісних та кількісних методів, кожен з яких відображає певний вимір конкурентної позиції. Для цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю найбільш ефективним є комплексний підхід, що поєднує стратегічний аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу, порівняльний аналіз із конкурентами та інтегральне оцінювання ключових показників із застосуванням системи BSC.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Селянське (фермерське) господарство «Корнієнко» (далі С(Ф)Г «Корнієнко») є юридичною особою, зареєстрованою 26 грудня 2001 року. Код ЄДРПОУ 31770243. Керівництво та представництво інтересів С(Ф)Г «Корнієнко» здійснює Семенча Іван Федорович.

Підприємство розташоване у Дніпропетровській області, Дніпровському районі, селищі Царичанка. Географічне розміщення господарства характеризується його входженням до степової природно-кліматичної зони України, яка є однією з основних аграрних зон країни. Для цієї території властиві помірно континентальний клімат, тепле та тривале літо, відносно м'яка зима з нестійким сніговим покривом, а також нерівномірний розподіл опадів протягом року. Такі умови загалом є сприятливими для вирощування зернових культур, бобових та олійних рослин, що відповідає спеціалізації досліджуваного підприємства.

Розташування у межах родючих чорноземних ґрунтів степової зони забезпечує високий аграрний потенціал регіону та створює передумови для ефективного ведення рослинницького виробництва. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11), що визначає його спеціалізацію у рослинництві.

Як свідчать дані таблиці 2.1. у структурі посівних площ спостерігається поступове скорочення загальної площі з 78 до 58 га. Найбільш стабільною культурою залишається озима пшениця, тоді як посівна площа, яка зайнята ріпаком зменшилась на 68.%. Це свідчить про оптимізацію структури посівів та концентрацію на більш економічно доцільних культурах.

Структура посівних площ у С(Ф)Г «Корнієнко» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка структури посівних площ у С(Ф)Г «Корнієнко», га

Вид продукції	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, у %
Озима пшениця	23,98	22,86	21,30	19,27	18,88	78,8
Ярий ячмінь	12,35	11,36	9,96	9,08	8,66	70,1
Кукурудза на зерно	19,76	16,06	15,65	18,12	15,29	77,4
Соняшник	14,81	14,04	12,79	13,59	10,91	73,6
Ріпак	7,10	5,68	5,84	4,94	2,26	31,8
Разом	78,00	73,00	68,00	63,00	58,00	74,4

З метою оцінки результативності виробничої діяльності підприємства доцільно проаналізувати склад та обсяги товарної продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад та обсяги товарної продукції С(Ф)Г «Корнієнко», тис. грн.

Вид продукції	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, у %
Озима пшениця	291600	171450	300800	361200	260100	89,2
Ярий ячмінь	150200	85300	140700	170500	119200	79,4
Кукурудза на зерно	240500	120600	220900	320400	210300	87,4
Соняшник	180300	105400	180600	240300	150200	83,3
Ріпак	86000	43900	82200	88100	27228	31,7
Разом	948600	526700	924500	1180500	767028	80,8

Як свідчать дані таблиці 2.2. обсяги реалізації продукції характеризується значною мінливістю. Ми можемо спостерігати загальне скорочення виручки на 19,2 за досліджуваний період. Найбільш китичне скорочення спостерігається по ріпаку до 27,2 тис. грн. або на 68,3%. від рівня

2021 року. Це підтверджує скорочення його виробництва та ринкової ролі у структурі господарства.

Поряд із аналізом обсягів товарної продукції важливим є дослідження земельних ресурсів господарства, оскільки саме вони формують виробничу базу та визначають потенціал аграрного виробництва.

У цьому контексті доцільно розглянути динаміку земельного фонду С(Ф)Г «Корнієнко» та визначити ефективність їх використання.

Таблиця 2.3

Динаміка земельних ресурсів С(Ф)Г «Корнієнко» та ефективність їх використання у 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, у %
Загальна земельна площа, га	85	80	75	70	65	76,5
Сільськогосподарські угіддя, га	83	78	73	68	63	75,9
Рілля, га	80	75	70	65	60	75,0
Частка ріллі в угіддях, %	96,4	96,2	95,9	95,6	95,2	98,8
Посівна площа, га	78	73	68	63	58	74,4

Як свідчить дані табл. 2.3 за період дослідження спостерігається чітка тенденція до скорочення земельних ресурсів господарства. Загальна земельна площа зменшилась до 65 га, що на 23,5 % менше у порівнянні із 2021 роком. Найбільш суттєве зниження характерне для площ ріллі та посівної площі, які скоротилися на 25 % та 25,6 % відповідно. Це свідчить про зменшення виробничого потенціалу господарства, яке пов'язане із вилученням частини земель з активного сільськогосподарського використання.

Частка ріллі в структурі угідь залишається відносно стабільною, що вказує на збереження структури землекористування попри загальне скорочення площ.

У цілому динаміка земельних ресурсів свідчить про звуження виробничої бази господарства, що може мати безпосередній вплив на обсяги виробництва в наступні періоди.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів С(Ф)Г «Корнієнко» за звітний період. Як свідчать дані табл. 2.4., фінансові результати С(Ф)Г «Корнієнко» на протязі періоду дослідження характеризувалися нестабільною динамікою. Так, показник виручка від реалізації продукції у 2025 році становив 767,0 тис. грн., що на 19,1 % менше порівняно з 2021 роком. Найвищий рівень виручки спостерігається у 2024 році (1180,5 тис. грн.), після чого відбулося її скорочення.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів С(Ф)Г «Корнієнко» у 2021-2025 рр., тис.
грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, у %
Виручка від реалізації	948600	526700	924500	1180500	767028	80,9
Валові витрати	866100	443900	801700	1063800	691152	79,8
Прибуток	82500	82800	122800	116700	75876	92,0
Рівень рентабельності, %	8,7	15,72	13,28	9,89	9,89	1,19 в.п.

Валові витрати підприємства також мали тенденцію до коливань. У 2025 році вони становили 691,2 тис грн., що на 20,2 % менше від рівня 2021 року. Проте це не може свідчити про ефективність виробництва тому що скорочення витрат відбувалося паралельно із зменшенням масштабів виробництва та посівних площ.

Прибуток залишився позитивним протягом всього періоду дослідження, що свідчить про прибутковість діяльності господарства. У 2025 році показник чистого прибутку становив 75,9 тис. грн., що на 18 % менше у

порівнянні із показником у 2021 році. Максимальне значення прибутку було досягнуто у 2023 році, а саме 122,8 тис. грн..

Показник рівня рентабельності також має тенденцію до зростання – з 8,7 % у 2021 році до 9,89 % у 2025 році або на 1,19 в.п.

У цілому аналіз фінансових результатів свідчить, що підприємство зберігає свою прибутковість діяльності, проте характеризується значною залежністю від зовнішніх чинників та відсутністю стабільної тенденції до зростання. Це підтверджує необхідність удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю та впровадження заходів, спрямованих на розширення виробничої бази й підвищення ефективності використання ресурсів.

2.2. Оцінювання конкурентних позицій та конкурентних переваг підприємства

Конкурентні позиції С(Ф)Г «Корнієнко» формуються під впливом його спеціалізації, масштабом виробництва, ефективності використання ресурсів та фінансових результатів діяльності. Досліджуване підприємство працює в умовах високої конкурентності в аграрному секторі, де основними конкурентами є фермерські господарства та інші сільськогосподарські підприємства регіону з подібною виробничою структурою.

Загалом конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати стабільні фінансові результати та адаптуватися до змін ринкового середовища. Для узагальнення сильних і слабких сторін діяльності підприємства розглянемо його внутрішні конкурентні характеристики.

З наведених даних у табл. 2.5. видно, що підприємство має відносно просту виробничу структуру, що забезпечує керованість процесів, однак

одночасно обмежує можливості масштабування та підвищення конкурентного потенціалу.

Таблиця 2.5

Узагальнені внутрішні характеристики конкурентоспроможності С(Ф)Г «Корнієнко»

Параметр	Характеристика
Виробнича спеціалізація	Зернові та олійні культури
Рівень диверсифікації	Низький (обмежений набір культур)
Використання земельних ресурсів	Високий рівень залучення ріллі
Масштаб виробництва	Невеликий, має тенденцію до скорочення
Фінансові результати	Прибуткові, але нестабільні

Важливим інструментом оцінки конкурентного середовища є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити внутрішні можливості підприємства та зовнішні фактори впливу.

Таблиця 2.6.

SWOT - аналіз С(Ф)Г «Корнієнко»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Спеціалізація на затребуваних культурах Висока частка ріллі в структурі угідь Прибуткова діяльність Гнучкість у структурі посівів Простота управління	Скорочення земельного банку Обмежені масштаби виробництва Нестабільність фінансових результатів Дуже мала чисельність працівників Залежність від погодних умов
Можливості	Загрози
Розширення виробничих площ Впровадження сучасних технологій Підвищення ефективності виробництва Оптимізація структури посівів	Посилення конкуренції в регіоні Кліматичні ризики Коливання ринкових цін Зростання витрат на ресурси

На основі SWOT-аналізу можна визначити стратегічні напрями розвитку підприємства, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні ризики.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства є матриця Бостонської консалтингової групи (далі – БКГ).

Таблиця 2.7.

Матриця стратегічних напрямів розвитку С(Ф)Г «Корнієнко»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Розширення виробництва, підвищення ефективності, впровадження технологій	Диверсифікація виробництва, підвищення стійкості до ризиків
Слабкі сторони	Залучення інвестицій, модернізація техніки, кооперація	Оптимізація витрат, мінімізація ризиків, скорочення залежності від зовнішніх факторів

Вона використовується для оцінки продуктового портфеля підприємства та визначення стратегічних пріоритетів розвитку окремих видів продукції. Основою матриці БКГ є два основних критерії, а саме темп зростання ринку та відносна частина ринку. Темп зростання ринку характеризує перспективність певного виду продукції та рівень попиту на нього, а відносна частка ринку відображає конкурентні позиції підприємства порівняно іншими виробниками.

Отже, як додатковий інструмент оцінки конкурентних позицій підприємства доцільно використати матрицю БКГ, яка дозволяє визначити стратегічну роль окремих видів продукції у формуванні доходів господарства (табл. 2.8.).

Як свідчать дані табл. 2.8 основу товарного портфеля С(Ф)Г «Корнієнко» формує озима пшениця, частка якої у структурі виручки у 2025 році становила 33,9 %. Незважаючи на певне скорочення обсягів виробництва порівняно з попередніми роками, дана культура залишається головним джерелом грошових надходжень підприємства, що дозволяє віднести її до категорії «дійних корів».

Таблиця 2.8.

Позиціонування основних видів продукції С(Ф)Г «Корнієнко» за матрицею БКГ у 2025 році

Вид продукції	Обсяг реалізації у 2025 р., тис. грн..	Частка у виручці, %	Позиція в матриці БКГ
Озима пшениця	260100	33,9	Дійна королева
Кукурудза на зерно	210300	27,4	Зірка
Соняшник	150200	19,6	Зірка
Ярий ячмінь	119200	15,5	Важка дитина
Ріпак	27228	3,6	Собака
Разом	767028	100,0	х

Кукурудза на зерно та соняшник займають відповідно 27,4 % та 19,6% загальної виручки підприємства. Зазначені продукти характеризуються стабільним попитом на ринку та високим потенціалом прибутковості, тому можуть бути віднесені до категорії «зірок». Саме ці культури доцільно розглядати як основний напрям подальшого розвитку та інвестування.

Ярий ячмінь формує 15,5% виручки господарства та характеризується менш стійкими конкурентними позиціями. Що дозволяє віднести його до категорії «важких дітей». Подальша доцільність його вирощування потребує додаткового економічного обґрунтування залежно від ринкової кон'юнктури.

Найменшу частку в структурі реалізації займає ріпак – лише 3,6 % виручки у 2025 році. За досліджуваний період обсяги його реалізації скоротилися більш ніж на 68 %, що свідчить про втрату ринкового значення даної культури. У зв'язку з цим ріпак може бути віднесений до категорії «собак», а його подальше вирощування потребує перегляду з позиції економічної доцільності.

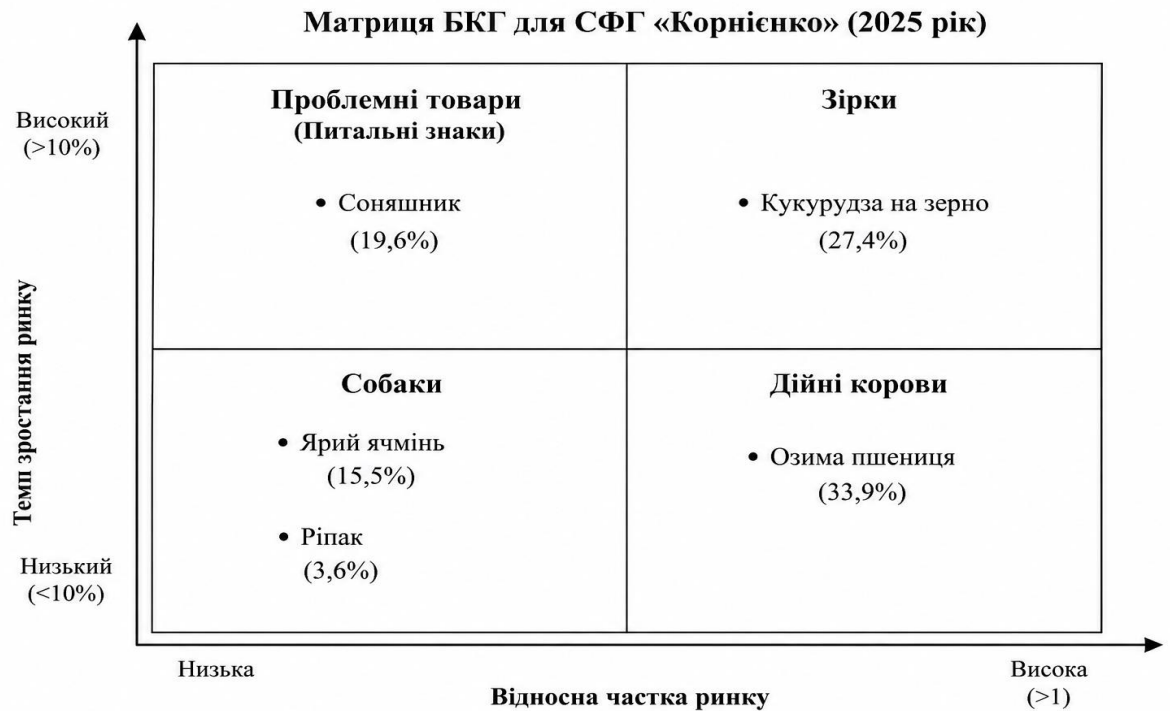


Рис. 2.1. Позичіонування основних видів продукції С(Ф)Г «Корнієнко» за матрицею БКГ

Таким чином, аналіз товарного портфеля за матрицею БКГ показав, що основу конкурентних переваг С(Ф)Г «Корнієнко» формують озима пшениця, кукурудза та соняшник. Саме на цих культурах доцільно концентрувати основні виробничі та інвестиційні ресурси підприємства в перспективному періоді.

Отже, конкурентні позиції С(Ф)Г «Корнієнко» можна охарактеризувати як відносно стабільні, однак обмежені за рахунок невеликих масштабів виробництва та ресурсної бази. Підприємство має потенціал для підвищення конкурентоспроможності за умови розширення виробничих площ, впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

2.3. Діагностика діючої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Діагностика системи стратегічного управління конкурентоспроможністю С(Ф)Г «Корнієнко» передбачає комплексну оцінку наявних управлінських процесів, механізмів прийняття рішень та їх відповідності сучасним вимогам ефективного господарювання. Метою діагностики є виявлення ступеня формалізованості стратегічного управління, визначення сильних і вузьких місць наявної системи, а також формування основи для розробки рекомендацій щодо її вдосконалення.

Таблиця 2.9

Оцінка складових системи стратегічного управління С(Ф)Г «Корнієнко»

Складова системи	Стан у господарстві	Оцінка (1–10)	Характеристика рівня
Стратегічне планування	Відсутнє у формалізованому вигляді	2	Критично низький
Місія та цілі	Не задокументовані	2	Критично низький
Аналіз зовнішнього середовища	Частковий, ситуативний	4	Низький
Аналіз внутрішнього середовища	Частковий (фінанси, площі)	5	Нижче середнього
Конкурентна стратегія	Неформалізована, реактивна	3	Низький
Управління ресурсами	Задовільне, є оптимізація посівів	6	Середній
Моніторинг результатів	Фінансові показники відстежуються	5	Нижче середнього
Адаптивність до ринку	Коригування посівів за попитом	6	Середній
Інноваційна активність	Відсутня	1	Критично низький
Загальна оцінка	-	3,8	Низький рівень

Проведена оцінка свідчить про те, що система стратегічного управління С(Ф)Г «Корнієнко» перебуває на початковому (реактивному)

рівні розвитку. Середній бал у 3,8 з 10 означає відсутність формалізованого стратегічного процесу при наявності лише окремих елементів управлінської діяльності переважно оперативного характеру.

Узагальнення результатів оцінювання свідчить про необхідність формування формалізованої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю. Найбільш проблемними елементами є стратегічне планування, визначення місії та стратегічних цілей, конкурентна стратегія та інноваційна діяльність. Саме зазначені напрями повинні стати пріоритетними об'єктами удосконалення у перспективному періоді.

Динаміка фінансових результатів господарства наочно демонструє відсутність стратегічно керованого зростання (рис. 2.2). Виручка від реалізації коливалась від мінімального значення 526,7 тис. грн у 2022 р. до пікового - 1 180,5 тис. грн у 2024 р., після чого знизилась до 767,0 тис. грн у 2025 р. Подібна хвилеподібна динаміка є типовою для підприємств, що управляються ситуативно, без чіткої стратегії нарощення доходів.

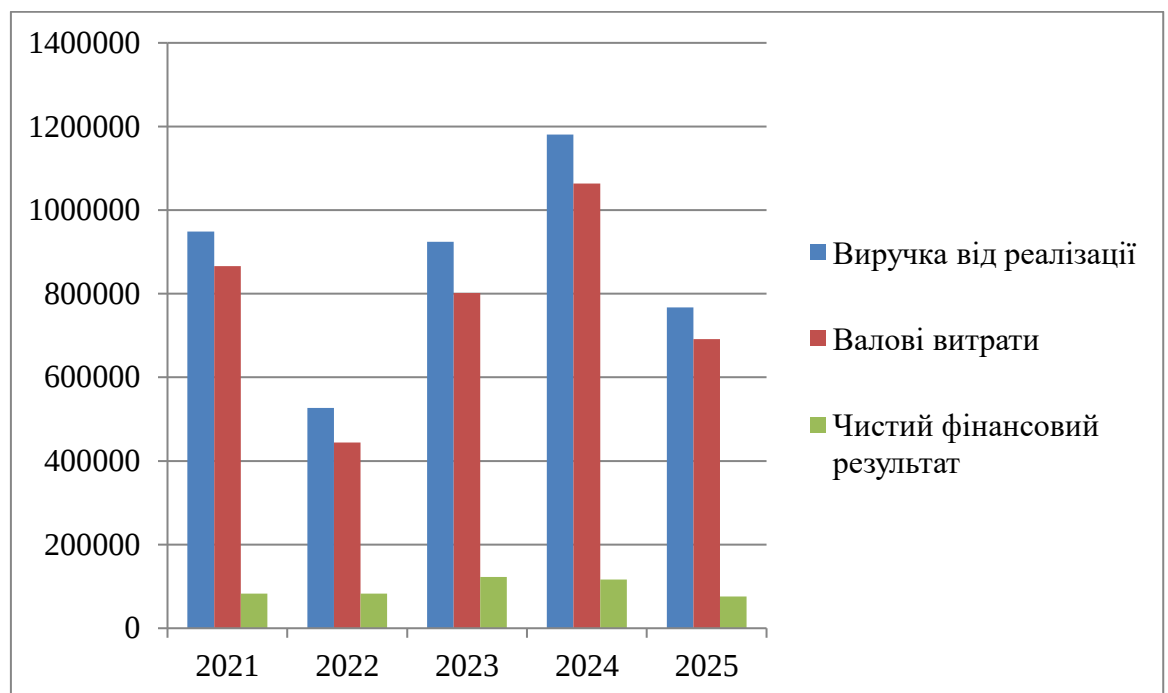


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів С(Ф)Г «Корнієнко», тис. грн.
(2021–2025 рр.)

Рівень рентабельності також не демонструє стабільного зростання: 8,7% у 2021 р., 15,72% у 2022 р., 13,28% у 2023 р., 9,89% у 2024–2025 рр. Коливання рентабельності зумовлені передусім зовнішніми чинниками - ціновою кон'юнктурою та погодними умовами, а не цілеспрямованими управлінськими рішеннями стратегічного характеру.

Для узагальненої оцінки конкурентної позиції підприємства використано радарну діаграму (рис. 2.3), яка відображає рівень розвитку шести ключових параметрів конкурентоспроможності за десятибальною шкалою.

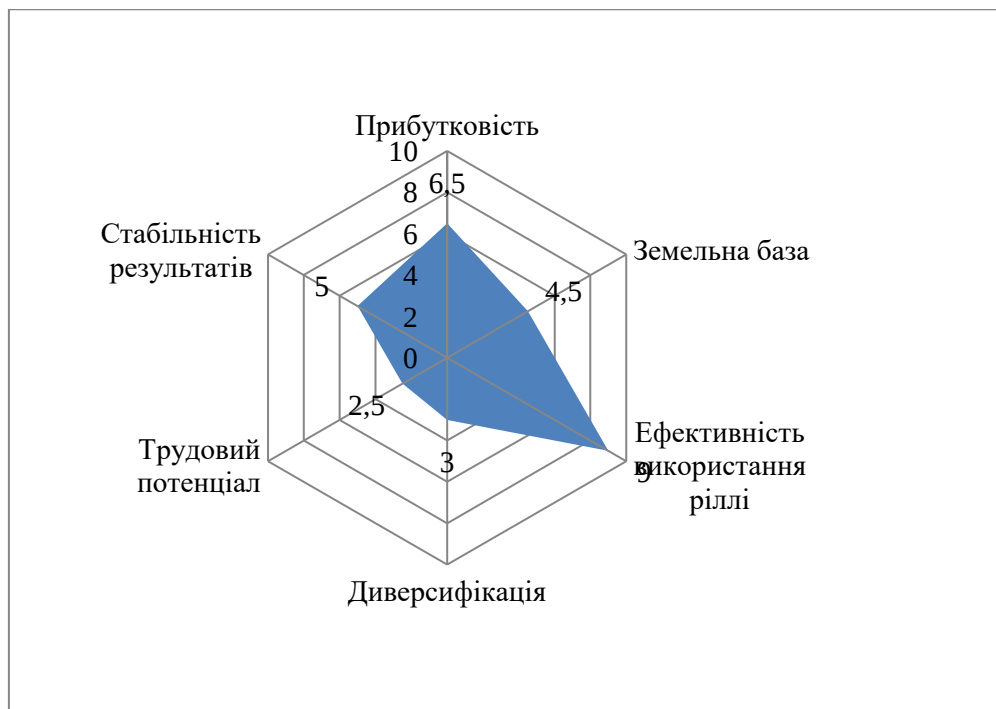


Рис. 2.3. Радарна діаграма конкурентних позицій С(Ф)Г «Корнієнко»

Найвищий показник демонструє ефективність використання ріллі (9,0 балів) - частка ріллі в угіддях стабільно перевищує 95%, що свідчить про раціональне залучення земельних ресурсів. Прибутковість оцінено на рівні 6,5 балів - господарство зберігає позитивний фінансовий результат, однак нестабільно.

Стабільність результатів (5,0) та земельна база (4,5) - середні показники з тенденцією до погіршення. Критично низькими є оцінки трудового потенціалу (2,5) та рівня диверсифікації (3,0), що є суттєвими вразливостями конкурентної позиції підприємства.

Таблиця 2.10

Діагностична матриця системи стратегічного управління С(Ф)Г «Корнієнко»

Елемент діагностики	Наявний стан	Виявлені проблеми	Рекомендований напрям
Стратегічне планування	Відсутнє	Рішення приймаються ситуативно	Розробка стратегічного плану на 3–5 років
Виробнича стратегія	Реактивне коригування посівів	Відсутня довгострокова концепція	Обґрунтування оптимальної структури посівів
Земельний банк	Скорочення з 85 до 65 га	Звуження виробничої бази	Стратегія розширення оренди
Фінансове управління	Моніторинг фактичних результатів	Відсутнє фінансове планування	Запровадження бюджетування
Конкурентна стратегія	Не визначена	Відсутні конкурентні пріоритети	Вибір та реалізація цільової стратегії
Інновації та технології	Відсутні	Низька продуктивність праці	Механізація, точне землеробство
Кадрове забезпечення	1 особа у 2025 р.	Критична залежність від однієї людини	Залучення консультантів, аутсорсинг

Таким чином, результати діагностики свідчать, що система стратегічного управління конкурентоспроможністю С(Ф)Г «Корнієнко» перебуває на початковому етапі розвитку. Більшість управлінських рішень носять оперативний та реактивний характер, стратегічне планування як системний процес на підприємстві відсутнє. Основним проблемами діючої системи є: відсутність формалізованої стратегії; критично мала чисельність персоналу; реактивний характер управлінських рішень; відсутність інноваційної активності та системного фінансового планування.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Результати діагностики, яка була проведена в другому розділі, засвідчили, що С(Ф)Г «Корнієнко» функціонує в умовах відсутності формалізованої стратегії. Управлінські рішення мають переважно реактивний характер, що зумовлює нестабільність фінансових результатів та поступове скорочення виробничої бази. Відтак першочерговим завданням є розробка комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка б інтегрувала виробничий, фінансовий та організаційний виміри діяльності.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Корнієнко» формується на основі трьох стратегічних напрямів, що визначені за результатами SWOT-аналізу та діагностики, а саме: розширення земельного банку, інтенсифікація виробництва та диверсифікація продукції. Взаємозв'язок між стратегічною метою, напрямами та конкретними заходами наведено на рис. 3.1.

Перший стратегічний напрям – розширення земельного банку. Це є відповіддю на ключову загрозу поступового скорочення посівних площ з 78 га у 2021 році до 58 га у 2025 році. Розширення може здійснюватись такими шляхами: самостійне залучення нових орендних угідь або кооперація з іншими фермерськими господарствами регіону для спільного використання земель. В такому випадку цільовим показником є відновлення посівної площі до 75-80 га протягом 2-3 років.

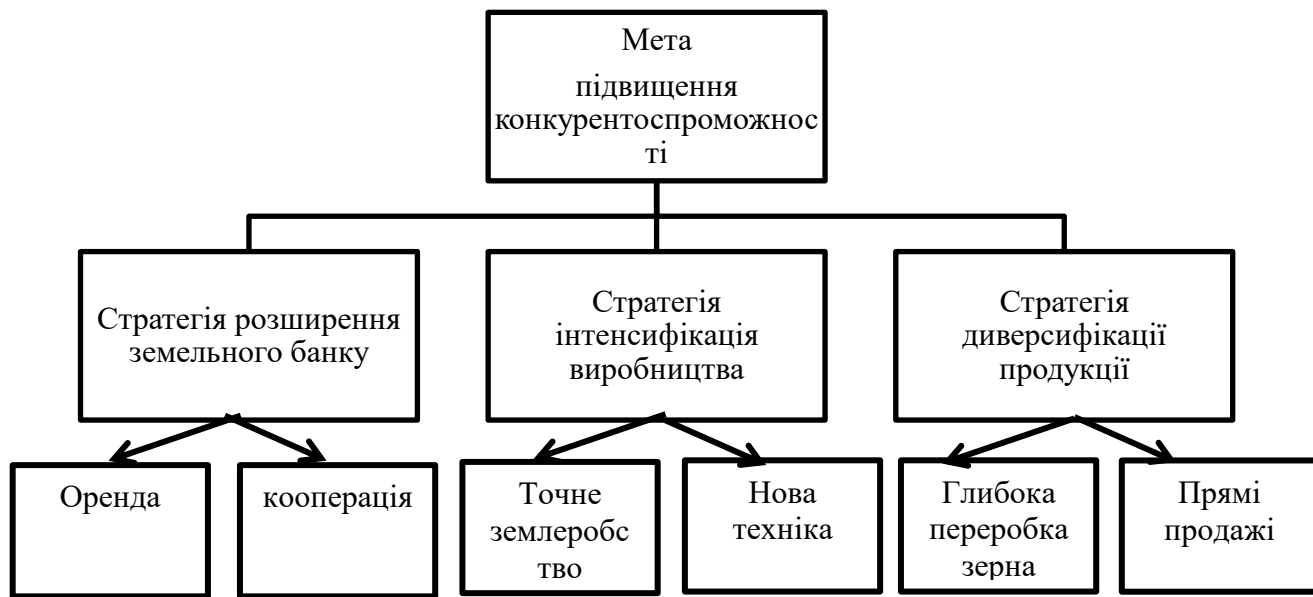


Рис. 3.1. Стратегічна карта підвищення конкурентоспроможності
С(Ф)Г «Корнієнко»

Другий напрям – інтенсифікація виробництва. Даний напрям передбачає підвищення урожайності та якості продукції на наявних площах завдяки впровадженню технологій точного землеробства, використанню сучасних сортів та гібридів культур, оптимізації системи живлення рослин. За оцінками фахівців галузі, впровадження технологій точного землеробства дозволяє підвищити урожайність на 15-25 % при одночасному скороченні витрат на засоби захисту рослин та добрива на 10-20 %.

І третій напрям – диверсифікація продукції, який спрямований на зниження залежності від цінових коливань на ринках. Запропоновано включити до структури посівів сою та горох, що мають стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також розглянути можливість первинної переробки зерна безпосередньо у господарстві.

Реалізація стратегії потребує формування відповідного організаційного забезпечення. Зважаючи на мінімальну чисельність персоналу, доцільним є

залучення зовнішніх фахівців (агрономічний консалтинг, фінансове планування) на основі аутсорсингу або разових договорів. Це дозволить компенсувати дефіцит внутрішніх управлінських ресурсів без необхідності суттєвого збільшення постійних витрат на оплату праці.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі та ключові показники ефективності С(Ф)Г «Корнієнко»

Стратегічний напрям	Ключовий показник (KPI)	Поточне значення (2025)	Цільове значення (2028)
Розширення земельного банку	Посівна площа, га	58	78–80
Розширення земельного банку	Кількість орендних договорів	н/д	+5–7 нових
Інтенсифікація виробництва	Урожайність пшениці, т/га	3,5–4,0	4,8–5,5
Інтенсифікація виробництва	Виручка на 1 га, тис. грн	13,2	18,0–20,0
Диверсифікація продукції	Частка нових культур у структурі, %	0	15–20
Фінансові результати	Рентабельність, %	9,9	16–19
Фінансові результати	Чистий прибуток, тис. грн	75,9	200–265
Організаційний розвиток	Наявність стратегічного плану	Відсутній	Розроблено та діє

Таким чином, запропонована стратегія підвищення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Корнієнко» є комплексною, реалістичною та відповідає наявному ресурсному потенціалу господарства. Вона передбачає поетапне нарощення виробничої бази, підвищення ефективності використання ресурсів та диверсифікацію доходів, що в сукупності забезпечить сталий розвиток підприємства у середньостроковій перспективі.

3.2. Інноваційні підходи та механізми реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю

Реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Корнієнко» потребує впровадження інноваційних підходів до організації виробничого процесу та управління господарством. В умовах обмеженості

ресурсів фермерського господарства інновації мають бути цільовими, практично орієнтованими та забезпечувати швидкий економічний ефект.

Ключовим інноваційним напрямом є впровадження технологій точного землеробства. Це передбачає використання GPS- навігації для точного внесення добрив та засобів захисту рослин, застосування дронів для моніторингу посівів, ГІС-технологій для картування полів та диференційованого управління урожайністю. Попри первинні інвестиції, застосування цих технологій дозволяє суттєво знизити операційні витрати та підвищити продуктивність.

Порівняльна оцінка інноваційних заходів за критеріями потенційного ефекту та відносних витрат на впровадження представлена на рис. 3.2. Оцінювання здійснювалось за десятибальною шкалою на основі галузевих даних та досвіду аналогічних господарств.

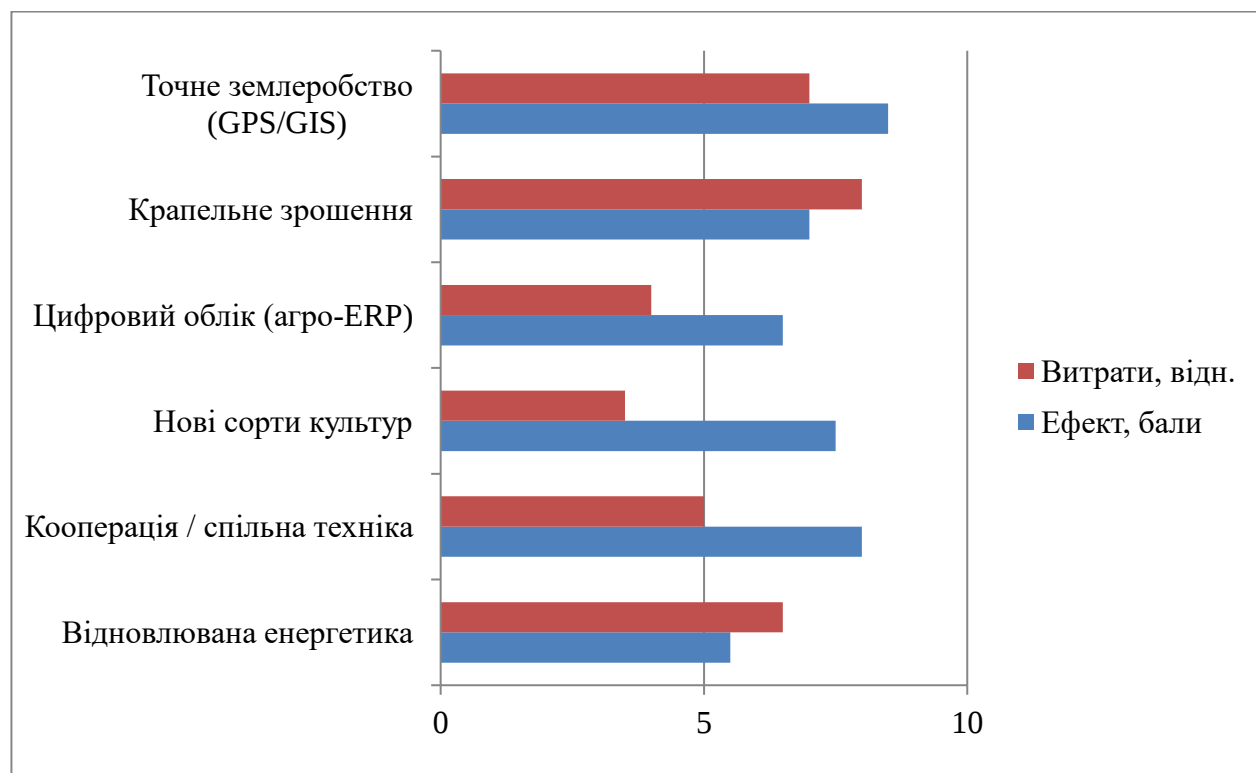


Рис. 3.2. Оцінка інноваційних заходів за ефектом та витратами на впровадження

Як видно з рис. 3.2, найбільш привабливими за співвідношенням ефект/витрати є кооперація з іншими фермерськими господарствами (ефект 8,0, витрати 5,0), точне землеробство (8,5 / 7,0) та впровадження нових сортів культур (7,5 / 3,5). Натомість крапельне зрошення, попри високий ефект, потребує значних капіталовкладень, що робить його менш пріоритетним на початковому етапі.

Таблиця 3.2

Механізми реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю
С(Ф)Г «Корнієнко»

Механізм	Зміст заходу	Очікуваний результат	Термін	Витрати
Організаційний	Розробка стратегічного плану на 3 роки	Формалізація цілей та пріоритетів	1–2 міс.	Мінімальні
	Залучення агрономічного консультанта	Підвищення агрономічних рішень	Постійно	Низькі
Виробничий	Впровадження точного землеробства	Зниження витрат на 10–20%	4–6 міс.	Середні
	Оновлення сортового складу культур	Приріст урожайності 15–25%	1 сезон	Низькі
Земельний	Укладання нових договорів оренди	Розширення площ до 78–80 га	3–6 міс.	Помірні
	Кооперація з сусідніми господарствами	Спільне використання техніки	2–4 міс.	Низькі
Фінансовий	Запровадження бюджетування	Контроль витрат та доходів	1–2 міс.	Мінімальні
	Залучення агрокредитів/дотацій	Фінансування модернізації	2–4 міс.	Відсоток
Збутовий	Диверсифікація каналів продажу	Зниження цінового ризику	3–6 міс.	Мінімальні
	Прямі продажі переробним підприємствам	Підвищення ціни реалізації на 5–10%	2–3 міс.	Низькі
Інноваційний	Цифровий облік (агро-ERP)	Оперативний контроль, аналітика	2–3 міс.	Низькі
	Диверсифікація - соя, горох	Новий дохідний сегмент	1 сезон	Помірні

Важливим механізмом реалізації стратегії є кооперація з іншими фермерськими господарствами регіону. Спільне придбання техніки, агрохімікатів та послуг дозволяє малим фермерам отримувати ефект масштабу, недосяжний в умовах одноосібного господарювання. Зокрема, формування кооперативу з 3–5 господарств регіону дозволило б суттєво знизити одиничні витрати на техніку та переговорну силу при реалізації продукції.

Цифрові інструменти управління є ще одним перспективним напрямом. Впровадження агро-ERP системи (програмного забезпечення для управління агробізнесом) дозволяє автоматизувати облік агрохімічних обробок, формувати виробничі плани, відстежувати витрати на кожну культуру та приймати рішення на основі даних, а не інтуїції. Вартість базових рішень для малих господарств є відносно низькою і становить від 5 до 20 тис. грн на рік.

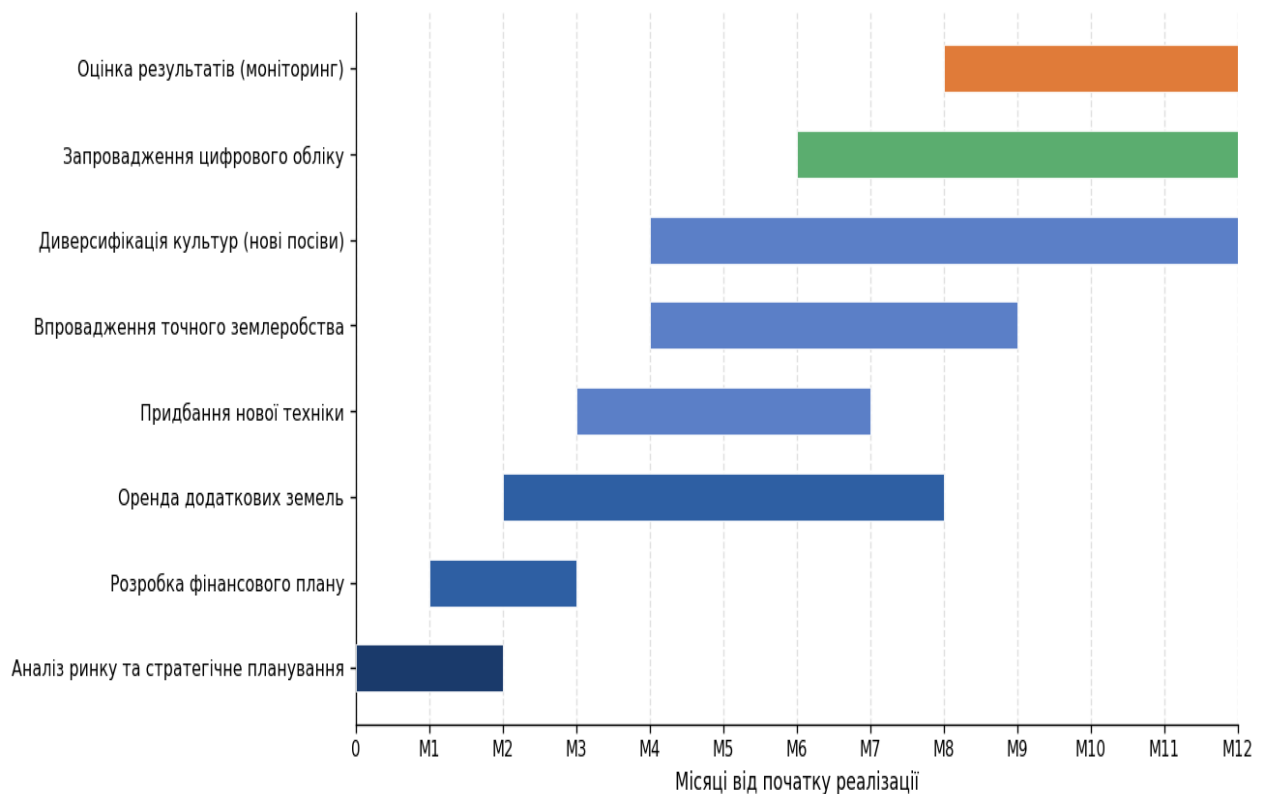


Рис. 3.3. План-графік реалізації стратегічних заходів С(Ф)Г
«Корнієнко»

Для успішної реалізації запропонованих механізмів розроблено план-графік впровадження стратегічних заходів (рис. 3.3), який відображає послідовність та тривалість реалізації кожного заходу протягом 12-місячного горизонту планування.

Реалізація заходів здійснюється в три етапи. На першому етапі (місяці 1–3) виконуються організаційно-підготовчі заходи: розробка стратегічного плану, фінансового бюджету та пошук нових орендних угідь. На другому етапі (місяці 3–8) здійснюється придбання техніки, впровадження технологій точного землеробства та розширення посівних площ. На третьому етапі (місяці 6–12) відбувається запровадження цифрового обліку, диверсифікація структури посівів та перший цикл моніторингу результатів.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю

Оцінювання ефективності запропонованих заходів є невід'ємною складовою процесу стратегічного управління, оскільки дозволяє обґрунтувати доцільність запланованих інвестицій, визначити очікувані показники результативності та сформувати систему моніторингу досягнення стратегічних цілей. Оцінка здійснюється за фінансовими, виробничими та організаційними критеріями.

Фінансова оцінка ефективності заходів ґрунтується на прогнозуванні показників виручки, витрат, прибутку та рентабельності на 2026–2029 роки з урахуванням запланованих змін у структурі виробництва та впровадження інноваційних заходів. Прогнозні розрахунки базуються на таких припущеннях: поетапне розширення посівних площ до 78 га (до 2027 р.); приріст урожайності основних культур на 15–20% завдяки інтенсифікації; стабілізація цін на рівні 2024 р. з щорічним індексуванням на 5%.

Таблиця 3.3

Прогнозні фінансові показники С(Ф)Г «Корнієнко» після впровадження заходів

Показник	2025 (факт)	2026 (прогн.)	2027 (прогн.)	2028 (прогн.)	2029 (прогн.)
Посівна площа, га	58	63	70	78	78
Виручка, тис. грн	767,0	920,0	1 080,0	1 250,0	1 420,0
Валові витрати, тис. грн	691,2	810,0	925,0	1 050,0	1 155,0
Чистий прибуток, тис. грн	75,9	110,0	155,0	200,0	265,0
Рентабельність, %	9,9	12,0	14,4	16,0	18,7
Виручка на 1 га, тис. грн	13,2	14,6	15,4	16,0	18,2
Приріст прибутку до 2025 р., %	-	+44,9	+104,2	+163,5	+249,1

Прогнозну динаміку фінансових показників наочно наведено на рис. 3.4. Впровадження запропонованих заходів дозволяє прогнозувати стійке зростання виручки - з 767 тис. грн./ у 2025 р. до 1 420 тис. грн./ у 2029 р. (приріст 85,1%), а чистого прибутку - з 75,9 до 265 тис. грн./ (приріст 249,1%). Рентабельність виробництва прогнозується на рівні 18,7% у 2029 р. порівняно з 9,9% у 2025 р.

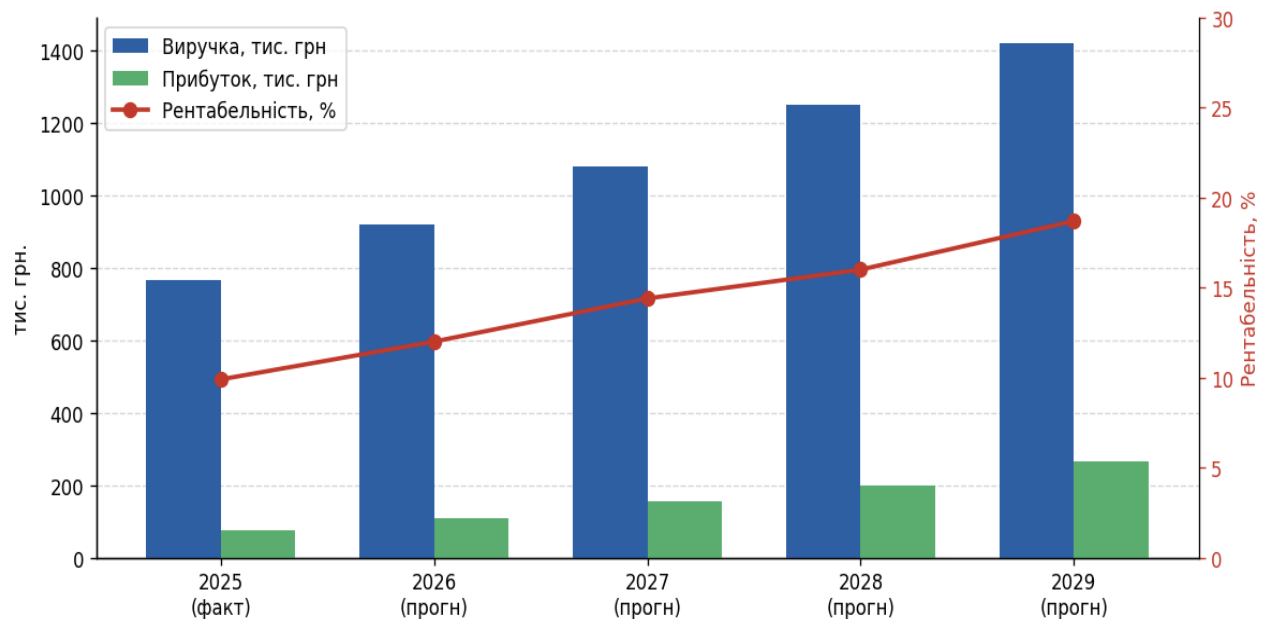


Рис. 3.4. Прогнозна динаміка фінансових результатів С(Ф)Г «Корнієнко» після впровадження стратегії

Для визначення доцільності капітальних вкладень у рамках запропонованої стратегії розраховано основні показники інвестиційної ефективності, для чого використано систему класичних показників ефективності: термін окупності, рентабельності інвестицій (ROI), чистої приведеної вартості (NPV) та індексу прибутковості (PI) (табл. 3.4).

Запланований обсяг інвестицій становить 380 тис грн, які включають:

- придбання сільськогосподарської техніки;
- впровадження елементів точного землеробства;
- цифровізацію обліку.

Перш за все необхідно визначити теперішню вартість грошових потоків для кожного року проекту. Теперішня вартість (PV) розраховується за формулою:

$$PV = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \text{ де} \quad (3.1.)$$

CF_t - грошовий потік у році t;

r - ставка дисконту;

t – номер року.

Для розрахунків приймаємо r=0,15

CF₁ = 110,0 тис. грн

CF₂ = 155,0 тис. грн

CF₃ = 200,0 тис. грн.

CF₄ = 265,0 тис. грн.

Розрахунок майбутньої вартості теперішніх грошових потоків по роках:

2026 рік

$$PV1 = \frac{110,0}{(1 + 0,15)^1} = 95,65 \text{ тис. грн}$$

2027 рік

$$PV2 = \frac{155,0}{(1 + 0,15)^2} = 117,2 \text{ тис. грн}$$

2028 рік

$$PV3 = \frac{200,0}{(1 + 0,15)^3} = 131,5 \text{ тис. грн}$$

2029 рік

$$PV4 = \frac{265,0}{(1 + 0,15)^4} = 151,52 \text{ тис. грн}$$

$$PV = PV1 + PV2 + PV3 = 95,65 + 117,2 + 131,5 + 151,52 \approx 495,87 \text{ тис грн}$$

Чиста приведена вартість визначається за формулою:

$$NPV = PV - IC \quad (3.2)$$

$$NPV = 495,87 - 380,0 = 115,87 \text{ тис грн.}$$

Отримане позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Індекс прибутковості ми визначимо за формулою:

$$PI = PV / IC \quad (3.3.)$$

$$PI = 495,87 / 380 = 1,31$$

Оскільки $PI > 1$, інвестиційний проект є ефективним та забезпечує приріст вартості підприємства.

Рентабельність інвестицій визначається за формулою:

$$ROI = (\sum CF_t - IC) / IC \times 100\% \quad (3.4)$$

$$\sum CF_t = 110 + 155 + 200 + 265 = 730 \text{ тис. грн}$$

$$ROI = (730 - 380) / 380 \times 100\%$$

$$ROI = 92,1 \%$$

Отже на кожні 100 грн вкладених коштів підприємство отримує понад 92 грн додаткового доходу.

Термін окупності ми визначимо за формулою

$$PP = IC / CF_{\text{сер}} \quad (3.5.)$$

$$PP = 380 / (110 + 155 + 200 + 265) / 4 = 2,08 \text{ року.}$$

З урахуванням можливих коливань урожайності, цін на реалізацію продукції а виробничих ризиків прогнозний термін окупності інвестицій становитиме більше 2,5 року.

З урахуванням можливих коливань урожайності, цін реалізації продукції та виробничих ризиків прогнозний термін окупності інвестицій становитиме близько 2,5 року.

Таблиця 3.4

Оцінка інвестиційної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення	Коментар
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	380,0	Техніка, оренда, технології
Теперішня вартість, тис грн	495,87	За 4-річним горизонтом
Термін окупності (PP), років	2,08	За базовим сценарієм
Рентабельність інвестицій (ROI), %	92,1	За 4-річним горизонтом
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	115,87	Ставка дисконту 15%
Індекс прибутковості (PI)	1,31	PI > 1 — інвестиції доцільні

Отриманий результат свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованої стратегії. Основними чинниками зростання прибутковості на наш погляд є розширення земельного банку, підвищення урожайності культур внаслідок впровадження технологій точного землеробства, оптимізації структури посівів та диверсифікації виробництва.

Для забезпечення систематичного контролю за реалізацією стратегії рекомендується проводити щоквартальний перегляд ключових показників ефективності, а також щорічне стратегічне ревю з коригуванням планових параметрів з урахуванням фактичних результатів та змін зовнішнього середовища.

Сценарний аналіз дозволяє оцінити стійкість стратегії до несприятливих зовнішніх умов. За оптимістичним сценарієм (сприятливий ціновий фон та погодні умови) рентабельність у 2029 р. може досягти 21–

23%, за базовим – 18,7%, за песимістичним (несприятливі погодні умови, зниження цін на 15%) - 12–14%. У всіх трьох сценаріях підприємство зберігає прибутковість, що свідчить про стійкість запропонованої стратегії.

Таблиця 3.5

Система показників моніторингу ефективності стратегічного управління С(Ф)Г «Корнієнко»

Напрямок моніторингу	Показник	Базове значення	Цільове значення	Частота контролю
Виробничий	Посівна площа, га	58	78	Щорічно
	Урожайність, т/га	3,5–4,0	4,8–5,5	Щорічно
Фінансовий	Виручка, тис. грн	767	1 420	Щорічно
	Рентабельність, %	9,9	18,7	Щорічно
	Прибуток, тис. грн	75,9	265	Щорічно
Ресурсний	Виручка на 1 га, тис. грн	13,2	18,2	Щорічно
	Кількість покупців продукції	н/д	+3–5 нових	Щорічно
Стратегічний	Виконання заходів плану, %	0	≥ 90	Щоквартально

Реалізація запропонованої стратегії сприятиме не лише покращенню фінансових результатів, але й суттєвому зміцненню конкурентних позицій С(Ф)Г «Корнієнко» на регіональному ринку. Передбачається підвищення ефективності використання земельних ресурсів, зростання продуктивності виробництва та зниження залежності від коливань кон'юнктури окремих товарних ринків.

У результаті запропонованих заходів конкурентоспроможність підприємства зростатиме за такими напрямками:

- підвищення ефективності використання земельних ресурсів;
- збільшення прибутковості виробництва;
- посилення ринкової стійкості;
- зниження виробничих ризиків;
- впровадження інноваційних технологій;
- удосконалення системи стратегічного управління.

Незважаючи на позитивні прогностичні результати, реалізація запропонованої стратегії супроводжується певними ризиками

Проведемо оцінку ризиків реалізації запропонованої стратегії на С(Ф)Г «Корнієнко» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Оцінка ризиків реалізації стратегії С(Ф)Г «Корнієнко»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Госуха	висока	високий	високий	Страховання врожаю
Зниження цін	середня	високий	середній	Диверсифікація культур
Подорожчання добрив та палива	висока	високий	середній	Форвардні закупівлі
Втрата орендованих земель	низька	високий	середній	Довгострокові договори
Нестача фінансування	середня	Середній	середній	Залучення кредитів та грантів

Проведений аналіз свідчить, що найбільш критичними ризиками є кліматичні фактори та цінова нестабільність аграрного ринку. Запропонована стратегія враховує зазначені ризики шляхом диверсифікації виробництва та розширення земельного банку.

Для мінімізації зазначених ризиків доцільно використовувати комплекс превентивних заходів, зокрема диверсифікацію структури виробництва, розширення каналів збуту продукції, впровадження системи фінансового планування та постійних моніторинг ринкової кон'юнктури.

Важливим напрямом зниження ризиків є також кооперація з іншими фермерськими господарствами регіону, що дозволить оптимізувати витрати на техніку та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Отже, навіть за умов можливого впливу несприятливих факторів запропонована стратегія характеризується достатнім рівнем адаптивності та забезпечує збереження прибутковості господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-методичне та прикладне дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі С(Ф)Г «Корнієнко». Отримані результати дозволяють сформулювати узагальненні висновки та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентними перевагами аграрного підприємства.

1. Досліджено теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є цілеспрямованим безперервним процесом розробки, реалізації та коригування стратегічних рішень, спрямованих на формування та утримання конкурентних переваг на основі оптимального використання внутрішнього потенціалу й адаптації до зовнішніх викликів. Аналіз шести теоретичних підходів (ресурсного, ринкового, динамічних здібностей, системного, стратегічного та компетентнісного) засвідчує, що найбільш адекватним є інтегративний підхід, що поєднує їхні переваги.

2. Розглянуто систему стратегічного управління та її ключові елементи. Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є багаторівневим організаційно-управлінським механізмом, що охоплює чотири взаємозалежні підсистеми: аналізу, планування, реалізації та контролю. Ефективність системи визначається якістю інтеграції підсистем, адаптивністю до змін середовища та наявністю механізму зворотного зв'язку. Ключовим інструментом операціоналізації стратегії є Balanced Scorecard, що пов'язує стратегічні цілі з вимірюваними показниками у чотирьох перспективах.

3. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Досліджено, що методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства включає

якісні (SWOT, конкурентний профіль), кількісні (інтегральна оцінка, BSC) та порівняльні (бенчмаркінг, матриці BCG / McKinsey) методи. Кожен метод має свої переваги та обмеження, що зумовлює доцільність комплексного підходу до оцінювання. Запропонований восьмикроковий алгоритм оцінювання конкурентоспроможності забезпечує стратегічну орієнтованість аналізу та слугує основою для розробки та моніторингу конкурентної стратегії підприємства.

4. Проведено аналіз економічної діяльності підприємства та надано оцінку рівня його конкурентних позицій та діючої системи стратегічного управління. В ході проведеного дослідження встановлено, що підприємство функціонує в умовах скорочення виробничих ресурсів та нестабільності фінансових результатів. Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення земельного банку, скорочення посівних площ та коливання обсягів виручки від реалізації продукції. Попри збереження прибутковості, діяльність підприємства характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, зокрема цінової кон'юнктури та природно-кліматичних умов.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких: спеціалізація на затребуваних культурах, ефективне використання ріллі та позитивна рентабельність. Водночас виявлено суттєві слабкі сторони, зокрема обмежений масштаб виробництва, низький рівень диверсифікації, скорочення ресурсної бази та відсутність інноваційної діяльності. Таким чином, конкурентні позиції підприємства можна охарактеризувати як стабільні, але вразливі до зовнішніх ризиків.

Аналіз портфеля продукції за матрицею БКГ показав, що основними джерелами доходів є озима пшениця, кукурудза та соняшник, які формують основу конкурентних переваг господарства. Водночас рідко втрачає економічну доцільність, що свідчить про необхідність перегляду структури виробництва.

5. Діагностика стратегічного управління конкурентоспроможністю засвідчила її низький рівень розвитку. Загальний рівень оцінено як реактивний, що характеризується відсутністю формалізованої стратегії, стратегічного планування та системи довгострокових цілей. Управлінські рішення приймається переважно ситуативно, без належного стратегічного обґрунтування.

Найбільш проблемними елементами визначено наступні: відсутність місії та стратегічних цілей, недостатній рівень інноваційної активності, слабкий розвиток системи фінансового планування та обмеженість кадрового потенціалу. Це свідчить про необхідність формування повноцінної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю як основи довгострокового розвитку підприємства.

5. Розроблено напрями вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновано комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Корнієнко», яка базується на трьох ключових напрямках: розширення земельного банку, інтенсифікації виробництва та диверсифікації продукції. Запропонована стратегія враховує наявні ресурсні обмеження підприємства та орієнтована на поступове розміщення виробничого потенціалу.

Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних технологій, зокрема точного землеробства, цифрових систем управління, використанню сучасних сортів культур та розвитку коопераційних зв'язків. Реалізація цих заходів дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати та збільшити урожайність.

6. Оцінювання ефективності запропонованих заходів підтвердило їх економічну доцільність. Прогнозні розрахунки свідчать про зростання виручки від реалізації продукції підприємства до 1420 тис. грн у прогнозованому 2029 році та збільшення показника чистого прибутку до 265 тис. грн., що у 3,5 раза перевищує базовий рівень. Очікується також підвищення рівня рентабельності підприємства до 18-19 %.

Інвестиційний аналіз засвідчив, що термін окупності запропонованих заходів становить 2,5 роки, а показники NPV та ROI підтверджує їх високу ефективність. Це свідчить про економічну обґрунтованість запропонованої стратегії та її практичну доцільність для впровадження.

7. Проведено оцінку ризиків реалізації стратегії, яка показала, що найбільш суттєвими загрозами для підприємства є кліматичні ризики, цінова нестабільність та зростання вартості ресурсів. Водночас запропоновані заходи мінімізації ризиків, зокрема диверсифікація виробництва, страхування врожаю та кооперація з іншими господарствами, дозволяють суттєво знизити негативний вплив цих факторів.

Загалом реалізація запропонованої стратегії забезпечує не лише покращення фінансових результатів, алей й формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, підвищення його стійкості до зовнішніх викликів та зміцнення позицій на регіональному аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
3. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42.
4. Беляєва С.В., Первова Н.Ю. Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації. Економіка та підприємництво. 2021. № 5-2 (58-2). С. 857-861
5. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. Економічний аналіз. 2015. Т. 21. № 2. С. 36-41.
6. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>
7. Борисюк І. О., Мельник К. О. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства // Modern Economics. 2018. № 12. С. 6-11. DOI: 10.31521/modecon.V12(2018)-01
8. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки // Причорноморські економічні студії. 2021. № 64. С. 36-43. DOI: 10.32843/bses.64-7

9. Бутельский Я.Ю. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства. Академічні візії. 2023. Вип. 23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10477836>
10. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2023. № 79. С. 70-74.
11. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24-28.
12. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір. 2023. № 187. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>
13. Волик С. В., Савченко Т. В., Прібильнова І. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур. Український журнал прикладної економіки та техніки. Т. 8. № 4, 2023. С. 371– 375
14. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 3. С. 297-304.
15. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 44–51. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>
16. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 51-54.
17. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

18. Дяченко Т. А. Конкурентні стратегії промислових підприємств, що надають ремонтні послуги. Бізнес Ін-форм. 2015. № 6. С. 150-154
19. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. Вип. 3-4. Т. 40. С. 24-28. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032328.
20. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко, Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129-135.
21. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. №11. С. 139–146.
22. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.
23. Ісмаєл Дж. Ф.С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4(26). С. 116–126. DOI: 10.5281/zenodo.12819810
24. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // Ефективна економіка. 2014. № 5. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104.
25. Козак К.Б., Бакай Р.В., Буряченко Ю.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2 (80). С. 99-104
26. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>

27. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с
28. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>
29. Лук'янчук О.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3–4. С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>
30. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 1, 46–54. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6>
31. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020., Вип. 2 Т. 25. С. 241-245. DOI: 10.32782/easterneurope.25-35.
32. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 274-282. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28.
33. Опалько В. В., Дроботова М. В., Сологуб М. П. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін. Економічний простір. 2024. № 195. С.122–129. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.122-129>.
34. Пляшко О.С., Хомич С.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. Економічний простір. 2025. № 197. С. 204-211.

35. Прожогін Д. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>
36. Пуцштейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції // Інноваційна економіка. 2015. Вип. 4. Т. 59. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_14.
37. Романенко О.О., Олійник Т.В. Інструментарій стратегічного позиціонування підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 34. С. 78-82
38. Савченко С. М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 79-84.
39. Сахно І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект. Інтелект XXI. 2020. № 3. С. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.19>.
40. Сахно І.В., Сахненко О.І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 31. С. 362–367
41. Сітковська А. О., Шершенюк О. М., Шевченко Т. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва в умовах ESG- інтеграції. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 16. С. 124-128.
42. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. 2023. № 3(67). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7>
43. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т.9, № 1. С. 211–215. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf

44. Уткіна Ю.М., Остапюк Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №61. С. 167-173.
45. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. № 51. С. 245-248. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39>.
46. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.
47. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Інноваційна економіка. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
48. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Ін-форм. 2013. № 1. С. 212-215
49. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110>
50. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950>
51. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. Науковий вісник Полісся. № 2 (14). С. 8-15
52. McKinsey Global Institute (2024). URL: <https://www.mckinsey.com>
53. Petrenko A., Artemenko L., Mohonko G. Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises Економічний вісник КПІ.

№30. 2024. C.54-60. URL.: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c2665dfd-7cdc-4b0e-ad8f-6df286db68d4/content>