

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Андрій БІБА

Науковий керівник,
старший викладач

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2026

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

БІБІ АНДРІЮ ЄВГЕНІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства»

Керівник роботи: Нечипоренко Костянтин Володимирович, старший викладач, затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: _____ 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали фінансової звітності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД», зокрема форми № 1-м «Баланс» та № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2022–2025 роки, статистична звітність за формою № 29-сг за відповідний період, матеріали оперативного та управлінського обліку підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розкриттю): теоретико-методичний базис процесу управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства; сучасний стан управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»; шляхи удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД».

5. Перелік графічного матеріалу (із чітким зазначенням обов'язкових креслень): комплексна характеристика конкурентоспроможності, багаторівневості конкурентоспроможності, структура товарної продукції ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» у 2025 році, фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» в динаміці, динаміка загальної рентабельності діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» із лінійним та параболическим трендом, класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства, концептуальна модель формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства, послідовність формування конкурентної стратегії аграрного підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення та погодження теми дослідження, а також вибір підприємства, що виступає об'єктом дослідження.	Вересень 2025 року	
2	Розроблення, погодження та офіційне затвердження плану дослідження і завдання на виконання кваліфікаційної роботи..	Вересень 2025 року	
3	Проведення пошуку, відбору та опрацювання наукових, нормативно-правових і інших джерел, необхідних для виконання дослідження.	Вересень–листопад, 2025 року	
4	Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства, та визначення основних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.	Грудень 2025 року.– лютий 2026 року	
5	Економічне обґрунтування практичних заходів щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	Березень–квітень 2026 року.	
6	Підготовка висновків та пропозицій.	Травень 2026 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Затвердження і підписання супровідних документів.	Травень 2026 року	
8	Підготовка доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень 2026 року	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи.	Червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень 2026 року	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

Андрій БІБА

Керівник роботи

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Роль, економічна сутність і складові конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Специфічні особливості управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»	29
2.1. Організаційні та економічні особливості діяльності товариства	29
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД».....	50
3.1. Використання сучасних практик оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств	50
3.2. Підвищення якості та рівня ефективності загального управління	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України питання забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств набуває особливого значення. Високий рівень конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, нестабільність економічного середовища, наслідки воєнного стану, зміни кліматичних умов, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, а також необхідність адаптації до європейських стандартів господарювання вимагають від аграрних підприємств постійного вдосконалення системи управління. За таких умов ефективне управління конкурентоспроможністю стає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування, підвищення прибутковості та довгострокового розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, виробляти продукцію високої якості, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати сучасні технології та інноваційні методи управління. Особливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють удосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності використання земельних, матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів, розвиток маркетингової діяльності та впровадження цифрових технологій управління.

Для аграрних підприємств України проблема підвищення конкурентоспроможності є особливо актуальною, оскільки саме від рівня їхньої ефективності залежить продовольча безпека держави, розвиток сільських територій та зміцнення експортного потенціалу аграрного сектору. У сучасних умовах підприємствам необхідно не лише підтримувати наявні конкурентні позиції, а й формувати нові стратегічні переваги, здатні забезпечити їхню стійкість до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених. Незважаючи на значний науковий доробок, сучасні умови функціонування аграрного сектору зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління

конкурентоспроможністю з урахуванням цифровізації економіки, інноваційного розвитку, екологічних вимог та ризиків, пов'язаних із воєнними викликами.

Актуальність зазначених питань, а також необхідність пошуку ефективних напрямів зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств зумовили вибір теми курсової роботи «Удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства» за матеріалами ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність і зміст поняття конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути теоретичні основи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»;
- провести аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства та чинників, що на нього впливають;
- обґрунтувати напрями вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД».

Під час виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичний

метод, графічний метод, метод системного підходу, табличний метод, а також метод економічного аналізу для оцінювання показників діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, монографії, статті у фахових наукових виданнях, статистичні матеріали, офіційні дані органів державної статистики, а також фінансова та статистична звітність, установчі документи, внутрішні матеріали й аналітичні дані ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД». Під час виконання роботи також використано інформаційні ресурси офіційних державних установ, відкриті електронні бази даних, матеріали мережі Інтернет та інші джерела, що забезпечили достовірність і повноту проведеного дослідження

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД», зміцнення його ринкових позицій, підвищення економічної ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль, економічна сутність і складові конкурентоспроможності підприємства

В економічній літературі операційний процес розглядають як цілеспрямовану трансформацію входів у виходи, котра додає продукту споживчу цінність. Входами слугують предмети праці, засоби праці, енергія, інформація та робоча сила, виходами – готова продукція, виконані роботи й надані послуги. Між цими двома полюсами розташована власне перетворювальна ланка, у якій і концентрується управлінська увага, оскільки саме тут визначаються продуктивність, рівень витрат і якість кінцевого результату [3; 42]. Така модель, попри свою узагальненість, зручна для аналізу, бо дозволяє розчленувати неперервний потік діяльності на керовані елементи й закріпити за кожним із них відповідні показники.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його ринкової стійкості, ефективності та здатності до розвитку. Для аграрних підприємств це питання має особливе значення, оскільки їх діяльність залежить не лише від внутрішньої організації виробництва, а й від природно-кліматичних умов, сезонності, цінової кон'юнктури, логістики, доступу до ресурсів, державної підтримки та ситуації на внутрішньому і зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність не можна розглядати як сталу або раз і назавжди досягнуту характеристику підприємства. Вона формується під впливом багатьох чинників і змінюється залежно від ринкового середовища, дій конкурентів, потреб споживачів та управлінських рішень самого підприємства [46, с. 31–33].

Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності ефективно функціонувати в умовах конкуренції, виробляти та

реалізовувати продукцію, яка за ціною, якістю, асортиментом, умовами постачання і рівнем сервісу відповідає вимогам споживачів краще або не гірше, ніж продукція конкурентів. Водночас конкурентоспроможність охоплює не лише характеристики продукції, а й загальний стан підприємства: рівень використання ресурсів, організацію виробництва, фінансову стійкість, кадровий потенціал, інноваційність, маркетингову активність і здатність адаптуватися до змін [3, с. 327–329].

Науковці підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства має відносний характер, оскільки вона проявляється лише у порівнянні з іншими суб'єктами ринку. Підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку, але втрачати переваги на іншому через відмінності у попиті, ціновій політиці, логістичних витратах або вимогах до якості продукції. Саме тому оцінювання конкурентоспроможності повинно враховувати конкретні умови діяльності, галузеву специфіку та позицію підприємства серед конкурентів [1, с. 56–59].

Роль конкурентоспроможності в діяльності підприємства проявляється у тому, що вона визначає можливості його стабільного розвитку, розширення ринків збуту, підвищення прибутковості та зміцнення ділової репутації. Для аграрного підприємства конкурентоспроможність є основою виживання в умовах нестабільності, оскільки дає змогу утримувати виробничі позиції, забезпечувати збут продукції, залучати партнерів, зберігати фінансову рівновагу та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [42, с. 114–116].

Особливістю аграрного сектору є те, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності використання земельних ресурсів, урожайності культур, технологічного рівня виробництва, забезпеченості технікою, якості насіннєвого матеріалу, системи зберігання та збуту продукції. Важливу роль відіграють також логістика, доступ до фінансових ресурсів, рівень витрат, кадрове забезпечення та здатність підприємства впроваджувати інноваційні рішення. Тому конкурентоспроможність аграрного підприємства

доцільно розглядати як комплексну економічну категорію, яка поєднує виробничі, фінансові, організаційні, маркетингові та інноваційні складові [42, с. 116–118].

У сучасних умовах воєнного стану конкурентоспроможність аграрних підприємств України зазнає впливу додаткових ризиків. До них належать порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на паливо, добрива та засоби захисту рослин, нестача трудових ресурсів, пошкодження інфраструктури, ускладнення експорту та підвищення невизначеності на ринку. Такі умови вимагають від підприємств гнучкості, швидкого прийняття управлінських рішень, пошуку нових каналів збуту, оптимізації витрат і посилення внутрішньої стійкості [44, с. 49–52].

Складовими конкурентоспроможності підприємства є взаємопов'язані елементи, які разом формують його ринкові переваги. До основних складових можна віднести виробничу, ресурсну, фінансову, кадрову, маркетингову, інноваційну, управлінську та репутаційну. Виробнича складова характеризує здатність підприємства виготовляти продукцію належної якості з оптимальними витратами. Для аграрного підприємства вона пов'язана з урожайністю, продуктивністю техніки, дотриманням технологій вирощування культур, своєчасністю виконання польових робіт і раціональним використанням землі.

Ресурсна складова відображає забезпеченість підприємства земельними, матеріально-технічними, трудовими та фінансовими ресурсами. У сільському господарстві важливе значення має якість ґрунтів, структура посівних площ, наявність сучасної техніки, доступність пального, добрив, насіння та засобів захисту рослин. Недостатній рівень ресурсного забезпечення знижує можливості підприємства підтримувати стабільну якість продукції та своєчасно реагувати на вимоги ринку [17, с. 201–204].

Фінансова складова конкурентоспроможності визначається платоспроможністю, прибутковістю, рівнем витрат, доступом до кредитування, інвестиційними можливостями та здатністю підприємства фінансувати оновлення виробництва. Фінансово стійке підприємство має більше можливостей для

модернізації техніки, впровадження нових технологій, розширення виробництва і формування запасу міцності в умовах ринкової нестабільності [3, с. 330–331].

Кадрова складова пов'язана з професійним рівнем працівників, їх мотивацією, продуктивністю праці та здатністю персоналу працювати в умовах змін. Для аграрних підприємств кадровий потенціал має особливе значення, оскільки якість виконання технологічних операцій безпосередньо впливає на врожайність, собівартість продукції та загальні результати господарювання. У сучасних умовах посилюється потреба в працівниках, які володіють навичками роботи із сучасною технікою, цифровими системами обліку, GPS-навігацією та іншими інструментами точного землеробства.

Маркетингова складова конкурентоспроможності охоплює здатність підприємства досліджувати ринок, визначати потреби споживачів, формувати вигідні канали збуту, підтримувати партнерські відносини та просувати продукцію. Для аграрного підприємства важливо не лише виробити продукцію, а й реалізувати її на вигідних умовах. Саме тому ефективна збутова політика, співпраця з переробними підприємствами, трейдерами, елеваторами та іншими партнерами є важливим чинником формування конкурентних переваг [42, с. 118–120].

Інноваційна складова відображає здатність підприємства впроваджувати нові технології, сучасні методи управління, цифрові рішення, енергоощадні підходи та нові організаційні форми діяльності. У сучасному аграрному бізнесі інновації стають важливим джерелом конкурентоспроможності, оскільки дають змогу знижувати витрати, підвищувати урожайність, покращувати якість продукції та швидше адаптуватися до ринкових змін [1, с. 64–67].

Управлінська складова конкурентоспроможності полягає у здатності керівництва підприємства приймати обґрунтовані рішення, планувати розвиток, організовувати виробничі процеси, контролювати витрати, аналізувати ризики та формувати стратегію діяльності. Ефективне управління забезпечує узгодженість усіх елементів підприємства, перетворюючи окремі ресурси на реальні конкурентні переваги. Без належної системи управління навіть наявність землі,

техніки, персоналу та фінансових ресурсів не гарантує високої конкурентоспроможності.

Важливим елементом є також репутаційна складова. Вона формується через якість продукції, надійність виконання договірних зобов'язань, стабільність постачання, прозорість діяльності та ділову відповідальність підприємства. Для аграрного підприємства позитивна репутація полегшує доступ до партнерств, кредитних ресурсів, довгострокових контрактів і нових ринків збуту.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є складною багаторівневою економічною категорією, що характеризує здатність суб'єкта господарювання ефективно діяти в умовах конкуренції, задовольняти потреби споживачів, отримувати прибуток, забезпечувати власний розвиток та інші важливі складаві (рис.1.1).



Рис. 1.1. Комплексна характеристика конкурентоспроможності

Беззаперечно в основі конкурентоспроможності лежить конкуренція, ловолі актуальна і в той же час неоднозначна категорія.

Конкуренція являє собою економічний процес взаємодії та суперництва між учасниками ринку, спрямований на здобуття більш вигідних умов виробництва, реалізації продукції та надання послуг. Її існування спонукає підприємства до підвищення ефективності господарської діяльності, впровадження інноваційних

рішень, удосконалення якості продукції й обслуговування споживачів, а також до оптимізації витрат, що створює передумови для формування конкурентних цін. Саме конкуренція виступає одним із базових механізмів функціонування ринкової економіки, оскільки сприяє узгодженню попиту й пропозиції, забезпечує раціональний розподіл економічних ресурсів і стимулює економічний розвиток.

Незважаючи на те, що поняття «ринкова економіка» та «конкуренція» мають різний зміст, вони перебувають у нерозривному взаємозв'язку. Формування конкурентного середовища можливе лише за умов функціонування ринкової економіки, тоді як сама конкуренція забезпечує її ефективність і здатність до саморегулювання. За відсутності конкурентної боротьби ринок поступово втрачає гнучкість, що може спричинити посилення монополізації, погіршення якості товарів і послуг, а також підвищення рівня цін.

Значний внесок у розвиток теорії конкуренції зробив Адам Сміт, який одним із перших розглянув її як механізм встановлення ринкової рівноваги [32, с. 8]. Науковець обґрунтував, що скорочення пропозиції товарів призводить до посилення суперництва між покупцями, оскільки вони змушені конкурувати за обмежений обсяг продукції. Наслідком цього стає підвищення ринкових цін. Водночас надлишок товарної пропозиції посилює конкуренцію між виробниками, які прагнуть реалізувати продукцію шляхом зниження цін або покращення умов продажу. Таким чином, конкурентний механізм не допускає довільного встановлення цін окремими суб'єктами ринку та підтримує рівновагу між попитом і пропозицією.

На думку А. Сміта, саме конкуренція забезпечує природне регулювання ринку без необхідності зовнішнього втручання. Цінова рівновага формується в результаті взаємодії продавців і покупців, які керуються власними економічними інтересами. Якщо обсяг пропозиції зменшується, між споживачами виникає боротьба за дефіцитний товар, що спричиняє зростання його вартості. Натомість за умов перевищення пропозиції над попитом виробники змушені знижувати ціни, аби стимулювати продаж продукції та скоротити накопичені запаси [27].

Зазначений підхід підтверджує визначальну роль конкуренції у функціонуванні ринкової економіки. Вона забезпечує більш ефективне використання ресурсів, мотивує підприємства до підвищення продуктивності, удосконалення якості продукції та впровадження інновацій. За відсутності конкурентного середовища економічний розвиток уповільнюється, посилюються монопольні тенденції, скорочується інноваційна активність, а споживачі стикаються зі зростанням цін і звуженням вибору. Крім того, конкуренція обмежує ринкову владу окремих виробників, адже жоден із них не може одноосібно диктувати умови реалізації продукції. Постійна наявність альтернативних пропозицій змушує суб'єктів господарювання підвищувати власну ефективність, що сприяє підтриманню чесної конкурентної боротьби та створенню рівних можливостей для всіх учасників ринку.

З часу формування класичної теорії конкуренції науковий інтерес до цієї економічної категорії не лише не зменшився, а й суттєво посилився. У сучасній економічній літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття конкуренції, які відображають різні аспекти її сутності та ролі в розвитку підприємств і ринкової економіки. Саме тому серед науковців досі відсутня єдина позиція щодо універсального визначення цієї категорії, що підтверджують наведені в додатку А підходи до її трактування.

Конкуренція є одним із базових механізмів функціонування ринкової економіки, оскільки саме завдяки їй ринкові процеси забезпечують автоматичне регулювання цін, оптимізацію співвідношення між попитом і пропозицією та раціональний розподіл обмежених ресурсів. Її вплив проявляється у стимулюванні економічного розвитку, активізації інноваційної діяльності підприємств, підвищенні якості товарів і послуг, а також у створенні більш відкритого й справедливого конкурентного середовища, що сприяє зростанню добробуту споживачів.

Теоретичні засади дослідження конкуренції та конкурентоспроможності були сформовані у працях провідних економістів світового рівня, серед яких особливе місце займають Ігор Ансофф, Майкл Портер, Девід Рікардо, Адам Сміт і

Йозеф Шумпетер. Їхні наукові розробки стали основою сучасних уявлень про природу конкурентних відносин, механізми функціонування ринку та фактори формування конкурентних переваг підприємств.

Значний внесок у розвиток стратегічного підходу до забезпечення конкурентоспроможності зробив Ігор Ансофф. Його наукові праці присвячені питанням стратегічного управління та вибору напрямів розвитку підприємства, що дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати ринкові позиції. Важливе місце у розвитку теорії конкуренції належить Майклу Портеру, який запропонував модель п'яти конкурентних сил і концепцію конкурентних стратегій. Запропоновані ним підходи дали можливість комплексно оцінювати конкурентне середовище, визначати джерела конкурентних переваг і формувати ефективну стратегію розвитку підприємства.

Фундаментальні основи економічної теорії конкуренції були закладені ще класиками політичної економії – Адамом Смітом та Девідом Рікардо. Їхні дослідження обґрунтували значення вільної конкуренції як необхідної умови ефективного функціонування ринку, забезпечення економічної рівноваги та раціонального використання виробничих ресурсів. Водночас Йозеф Шумпетер довів, що головним фактором довгострокового економічного розвитку виступають інновації, які створюють нові конкурентні переваги та забезпечують підприємствам можливість зміцнювати свої позиції на ринку.

Питання економічної конкуренції та конкурентоспроможності знайшли відображення також у працях багатьох інших відомих учених, зокрема Георгія Азоева, Леоніда Антонюка, Ярослава Базилюка, Валерія Геєця, Рафаеля Фатхутдінова, Аркадія Юданова та інших дослідників. У своїх роботах вони розглядали різноманітні аспекти розвитку конкурентного середовища, аналізували чинники формування конкурентних переваг підприємств, оцінювали вплив конкуренції на розвиток окремих галузей економіки та обґрунтовували практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Попри значний науковий доробок, окремі теоретичні й методологічні питання впливу конкуренції на функціонування ринкової економіки залишаються дискусійними та потребують подальших досліджень. Більшість сучасних наукових праць присвячена аналізу конкурентних процесів у межах окремих галузей, регіонів або специфічних ринкових умов, тоді як комплексне дослідження універсальних механізмів впливу конкуренції на економічний розвиток ще не сформоване остаточно. Це обумовлено постійною трансформацією світової економіки, цифровізацією бізнес-процесів, глобалізацією ринків та появою нових факторів конкурентної боротьби.

Сучасний розвиток економічної науки характеризується посиленням інтересу до проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації, інноваційного розвитку та економічної нестабільності. Поглиблене дослідження зазначених категорій дозволяє формувати ефективні управлінські рішення, удосконалювати конкурентні стратегії підприємств, підвищувати їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стаке економічне зростання.

Отже, дослідження конкуренції та конкурентоспроможності залишається одним із найактуальніших напрямів сучасної економічної науки. Подальший розвиток теоретичних і прикладних підходів до вивчення цих категорій сприятиме глибшому розумінню закономірностей функціонування ринкового механізму, підвищенню ефективності діяльності підприємств, зміцненню їхніх конкурентних позицій і формуванню дієвих інструментів державної економічної політики, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку національної економіки.

Після аналізу сутності та основних проявів конкуренції доцільно перейти до розгляду категорії «конкурентоспроможність», яка є логічним результатом функціонування конкурентного середовища. Саме в умовах конкурентної боротьби формується здатність підприємства утримувати й зміцнювати свої ринкові позиції, ефективно використовувати наявні ресурси, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати виробництво якісної продукції. Ці

характеристики поступово трансформувалися у сучасне розуміння конкурентоспроможності як однієї з ключових економічних категорій.

На сучасному етапі конкурентоспроможність виступає одним із головних чинників, що визначають успішність функціонування підприємства, його фінансову стійкість, здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати ефективну виробничо-збутову діяльність [5; 6]. Вона характеризує можливість підприємства не лише успішно конкурувати на певному ринку, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, необхідні для сталого розвитку.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, присвячених проблемам конкурентоспроможності, серед учених досі не сформовано єдиного підходу до визначення змісту цієї категорії. Представники різних економічних шкіл акцентують увагу на окремих її аспектах: здатності підприємства ефективно використовувати ресурси, досягати високих фінансових результатів, задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища або забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Саме тому для більш повного розуміння економічної сутності конкурентоспроможності доцільно систематизувати існуючі наукові підходи до трактування цього поняття, запропоновані сучасними вітчизняними та зарубіжними дослідниками (табл 1.1).

Проведений аналіз і систематизація наукових підходів до трактування категорії «конкурентоспроможність» дають підстави стверджувати, що більшість дослідників дотримуються схожих концептуальних поглядів щодо її економічної сутності. Незважаючи на певні відмінності у формулюваннях, усі визначення об'єднує розуміння конкурентоспроможності як здатності суб'єкта господарювання успішно функціонувати та конкурувати з іншими учасниками ринку, які здійснюють діяльність у тій самій сфері або галузі.

Спільною рисою більшості наукових підходів є акцент на необхідності забезпечення високої якості товарів і послуг, що досягається завдяки раціональному використанню матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів підприємства. Саме ефективне управління ресурсним потенціалом

створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таблиця 1.1

Тлумачення категорії «конкурентоспроможність» різними авторами

Автори	Тлумачення
М. Портер	Конкурентоспроможність характеризує здатність товару, послуги або підприємства успішно функціонувати на ринку, витримуючи суперництво з аналогічною продукцією чи іншими суб'єктами господарювання.
І. Ансофф	Конкурентоспроможність означає спроможність підприємства ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, пропонуючи продукцію високої якості за прийнятною ціною та забезпечуючи її привабливість для споживачів.
Р. А. Фатхутдінов	Під конкурентоспроможністю слід розуміти рівень відповідності товару або іншого об'єкта вимогам і потребам споживачів порівняно з аналогічними пропозиціями, що представлені на певному ринку.
Девід Дж. Тіс, Гарі Пізано, Емі Шуен	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю формувати та утримувати переваги над конкурентами завдяки створенню, розвитку й ефективному використанню унікальних компетенцій, інновацій та стратегічних ресурсів.
Шершньова З. Є., Оборська С. В.	Конкурентоспроможність відображає можливість підприємства результативно використовувати власний ресурсний потенціал і досягати переваг над конкурентами, що підтверджується системою економічних показників його діяльності.
Піддубний І. О., Піддубна А. І.	Конкурентоспроможність є реальною або потенційною здатністю суб'єкта господарювання ефективно працювати в конкурентному середовищі, використовуючи власні переваги для зміцнення ринкових позицій.
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність підприємства характеризує його переваги порівняно з іншими учасниками ринку, які здійснюють діяльність у межах певної галузі, регіону, країни або міжнародного ринку.
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства краще за інших задовольняти потреби споживачів, пропонуючи продукцію або послуги, що мають вищу споживчу цінність.
Василенко В. О.	Конкурентоспроможність означає здатність організації досягати поставлених цілей у ринковому середовищі ефективніше, ніж інші підприємства, які функціонують за аналогічних умов.

Водночас аналіз наукових праць свідчить про існування двох основних підходів до інтерпретації конкурентоспроможності. Представники першого підходу розглядають її насамперед як здатність підприємства максимально задовольняти потреби споживачів шляхом створення продукції або послуг, що

мають вищу споживчу цінність і переваги порівняно з пропозиціями конкурентів. Інший підхід базується на оцінці внутрішньої ефективності функціонування підприємства, його здатності раціонально використовувати ресурси, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільні результати господарської діяльності.

Такі підходи дають змогу своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, оцінювати наявний потенціал розвитку, визначати напрями підвищення ефективності діяльності та розробляти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

1.2. Специфічні особливості управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств

Формування та підтримання конкурентоспроможності аграрних підприємств є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, оскільки саме рівень конкурентних переваг визначає можливість суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах нестабільного ринкового середовища. Для підприємств аграрного сектору проблема забезпечення конкурентоспроможності є особливо актуальною через значну залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань ринкової кон'юнктури, державної аграрної політики та сучасних геополітичних викликів. У зв'язку з цим система управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств повинна враховувати не лише загальні принципи стратегічного менеджменту, а й галузеві особливості функціонування сільськогосподарського виробництва [42, с. 114–116].

Специфіка аграрного виробництва полягає у тісному взаємозв'язку економічних, природних, технологічних та соціальних чинників. На відміну від підприємств промисловості, аграрні товаровиробники здійснюють свою діяльність в умовах, коли значна частина виробничих процесів залежить від

природних факторів, які практично неможливо повністю контролювати. Урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тваринництва, якість продукції та рівень виробничих витрат значною мірою визначаються погодними умовами, станом ґрунтів, забезпеченістю вологою, кліматичними змінами та іншими природними чинниками. Саме тому управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства повинно бути максимально адаптивним і передбачати своєчасне реагування на ризики зовнішнього середовища [42, с. 116–118].

Важливою особливістю аграрної сфери є сезонний характер виробництва. Більшість польових робіт здійснюється у чітко визначені агротехнічні строки, а виробничий цикл окремих культур триває декілька місяців. Це обмежує можливості оперативного коригування виробничих планів та підвищує значення стратегічного планування. Керівництво підприємства повинно завчасно прогнозувати потребу в матеріально-технічних ресурсах, фінансовому забезпеченні, трудових ресурсах і збутових каналах. Помилки, допущені на початкових етапах виробничого циклу, нерідко неможливо повністю компенсувати в подальшому, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства [17, с. 122–126].

Особливе місце серед факторів конкурентоспроможності аграрних підприємств займають земельні ресурси. Земля є основним засобом виробництва в сільському господарстві, тому ефективність її використання безпосередньо визначає виробничі результати підприємства. Висока родючість ґрунтів, раціональна структура посівних площ, дотримання науково обґрунтованих сівозмін, використання сучасних агротехнологій та заходів щодо збереження родючості земель формують основу довгострокових конкурентних переваг. Водночас сучасні зміни у сфері земельних відносин вимагають від аграрних підприємств удосконалення підходів до управління земельним банком та стратегічного планування його використання [6, с. 205–208].

Не менш важливою особливістю управління конкурентоспроможністю є необхідність ефективного використання виробничих ресурсів. До них належать

матеріально-технічна база, фінансовий капітал, кадровий потенціал, інформаційні ресурси та інноваційні технології. Саме оптимальне поєднання цих складових забезпечує зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, покращення якості виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства. Рациональне управління ресурсним потенціалом дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективніше реагувати на коливання ринкової кон'юнктури [17, с. 124–127].

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується значним впливом воєнного стану на функціонування підприємств. Руїнування логістичної інфраструктури, обмеження експортних можливостей, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, дефіцит трудових ресурсів, мінування земель, коливання валютного курсу та інші ризики суттєво ускладнюють діяльність аграрного бізнесу. За таких умов конкурентоспроможність визначається не лише виробничими показниками, а й здатністю підприємства швидко адаптуватися до нових умов господарювання, диверсифікувати канали реалізації продукції, оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати фінансову стійкість [44, с. 49–55].

Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств дедалі більше ґрунтується на використанні стратегічного підходу. Якщо раніше основна увага приділялася нарощуванню обсягів виробництва, то сьогодні першочергового значення набуває формування стійких конкурентних переваг. До них належать висока якість продукції, ефективне використання ресурсів, інноваційність виробництва, розвиток партнерських відносин із контрагентами, застосування сучасних інформаційних технологій та орієнтація на потреби споживачів. Саме комплексне поєднання цих чинників забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства навіть в умовах високої економічної невизначеності [30, с. 327–331].

Вагомим напрямом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є впровадження інновацій. Йдеться не лише про модернізацію техніки чи використання нових сортів сільськогосподарських культур, а й про

цифровізацію управління, застосування систем точного землеробства, GPS-моніторингу, геоінформаційних технологій, автоматизованого контролю виробничих процесів, електронного документообігу та сучасних інформаційно-аналітичних систем. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації виробничих витрат, покращенню якості продукції та оперативності прийняття управлінських рішень, що є важливою передумовою зміцнення конкурентних переваг аграрних підприємств [6, с. 209–214; 45, с. 122–129].

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору забезпечення конкурентоспроможності підприємства неможливе без використання комплексної системи управління, яка поєднує стратегічне планування, маркетингові інструменти, інноваційну діяльність, ефективне управління ресурсами та постійний моніторинг зовнішнього середовища. Система управління конкурентоспроможністю повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгострокове формування конкурентних переваг. Вона має забезпечувати своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, мінімізувати виробничі ризики та сприяти підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [30, с. 331–333].

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є застосування сучасних методів стратегічного управління. Стратегія розвитку повинна формуватися на основі комплексного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, оцінювання конкурентного середовища, прогнозування ринкових тенденцій та визначення перспективних напрямів розвитку. При цьому особливого значення набувають інструменти стратегічного аналізу, серед яких SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, бенчмаркінг, збалансована система показників (BSC) та система управління ризиками. Використання зазначених інструментів дозволяє своєчасно виявляти можливості розвитку, оцінювати потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення [34, с. 205–210].

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності виступає ефективна маркетингова діяльність підприємства. У сучасних умовах маркетинг уже не обмежується лише реалізацією продукції, а охоплює комплекс заходів щодо дослідження ринку, вивчення споживчого попиту, формування цінової політики, розвитку бренду підприємства та підтримки довгострокових відносин із покупцями. Для аграрних підприємств особливе значення має диверсифікація каналів збуту, розширення співпраці з переробними підприємствами, торговельними мережами та експортерами сільськогосподарської продукції. Ефективна маркетингова політика дозволяє підприємствам оперативніше реагувати на зміну попиту та формувати стійкі конкурентні позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках [17, с. 126–129].

Не менш важливою складовою управління конкурентоспроможністю є розвиток логістичних процесів. Після початку повномасштабної війни логістика стала одним із найбільш уразливих елементів діяльності аграрних підприємств. Блокування окремих транспортних маршрутів, подорожчання перевезень, нестабільність експортних каналів та зростання термінів доставки продукції суттєво вплинули на конкурентні позиції товаровиробників. За таких умов підприємства активно переорієнтовують логістичні маршрути, збільшують використання автомобільного та залізничного транспорту, розширюють співпрацю з логістичними операторами та впроваджують сучасні цифрові системи управління перевезеннями [44, с. 54–58].

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг має рівень кадрового забезпечення підприємства. Саме людський капітал визначає ефективність використання сучасної техніки, якість виконання технологічних операцій, швидкість упровадження інновацій та результативність управлінських рішень. У сучасних умовах дефіциту кваліфікованих кадрів аграрні підприємства дедалі більше уваги приділяють розвитку системи мотивації, професійному навчанню персоналу, створенню безпечних умов праці, підвищенню корпоративної культури та залученню молодих спеціалістів. Інвестиції в людський капітал

сприяють зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних переваг підприємства [45, с. 126–128].

Одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасного аграрного бізнесу є цифрова трансформація управління. Використання інформаційних технологій дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень завдяки автоматизації збору та аналізу інформації. Системи ERP, CRM, GIS-технології, дистанційний моніторинг посівів, безпілотні літальні апарати, супутниковий контроль, сенсорні системи та програмне забезпечення для точного землеробства забезпечують більш ефективне використання матеріально-технічних ресурсів, скорочують виробничі витрати та підвищують урожайність сільськогосподарських культур [6, с. 211–214].

Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств також значною мірою залежить від державної підтримки галузі. Сучасна аграрна політика України передбачає реалізацію програм кредитування, компенсації вартості техніки, підтримки фермерських господарств, розвитку меліорації, страхування сільськогосподарських ризиків та стимулювання інноваційної діяльності. Водночас процес інтеграції України до європейського економічного простору потребує гармонізації стандартів якості продукції, впровадження принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та цифровізації аграрного виробництва. Виконання цих вимог відкриває для підприємств нові можливості виходу на міжнародні ринки та підвищення власної конкурентоспроможності [42, с. 118–121; 45, с. 128–130].

Окремої уваги заслуговує питання управління ризиками. Для аграрного сектору характерний високий рівень виробничих, фінансових, екологічних, логістичних і ринкових ризиків. Саме тому ефективна система управління конкурентоспроможністю повинна передбачати не лише оцінювання поточного стану підприємства, а й прогнозування можливих загроз та розроблення заходів щодо їх мінімізації. До таких заходів належать диверсифікація виробництва, страхування врожаю, використання форвардних контрактів, формування

резервних фондів, упровадження сучасних систем управління ризиками та цифрових технологій моніторингу виробничих процесів [34, с. 208–211].

Конкуренція є складною економічною категорією, яка проявляється через різноманітні форми та механізми взаємодії між учасниками ринку. Її існування спонукає суб'єктів господарювання до безперервного вдосконалення виробничих процесів, впровадження інновацій, підвищення якості продукції та послуг, а також пошуку нових шляхів зміцнення власних ринкових позицій. Саме конкурентне середовище забезпечує динамічний розвиток ринку, підвищує ефективність функціонування економіки та сприяє більш повному задоволенню потреб споживачів.

Залежно від характеру ринкових відносин і сфери прояву конкуренцію класифікують за різними ознаками. Найбільш поширеними формами, які мають практичне значення для більшості підприємств, є внутрішньогалузева, міжгалузева та міжнародна конкуренція. Кожна з них характеризується власними особливостями, рівнем впливу на діяльність підприємств і специфічними механізмами формування конкурентних переваг.

У науковій літературі також виділяють кілька основних видів конкуренції залежно від структури ринку та кількості його учасників. Однією з класичних моделей є досконала конкуренція, за якої на ринку функціонує велика кількість продавців і покупців, жоден із яких не має можливості самотійно впливати на рівень ринкових цін. Усі учасники володіють однаковою інформацією щодо характеристик товарів, а продукція є стандартизованою та взаємозамінною.

Іншим видом є монополістична конкуренція, що характеризується значною кількістю виробників, які пропонують подібну, але диференційовану продукцію. Завдяки унікальним характеристикам товарів або послуг кожне підприємство отримує певний ступінь впливу на цінову політику та можливість формувати власні конкурентні переваги.

Для олігополії характерною є ситуація, коли основну частку ринку контролює невелика кількість великих підприємств. Такі компанії мають істотний вплив на формування цін, обсягів виробництва та розвитку ринку загалом. Крім

того, олігополістичні ринки, як правило, характеризуються значними бар'єрами входу для нових конкурентів, що ускладнює появу нових суб'єктів господарювання.

Однією з найважливіших форм конкурентної боротьби є внутрішньогалузева (галузева) конкуренція, яка виникає між підприємствами, що виробляють аналогічну або взаємозамінну продукцію в межах однієї галузі. Вона стимулює виробників до підвищення продуктивності праці, удосконалення технологій, поліпшення якості продукції та скорочення виробничих витрат, що позитивно впливає на розвиток галузі загалом [24].

Міжгалузева конкуренція виникає між підприємствами різних сфер економічної діяльності, які конкурують за обмежені ресурси або за споживачів, що можуть обирати між альтернативними товарами чи послугами. Такий вид конкуренції сприяє диверсифікації виробництва, розширенню асортименту продукції, освоєнню нових сегментів ринку та активізації інноваційної діяльності підприємств.

За способом ведення конкурентної боротьби виділяють цінову та нецінову конкуренцію. Цінова конкуренція ґрунтується на зміні вартості продукції або послуг із метою залучення більшої кількості покупців. Найчастіше вона реалізується шляхом зниження цін, надання знижок, бонусів чи інших фінансових переваг, що дозволяє підприємствам збільшити ринкову частку або зміцнити власні конкурентні позиції.

На відміну від неї, нецінова конкуренція передбачає використання інструментів, не пов'язаних із безпосередньою зміною ціни. До таких належать підвищення якості продукції, впровадження сучасних технологій, удосконалення сервісного обслуговування, розвиток бренду, використання ефективних маркетингових комунікацій, розширення асортименту та покращення післяпродажного обслуговування. У сучасних умовах саме нецінові методи дедалі частіше стають основою довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Окреме місце займає міжнародна конкуренція, яка охоплює суперництво між підприємствами різних держав за можливість закріпитися на світових ринках.

Глобалізація економіки значно посилила значення цього виду конкуренції, адже підприємства змушені відповідати міжнародним стандартам якості, активно впроваджувати інновації, модернізувати виробництво та оптимізувати витрати для успішної діяльності на міжнародному ринку.

Таким чином, різноманітність форм і видів конкуренції свідчить про її комплексний характер та багатовекторний вплив на розвиток економіки. Внутрішньогалузева та міжгалузева конкуренція стимулюють удосконалення діяльності підприємств у межах національної економіки, тоді як міжнародна конкуренція сприяє інтеграції суб'єктів господарювання у світовий економічний простір і підвищенню їхньої глобальної конкурентоспроможності. Водночас поєднання цінових і нецінових методів конкурентної боротьби забезпечує оптимальний баланс між якістю продукції, рівнем цін та ефективністю виробництва, що позитивно позначається на задоволенні потреб споживачів і розвитку економіки загалом.

Не менш важливою особливістю конкурентоспроможності є її багаторівневий характер. Ця категорія може досліджуватися на рівні продукції, підприємства, галузі, регіону або національної економіки, причому на кожному рівні на її формування впливають специфічні чинники. Саме тому комплексна оцінка конкурентоспроможності передбачає визначення та аналіз факторів, що формують конкурентні переваги на відповідному рівні управління (рис.1.2).

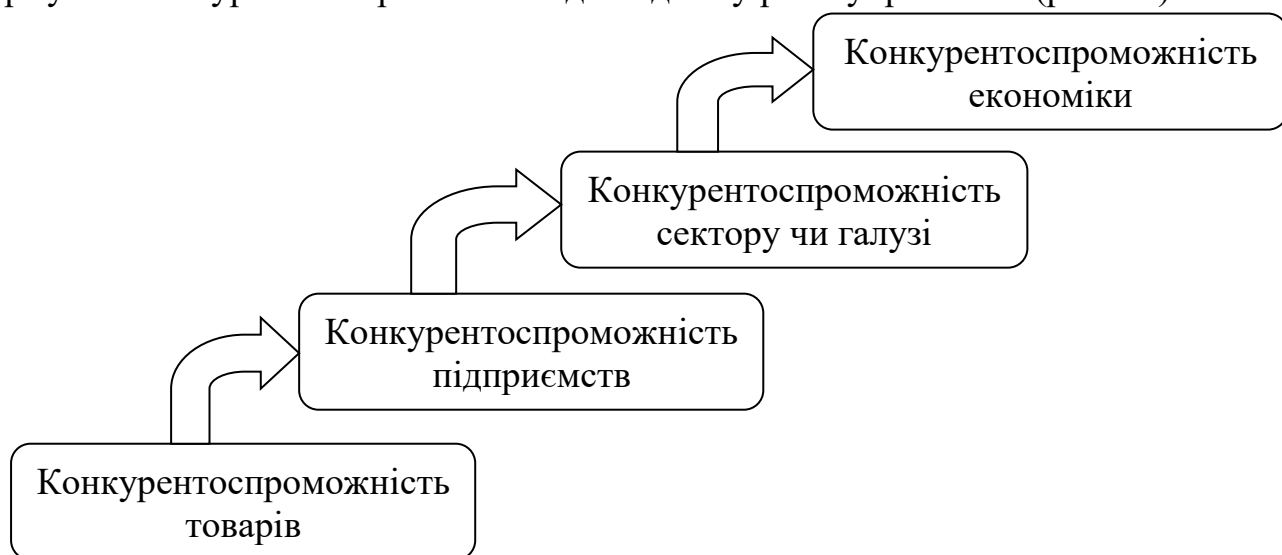


Рис. 1.2. Багаторівневність конкурентоспроможності

На першому рівні конкурентоспроможність товарів визначається здатність конкретного товару або послуги успішно конкурувати з аналогічними пропозиціями на ринку та максимально задовольняти потреби споживачів. Під час оцінювання враховуються такі характеристики, як рівень якості продукції, її вартість, інноваційність, технічні параметри, надійність, екологічність, дизайн, сервісне обслуговування та інші фактори, що формують споживчу цінність товару.

На наступному рівні, конкурентоспроможність підприємства, аналізується здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в конкурентному середовищі та забезпечувати стійкі переваги над іншими учасниками ринку. Для цього оцінюються виробничий потенціал підприємства, ефективність системи управління, фінансовий стан, кадрове забезпечення, рівень використання ресурсів, інноваційна активність, ринкова позиція та можливості стратегічного розвитку.

Слідуючий рівень, конкурентоспроможність галузі або окремого сектора економіки передбачає дослідження особливості функціонування певної галузі чи групи підприємств. Основна увага приділяється таким показникам, як продуктивність виробництва, рівень технологічного розвитку, якість продукції, інноваційний потенціал, інвестиційна привабливість, ефективність використання ресурсів та наявність конкурентних переваг у межах відповідної сфери діяльності.

Найвищий макрорівень, конкурентоспроможність країни або регіону характеризує здатність держави чи окремого регіону забезпечувати сприятливі умови для економічного розвитку, залучення інвестицій, розширення промислового виробництва, збільшення експорту товарів і послуг, розвитку туристичної сфери та підвищення добробуту населення. Для її оцінювання використовують систему макроекономічних індикаторів, серед яких валовий внутрішній продукт на душу населення, рівень зайнятості, обсяги експорту, інвестиційна активність, інноваційний розвиток, конкурентність бізнес-середовища та інші показники соціально-економічного розвитку.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності здійснюється на кількох взаємопов'язаних рівнях – від окремої продукції до національної економіки. Комплексне дослідження кожного з них дає можливість всебічно оцінити конкурентні переваги, визначити фактори їх формування та обґрунтувати ефективні напрями підвищення конкурентоспроможності відповідного об'єкта.

Для аграрного підприємства конкурентоспроможність формується під впливом виробничих, ресурсних, фінансових, кадрових, маркетингових, інноваційних та управлінських чинників. У сучасних умовах конкурентоспроможність аграрного підприємства залежить не лише від обсягів виробництва, а й від здатності швидко адаптуватися до ризиків, оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції, розвивати логістику, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги.

Отже, специфіка управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств визначається поєднанням загальних принципів стратегічного менеджменту із галузевими особливостями функціонування сільського господарства. Вирішальний вплив на формування конкурентних переваг мають ефективне використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, впровадження інноваційних технологій, цифровізація виробництва, удосконалення маркетингової та логістичної діяльності, розвиток кадрового потенціалу й ефективне управління ризиками. Лише комплексне використання зазначених інструментів забезпечує аграрним підприємствам можливість зміцнювати ринкові позиції, підвищувати економічну ефективність діяльності та забезпечувати стійкий розвиток в умовах високої конкуренції й сучасних економічних викликів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»

2.1. Організаційні та економічні особливості діяльності товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» належить до суб'єктів малого підприємництва та здійснює господарську діяльність у сфері вирощування ягідних, горіхоплідних та інших плодових культур і чагарників. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 01.25 «Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників». Юридично підприємство зареєстроване в місті Харкові, однак основна виробнича діяльність здійснюється на території села Кам'яний Брід Звенигородського району Черкаської області, де зосереджені виробничі площі та багаторічні насадження. Така організаційно-правова форма є доволі поширеною та передбачає специфічні умови як управління підприємством, так взаємини з іншими суб'єктами господарювання, порядок відповідальності його учасників та механізм розподілу отриманих фінансових результатів.

Основним напрямом виробничої діяльності господарства є вирощування ягідної продукції, яке доповнюється виробництвом овочевих культур відкритого ґрунту. Найбільшу частку товарної продукції формують суниця садова, малина та смородина, тоді як вирощування солодкого перцю, капусти й томатів сприяє розширенню асортименту продукції, диверсифікації джерел доходів та зменшенню сезонних коливань грошових надходжень. Така спеціалізація дозволяє більш ефективно використовувати земельні та трудові ресурси, а також підвищувати стійкість господарства до змін ринкової кон'юнктури.

Враховуючи невелику чисельність персоналу, на підприємстві сформована компактна організаційна структура управління, за якої адміністративні, фінансово-облікові та виробничі функції виконуються обмеженим колом працівників. Для виконання найбільш трудомістких сезонних робіт, насамперед

під час збирання врожаю, господарство додатково залучає тимчасових працівників. Така модель організації праці є характерною для малих аграрних підприємств і забезпечує достатню гнучкість системи управління, оперативність прийняття рішень та можливість швидкого реагування на зміни виробничої ситуації.

Провідним напрямом господарської діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» є вирощування ягідних культур, що визначає виробничу спеціалізацію підприємства та формує основну частину його товарної продукції. Саме ефективність функціонування ягідництва значною мірою впливає на фінансові результати господарства, рівень його прибутковості та конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Для оцінювання розвитку основного виду діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку площ насаджень, обсягів валового збору та рівня врожайності ягідних культур упродовж 2022–2025 років. Відповідні показники наведено в таблиці 2.1 та сформовано на основі даних офіційної статистичної звітності за формою № 29-сг. Їх дослідження дозволяє оцінити тенденції розвитку виробництва, ефективність використання земельних ресурсів і продуктивність ягідних насаджень.

Аналіз зазначених показників має важливе практичне значення, оскільки вони відображають результативність основних операційних процесів підприємства, починаючи від закладання та утримання багаторічних насаджень, виконання комплексу агротехнічних заходів і догляду за культурами до організації збирання врожаю та отримання кінцевої продукції. Крім того, зміни площ вирощування, валового збору та врожайності характеризують ефективність використання виробничих ресурсів, рівень застосування сучасних технологій вирощування, а також дають змогу оцінити вплив природно-кліматичних, організаційних і економічних факторів на результати діяльності господарства.

Дані таблиці 2.1 свідчать про позитивну динаміку розвитку ягідництва в ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» протягом 2022–2025 років.

**Динаміка основних виробничих показників вирощування ягідних культур у
ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»**

Показники	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2022
Площа під ягідними насадженнями, га	30,11	30,11	35,56	36,03	119,66
Загальний збір ягід, ц	594,7	597,1	847,0	1014,6	170,61
в т.ч. ягоди суниці і полуниці, ц		218,6	163,8	302,1	71,77
ягоди малини і ожини, ц	152,6	375,3	513,5	541,3	354,72
ягоди смородини, ц	21,2	3,2	169,7	171,2	807,55
Середня урожайність ягід, ц/га	19,75	19,83	23,82	28,16	142,58

Основні виробничі показники характеризують поступове розширення масштабів виробництва, підвищення продуктивності ягідних насаджень та збільшення обсягів валового збору продукції, що свідчить про ефективне ведення господарської діяльності.

Площа під ягідними насадженнями за досліджуваний період зросла з 30,11 га у 2022 році до 36,03 га у 2025 році, або на 19,66 %. Незмінною вона залишалася у 2022–2023 роках, тоді як у 2024–2025 роках підприємство збільшило площі насаджень, що свідчить про розширення виробничого потенціалу та прагнення наростити обсяги виробництва ягідної продукції.

Позитивною є й динаміка валового збору ягід. Якщо у 2022 році було отримано 594,7 ц продукції, то у 2025 році цей показник зріс до 1 014,6 ц, що на 70,61 % більше порівняно з базовим роком. Найбільше зростання спостерігалось у 2024–2025 роках, що стало наслідком як розширення площ насаджень, так і підвищення їх продуктивності.

У структурі виробництва найбільшу частку займають ягоди малини та ожини. Їх валовий збір збільшився зі 152,6 ц у 2022 році до 541,3 ц у 2025 році, тобто більш ніж у 3,5 раза (354,72 %). Така динаміка свідчить про переорієнтацію підприємства на найбільш рентабельні культури, які користуються стабільним попитом на ринку та забезпечують високі економічні результати.

Найбільш інтенсивне зростання характерне для виробництва смородини. За досліджуваний період валовий збір цієї культури зріс із 21,2 ц до 171,2 ц, що перевищує рівень 2022 року більш ніж у вісім разів (807,55 %). Такі результати можуть бути пов'язані із розширенням площ насаджень, вступом молодих плантацій у період повного плодоношення та вдосконаленням технології вирощування.

Виробництво суниць та полуниць також мало загалом позитивну тенденцію, хоча її динаміка була менш стабільною. Після збільшення валового збору до 218,6 ц у 2023 році у 2024 році відбулося його тимчасове зниження до 163,8 ц, однак уже у 2025 році обсяг виробництва досяг 302,1 ц. Це є найвищим показником за досліджуваний період і свідчить про відновлення продуктивності насаджень та покращення організації виробничих процесів.

Одним із найважливіших показників ефективності виробництва є середня врожайність ягід, яка протягом 2022–2025 років постійно зростала. Якщо у 2022 році вона становила 19,75 ц/га, то у 2025 році досягла 28,16 ц/га, що на 42,58 % більше. Зростання врожайності свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів, удосконалення технології вирощування, належний догляд за насадженнями та впровадження сучасних агротехнологічних заходів.

Отже, результати аналізу підтверджують, що протягом 2022–2025 років ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» успішно розвивало ягідний напрям діяльності. Підприємству вдалося розширити площі ягідних насаджень, істотно збільшити валовий збір продукції та забезпечити стабільне зростання врожайності. Найбільш динамічно розвивалося виробництво малини, ожини та смородини, що сприяло зміцненню виробничого потенціалу господарства та створило передумови для підвищення його конкурентоспроможності на ринку ягідної продукції.

Одним із важливих напрямів оцінювання виробничої діяльності підприємства є аналіз структури товарної продукції, який дозволяє визначити рівень спеціалізації господарства, встановити питому вагу окремих видів

продукції у загальному обсязі реалізації та оцінити їх вплив на формування доходів підприємства.

Аналіз структури товарної продукції є важливим етапом економічної оцінки діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити спеціалізацію господарства, оцінити співвідношення окремих видів продукції у загальному обсязі реалізації та виявити найбільш прибуткові напрями виробництва. Структура товарної продукції відображає виробничу спрямованість підприємства, рівень диверсифікації його діяльності та ступінь залежності від окремих видів продукції.

Дослідження структури товарної продукції дає змогу оцінити ефективність використання виробничого потенціалу, визначити конкурентні переваги підприємства та виявити резерви підвищення його прибутковості. Крім того, аналіз динаміки структури реалізації дозволяє простежити зміни ринкового попиту, оцінити доцільність розширення або скорочення виробництва окремих видів продукції та обґрунтувати стратегічні напрями розвитку господарства.

Для аграрних підприємств структура товарної продукції має особливе значення, оскільки саме вона визначає рівень спеціалізації, впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність та стійкість підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Висока частка продукції, що користується стабільним попитом і забезпечує значну рентабельність, сприяє зміцненню фінансового стану підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Структуру товарної продукції ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» за 2025 рік наведено на рисунку 2.1.

Кругова діаграма відображає структуру товарної продукції ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» у 2025 році та дає змогу оцінити рівень спеціалізації підприємства, а також визначити продукцію, яка формує основну частину його доходів від реалізації.

Аналіз даних з рисунку свідчить, що підприємство має чітко виражену ягідну спеціалізацію, оскільки найбільшу частку в структурі товарної продукції займають суниці та полуниці – 33,0 %. Це підтверджує, що саме вирощування цих

культур є пріоритетним напрямом господарської діяльності та забезпечує найбільший обсяг реалізації.

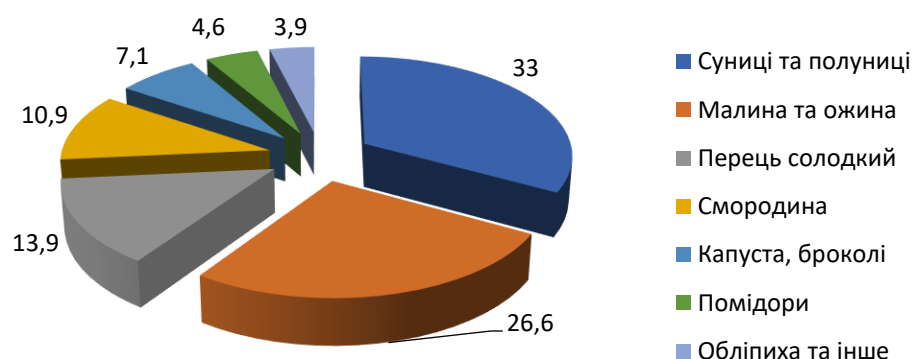


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» у 2025 році

Друге місце за питомою вагою посідають малина та ожина, частка яких становить 26,6 %. Разом із сунцею та полуницею ці культури формують майже 60 % загального обсягу товарної продукції підприємства, що свідчить про концентрацію виробництва на найбільш прибуткових видах ягідної продукції.

Певне значення у структурі реалізації мають також овочеві культури. Зокрема, солодкий перець забезпечує 13,9 % товарної продукції, тоді як частка смородини становить 10,9 %. Це свідчить про прагнення підприємства диверсифікувати виробництво та зменшити ризики, пов'язані із сезонністю вирощування окремих культур.

Меншу частку у структурі товарної продукції займають капуста та броколі (7,1 %), помідори (4,6 %) і обліпіха та інші культури (3,9 %). Незважаючи на відносно невелику питому вагу, їх вирощування сприяє розширенню асортименту продукції, більш повному використанню виробничих ресурсів та підвищенню стійкості підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Отже, структура товарної продукції ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» свідчить про високий рівень спеціалізації на вирощуванні ягідних культур, які формують

понад 70 % загального обсягу реалізації. Водночас наявність овочевої продукції та інших культур забезпечує диверсифікацію виробництва, сприяє більш ефективному використанню ресурсного потенціалу та позитивно впливає на фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Така структура є економічно обґрунтованою, оскільки поєднує спеціалізацію на високорентабельній продукції з диверсифікацією виробничої діяльності, що створює передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій господарства.

Для комплексної оцінки масштабів господарської діяльності та ефективності функціонування ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» доцільно проаналізувати динаміку основних економічних показників за 2022–2025 роки, представлену в таблиці 2.2. Інформаційною основою дослідження є дані фінансової та статистичної звітності підприємства, зокрема форми № 1-м «Баланс» та форми № 29-сг «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду», що забезпечує об'єктивність, достовірність та порівнянність результатів аналізу.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-господарські показники діяльності

ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД», тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2022
Виручка від реалізації продукції	8406,41	6027,72	6131,94	13344,11	158,74
Загальна собівартість реалізованої продукції	7769,83	4870,52	5101,39	12320,13	158,56
Загальний прибуток	636,62	1157,21	1030,54	1024,03	160,85
Фінансовий показник до сплати податків	204,21	362,51	415,53	829,42	406,16
Прибуток після оподаткування	167,43	297,21	340,74	680,13	406,22

Дані таблиці свідчать, що протягом досліджуваного періоду фінансово-господарська діяльність ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» характеризувалася загалом позитивною динамікою основних економічних показників, хоча в окремі роки

спостерігалися певні коливання, зумовлені змінами обсягів виробництва та реалізації продукції.

Найвагомішим показником діяльності підприємства є виручка від реалізації продукції, яка у 2025 році становила 13 344,11 тис. грн, що на 4 937,70 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Загалом за аналізований період виручка зросла на 58,7 %, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас у 2023–2024 роках спостерігалось тимчасове скорочення доходів порівняно з 2022 роком, однак уже у 2025 році підприємство суттєво покращило результати господарської діяльності.

Подібну тенденцію демонструє і загальна собівартість реалізованої продукції. У 2025 році вона досягла 12 320,13 тис. грн, що на 58,6 % перевищує рівень 2022 року. Зростання собівартості пов'язане насамперед зі збільшенням виробничих витрат, розширенням обсягів виробництва, підвищенням вартості матеріально-технічних ресурсів, паливно-мастильних матеріалів, енергоносіїв та оплати праці. Водночас темпи зростання собівартості майже відповідають темпам збільшення виручки, що свідчить про збереження відносної ефективності виробничої діяльності.

Загальний прибуток підприємства за досліджуваний період також зріс. Якщо у 2022 році його величина становила 636,62 тис. грн, то у 2025 році – 1 024,03 тис. грн, тобто збільшилася на 60,9 %. Найвищий показник прибутку був отриманий у 2023 році (1 157,21 тис. грн), після чого у 2024–2025 роках спостерігалось незначне його скорочення, що можна пояснити випереджальним зростанням виробничих витрат.

Особливо позитивною є динаміка фінансового результату до оподаткування. За період 2022–2025 років цей показник зріс із 204,21 тис. грн до 829,42 тис. грн, або більш ніж у 4 рази (406,16 %). Це свідчить про суттєве підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та покращення результатів управління його ресурсами.

Аналогічна тенденція характерна і для чистого прибутку. У 2025 році його величина становила 680,13 тис. грн, що на 512,70 тис. грн більше порівняно з 2022

роком. Загалом чистий прибуток зріс на 306,22 %, тобто більш ніж у чотири рази, що свідчить про істотне підвищення прибутковості діяльності підприємства, незважаючи на складні умови функціонування аграрного сектору.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» упродовж 2022–2025 років демонструє позитивні тенденції розвитку. Незважаючи на зростання виробничих витрат, підприємству вдалося суттєво збільшити обсяги реалізації продукції, покращити фінансові результати та значно наростити чистий прибуток. Це свідчить про достатньо ефективне використання ресурсного потенціалу, раціональну організацію господарської діяльності та створює передумови для подальшого зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Зміни у структурі активів підприємства та джерелах їх фінансування протягом досліджуваного періоду наведено в таблиці 2.3. Аналіз цих показників дає змогу оцінити динаміку майнового потенціалу господарства, рівень забезпеченості виробничими ресурсами, а також визначити особливості формування власного і залученого капіталу. Отримані результати є основою для оцінювання фінансової стійкості підприємства та його можливостей щодо забезпечення ефективної господарської діяльності.

Таблиця 2.3

Склад активів та джерела їх формування ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» в динаміці

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Необоротні активи	2657,2	3342,1	4607,7	3487,1	3788,2	142,56
зокрема основні засоби (залишкова вартість)	2651,1	2711,3	2800,7	2717,7	2937,4	110,80
Оборотні активи	5069,7	5783,2	6244,3	7699,8	12351,3	243,63
зокрема запаси	1962,3	2416,3	4890,2	6657,4	4189,5	213,50
Власний капітал	-65,2	136,4	231,7	572,4	1252,5	-
Поточні зобов'язання	4118,1	7792,2	10620,5	10614,5	14886,8	361,50
Валюта балансу	3677,3	7726,8	10852,3	11187,0	16139,4	438,89

Дані таблиці свідчать про суттєві зміни у складі активів і джерел їх формування ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» протягом 2021–2025 років. Загалом

спостерігається позитивна тенденція до нарощування ресурсного потенціалу підприємства, що підтверджується зростанням вартості активів та власного капіталу.

Вартість необоротних активів за досліджуваний період збільшилася з 2 657,2 тис. грн у 2021 році до 3 788,2 тис. грн у 2025 році, або на 42,56 %. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році, коли їх обсяг досяг 4 607,7 тис. грн, після чого у 2024 році відбулося певне скорочення. Це може бути пов'язано зі списанням окремих необоротних активів або нарахуванням амортизації.

У структурі необоротних активів основну частку становлять основні засоби, залишкова вартість яких за п'ять років зросла з 2 651,1 тис. грн до 2 937,4 тис. грн, що відповідає приросту 10,8 %. Незначне збільшення цього показника свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Значно активніше зростали оборотні активи, обсяг яких у 2025 році становив 12 351,3 тис. грн, що майже у 2,4 раза перевищує рівень 2021 року. Темп їх приросту склав 143,63 %, що свідчить про істотне розширення поточної господарської діяльності та збільшення потреби у оборотному капіталі.

Найбільш вагомою складовою оборотних активів є запаси. Їх вартість збільшилася з 1 962,3 тис. грн у 2021 році до 4 189,5 тис. грн у 2025 році, або на 113,5 %. Водночас у 2024 році обсяг запасів досяг максимального значення (6 657,4 тис. грн), після чого у 2025 році скоротився. Така тенденція може свідчити про більш ефективне управління запасами, прискорення їх оборотності або збільшення обсягів реалізації продукції.

Позитивною є динаміка власного капіталу підприємства. Якщо у 2021 році його величина була від'ємною і становила –65,2 тис. грн, то вже у 2025 році вона досягла 1 252,5 тис. грн. Це свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості господарства, накопичення власних фінансових ресурсів та покращення результатів діяльності завдяки отриманню прибутку.

Разом із тим значними темпами збільшувалися і поточні зобов'язання, які за досліджуваний період зросли з 4 118,1 тис. грн до 14 886,8 тис. грн, або у 3,6 раза. Таке зростання може бути пов'язане зі збільшенням масштабів діяльності

підприємства, активнішим використанням короткострокових кредитів, кредиторської заборгованості або інших залучених джерел фінансування. Незважаючи на це, збільшення власного капіталу свідчить про поступове покращення структури джерел фінансування.

У результаті зазначених змін валюта балансу зросла з 3 677,3 тис. грн у 2021 році до 16 139,4 тис. грн у 2025 році, що відповідає приросту 338,89 %. Така динаміка характеризує суттєве розширення масштабів господарської діяльності, нарощування майнового потенціалу та збільшення економічних можливостей підприємства.

Отже, аналіз структури активів і джерел їх формування свідчить, що протягом 2021–2025 років ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» значно наростило ресурсний потенціал, збільшило обсяг оборотних активів, покращило величину власного капіталу та суттєво розширило масштаби своєї діяльності. Водночас високі темпи зростання поточних зобов'язань вказують на необхідність постійного контролю за рівнем кредиторської заборгованості та підтримання оптимальної структури капіталу, що є важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Візуалізацію динаміки ключових фінансово-економічних показників підприємства наведено на рисунку 2.2.

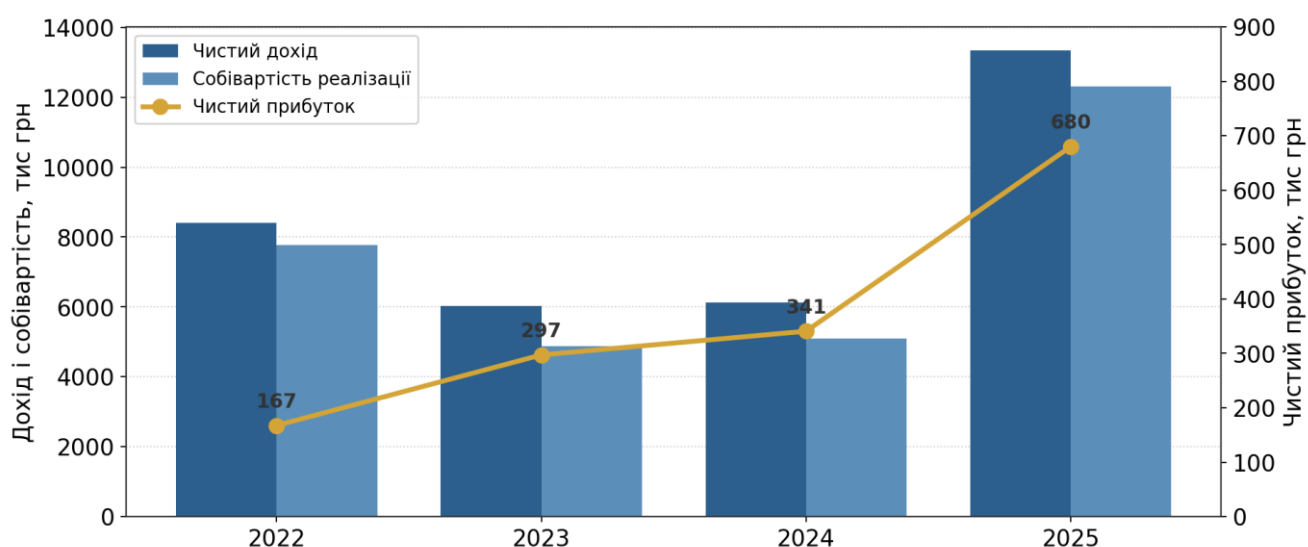


Рис. 2.2. Фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» в динаміці

Рисунок наочно відображає динаміку основних фінансових результатів діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» упродовж 2022–2025 років. Аналіз свідчить, що протягом досліджуваного періоду підприємство загалом демонструвало позитивні тенденції розвитку, хоча окремі показники мали певні коливання.

Найбільшу частку в структурі фінансових показників займають чистий дохід від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції. У 2022 році чистий дохід становив 8 406,41 тис. грн, після чого у 2023 році зменшився до 6 027,72 тис. грн. У 2024 році відбулося незначне відновлення цього показника, а вже у 2025 році підприємство досягло найвищого результату за весь досліджуваний період – 13 344,11 тис. грн. Така динаміка свідчить про суттєве розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Аналогічну тенденцію демонструє собівартість реалізованої продукції. Після її скорочення у 2023 році до 4 870,52 тис. грн у наступні роки спостерігалось поступове зростання, а у 2025 році вона досягла 12 320,13 тис. грн. Збільшення виробничих витрат пояснюється насамперед розширенням масштабів діяльності підприємства, підвищенням цін на матеріально-технічні ресурси, паливно-мастильні матеріали, енергоносії та оплату праці. Водночас темпи зростання доходу перевищували темпи збільшення собівартості, що позитивно позначилося на фінансових результатах господарства.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку, який протягом досліджуваного періоду мав стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2022 році його величина становила лише 167 тис. грн, то у 2023 році вона збільшилася до 297 тис. грн, у 2024 році – до 341 тис. грн, а у 2025 році досягла 680 тис. грн. Таким чином, чистий прибуток за чотири роки зріс більш ніж у чотири рази, що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та покращення фінансових результатів підприємства.

Отже, наведені на рисунку показники підтверджують позитивну динаміку розвитку ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД». Незважаючи на збільшення виробничих витрат, підприємству вдалося забезпечити випереджальне зростання доходів і значно підвищити рівень чистого прибутку. Це свідчить про ефективне управління фінансово-господарською діяльністю, раціональне використання ресурсного потенціалу та створення передумов для подальшого зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є одним із ключових елементів системи стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити фактичний рівень його ринкових позицій, виявити конкурентні переваги та слабкі сторони, а також сформулювати напрями подальшого розвитку. Для аграрних підприємств оцінювання конкурентоспроможності має особливе значення, оскільки результати їхньої діяльності значною мірою залежать від впливу природно-кліматичних, економічних, соціальних і політичних чинників. Саме тому методичний інструментарій оцінювання повинен забезпечувати комплексний аналіз як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього конкурентного середовища.

У сучасній економічній науці відсутній універсальний метод оцінювання конкурентоспроможності, який можна застосовувати до всіх підприємств незалежно від галузі їх діяльності. Це пояснюється багатогранністю самої категорії конкурентоспроможності, яка охоплює виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, інноваційні та організаційні аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Тому більшість науковців рекомендують використовувати комплексний підхід, що передбачає поєднання кількісних і якісних методів оцінювання, а також стратегічних методів аналізу зовнішнього середовища.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності умовно поділяють на кілька основних груп: індикаторні, інтегральні, матричні, експертні,

графічні, рейтингові та стратегічні. Кожен із них має власні переваги та сферу застосування. Так, індикаторні методи базуються на аналізі окремих економічних показників діяльності підприємства, інтегральні – на визначенні узагальнюючого індексу конкурентоспроможності, матричні – на порівнянні позицій підприємства відносно конкурентів, тоді як стратегічні методи дозволяють оцінити вплив факторів зовнішнього середовища та визначити перспективи розвитку підприємства.

У практиці функціонування аграрних підприємств найбільшого поширення набули комплексні методики оцінювання, що поєднують аналіз фінансових результатів, ефективності використання ресурсів, рівня технологічного забезпечення, маркетингової діяльності, кадрового потенціалу та інноваційної активності. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності, а й оцінити фактори, які найбільше впливають на його зміну.

Важливим елементом методики оцінювання є система показників конкурентоспроможності підприємства. Вона повинна бути комплексною, об'єктивною та враховувати специфіку галузі. Для аграрних підприємств доцільно використовувати групи показників, що характеризують виробничу, фінансову, ресурсну, маркетингову, кадрову та інноваційну складові діяльності.

До виробничих показників належать урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність праці, собівартість продукції, фондівіддача, матеріаловіддача та рівень використання виробничих потужностей. Саме вони характеризують ефективність організації виробничого процесу та ступінь використання ресурсного потенціалу підприємства

Для комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства необхідно проаналізувати систему показників, що характеризують рівень використання ресурсного потенціалу та результативність господарської діяльності. Такий аналіз дозволяє оцінити продуктивність праці, ефективність використання основних засобів, прибутковість діяльності, рівень фінансової стійкості та інші важливі економічні характеристики (табл. 2.4).

Основні показники ефективності використання ресурсів і результатів діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» в динаміці

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Продуктивність праці, тисяч гривень н/особу	356,5	700,4	463,8	408,9	834,1	233,97
Фондовіддача, тисяч гривень	1,46	3,47	2,22	2,24	4,71	322,60
Рівень рентабельності продукції, %	3,1	8,1	23,7	20,3	8,4	+ 5,3
Загальна рентабельність діяльності підприємства, %	-53,14	1,99	4,93	5,55	4,94	+58,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,34	0,64	0,58	0,74	0,85	250,00
Коефіцієнт автономії діяльності	-0,02	0,01	0,03	0,06	0,09	+0,11
Коефіцієнт зносу основних виробничих засобів, %	16,8	22,7	34,1	32,8	42,8	+26,00

Дані таблиці характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу та фінансові результати діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» протягом 2021–2025 років. Загалом досліджувані показники свідчать про позитивні тенденції розвитку підприємства, хоча окремі з них демонстрували певні коливання під впливом виробничих та ринкових факторів.

Одним із ключових показників є продуктивність праці, яка характеризує ефективність використання трудових ресурсів. У 2021 році її рівень становив 356,5 тис. грн на одного працівника, тоді як у 2025 році цей показник зріс до 834,1 тис. грн, що у 2,34 раза перевищує базовий рівень. Незважаючи на певне зниження продуктивності праці у 2023–2024 роках, у 2025 році підприємство досягло найвищого результату, що свідчить про підвищення ефективності організації праці та більш раціональне використання трудового потенціалу.

Позитивною є й динаміка фондовіддачі, яка відображає ефективність використання основних засобів. За досліджуваний період показник зріс із 1,46 грн у 2021 році до 4,71 грн у 2025 році, тобто більш ніж у 3,2 раза. Це свідчить про істотне підвищення віддачі основних виробничих засобів та ефективніше використання наявної матеріально-технічної бази підприємства.

Важливим показником економічної ефективності є рентабельність продукції. Найвищий її рівень було досягнуто у 2023 році – 23,7 %, після чого у 2024 році показник дещо знизився до 20,3 %, а у 2025 році становив 8,4 %. Незважаючи на таке скорочення, рентабельність продукції залишалася вищою, ніж у базовому 2021 році (3,1 %), що підтверджує прибутковість виробництва та реалізації продукції.

Загальна рентабельність діяльності підприємства також демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2021 році діяльність господарства була збитковою, про що свідчить від'ємне значення показника (–53,14 %), то вже починаючи з 2022 року підприємство працювало прибутково. У 2024 році загальна рентабельність досягла максимального значення 5,55 %, а у 2025 році незначно знизилася до 4,94 %, що все ж свідчить про стабільне отримання прибутку та покращення фінансових результатів.

Важливим показником платоспроможності є коефіцієнт поточної ліквідності. Протягом досліджуваного періоду він зріс із 0,34 до 0,85, тобто у 2,5 раза. Незважаючи на позитивну тенденцію, його значення залишається нижчим за нормативний рівень, що свідчить про недостатній рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами та потребує подальшого зміцнення ліквідності підприємства.

Позитивні зміни простежуються і щодо коефіцієнта автономії, який характеризує фінансову незалежність підприємства. У 2021 році показник мав від'ємне значення (–0,02), що було наслідком від'ємного власного капіталу. У наступні роки коефіцієнт поступово зростав і у 2025 році досяг 0,09. Хоча це значення є нижчим за нормативне, позитивна динаміка свідчить про поступове зміцнення власної фінансової бази підприємства та зменшення залежності від позикових джерел фінансування.

Разом із тим аналіз показує збільшення коефіцієнта зносу основних виробничих засобів, який зріс із 16,8 % у 2021 році до 42,8 % у 2025 році. Зростання цього показника свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази підприємства та необхідність її оновлення. Незважаючи на

достатньо прийнятний рівень зносу, подальше накопичення фізичного й морального спрацювання основних засобів може негативно вплинути на продуктивність виробництва та конкурентоспроможність господарства.

Отже, результати аналізу свідчать, що протягом 2021–2025 років ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» істотно підвищило ефективність використання трудових і матеріально-технічних ресурсів, покращило фінансові результати діяльності та забезпечило зростання продуктивності праці, фондівіддачі й показників рентабельності. Водночас підприємству доцільно приділити особливу увагу підвищенню рівня ліквідності, зміцненню фінансової незалежності та модернізації основних виробничих засобів, що сприятиме подальшому підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

Фінансова складова оцінюється за допомогою показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, оборотності активів, прибутковості та платоспроможності. Високі фінансові результати створюють можливості для модернізації виробництва, впровадження інновацій та залучення інвестицій, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства (рис. 2.2).

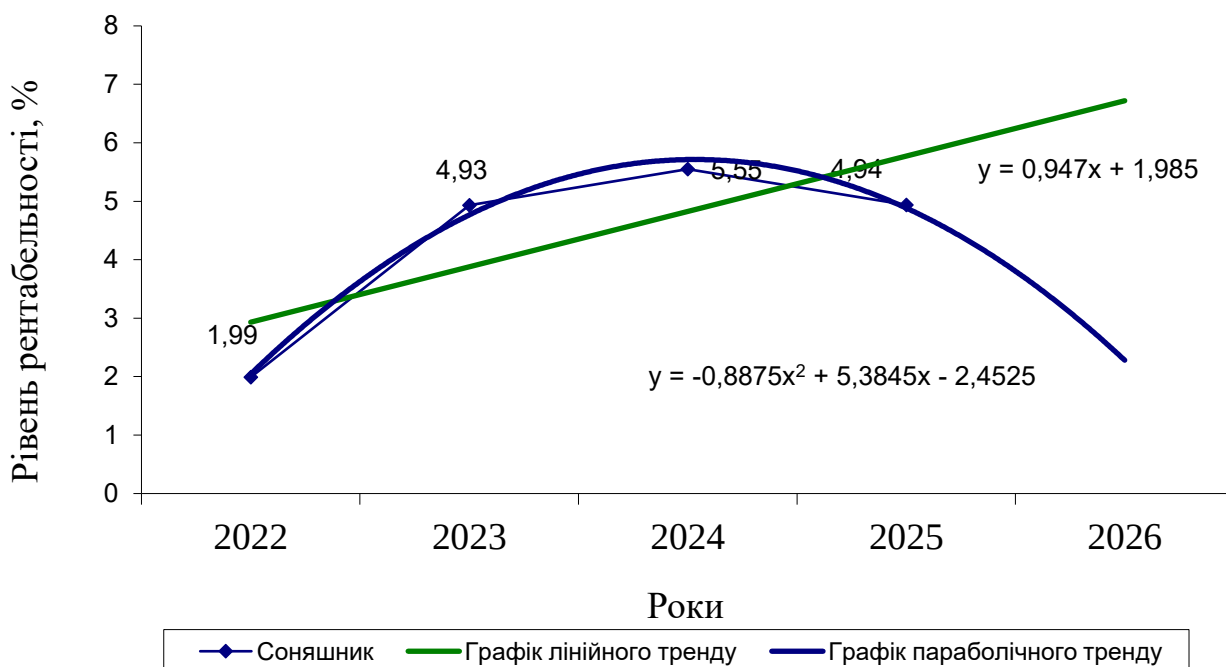


Рис. 2.2. Динаміка загальної рентабельності діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» із лінійним та параболічним трендом

Рисунок відображає зміну рівня рентабельності діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» упродовж 2022–2025 років, а також містить лінійний і параболічний тренди, що дозволяють оцінити загальну тенденцію розвитку показника та прогнозувати його можливі зміни.

Аналіз рисунка свідчить, що рівень рентабельності підприємства протягом досліджуваного періоду залишався позитивним, хоча його динаміка була нерівномірною. У 2022 році показник становив 1,99 %, що характеризує початковий етап формування прибуткової діяльності господарства. Уже в 2023 році рентабельність зросла до 4,93 %, тобто більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та покращення фінансових результатів.

Найвищого значення рівень рентабельності досяг у 2024 році, коли він становив 5,55 %. Це свідчить про найбільш ефективне поєднання доходів і витрат, а також про успішну організацію виробничо-господарської діяльності підприємства в зазначений період. У 2025 році показник дещо знизився до 4,94 %, однак залишився значно вищим за рівень 2022 року, що підтверджує збереження прибутковості діяльності господарства.

Лінійний тренд, представлений на рисунку, має додатний нахил ($y = 0,947x + 1,985$), що свідчить про загальну тенденцію до зростання рентабельності у довгостроковій перспективі. Це означає, що, незважаючи на окремі коливання показника, ефективність діяльності підприємства поступово підвищується.

Параболічний тренд ($y = -0,887x^2 + 5,384x - 2,452$) більш точно відображає фактичну динаміку досліджуваного показника. Він демонструє прискорене зростання рентабельності до 2024 року з подальшим незначним її зниженням у 2025 році. Такий характер зміни може бути пов'язаний зі збільшенням виробничих витрат, підвищенням собівартості продукції або впливом зовнішніх економічних чинників. Водночас отримані значення свідчать, що підприємство зберігає достатній рівень ефективності господарювання.

Отже, результати аналізу рисунка підтверджують позитивну тенденцію розвитку ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД». Протягом 2022–2025 років підприємству

вдалося суттєво підвищити рівень рентабельності діяльності, що свідчить про більш ефективне використання ресурсного потенціалу, удосконалення виробничих процесів та зміцнення фінансового стану. Незважаючи на незначне зниження показника у 2025 році, загальна тенденція залишається позитивною, що створює сприятливі передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства повинно здійснюватися на основі комплексної системи показників, яка поєднує оцінку виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової та інноваційної діяльності. Використання інтегрованого підходу забезпечує більш об'єктивну характеристику конкурентних позицій підприємства та створює інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Важливе місце серед сучасних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності займають методи стратегічного аналізу, які дозволяють комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив факторів зовнішнього середовища. На відміну від традиційних фінансово-економічних показників, стратегічні методики не лише характеризують поточний стан підприємства, а й дають можливість визначити перспективи його розвитку, оцінити ризики та сформулювати ефективні напрями підвищення конкурентоспроможності. Найбільшого поширення у практиці управління аграрними підприємствами набули SWOT-, PESTEL-, SPACE- та SNW-аналізи, які взаємодоповнюють один одного та забезпечують комплексність оцінювання.

Одним із найбільш універсальних інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє дослідити сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats), що формуються під впливом зовнішнього середовища. Методика базується на зіставленні внутрішніх ресурсів підприємства із зовнішніми умовами господарювання, що дозволяє визначити найбільш ефективні напрями стратегічного розвитку. Для аграрних підприємств SWOT-аналіз є особливо

актуальним, оскільки дає можливість оцінити рівень забезпеченості земельними ресурсами, технікою, трудовим потенціалом, фінансовими ресурсами та визначити ризики, пов'язані зі зміною кліматичних умов, державної політики, логістичних маршрутів і кон'юнктури аграрного ринку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Спеціалізація на вирощуванні ягідних культур із високою доданою вартістю. Зростання виручки від реалізації продукції та чистого прибутку у 2025 році. Підвищення продуктивності праці та фондівіддачі. Збільшення площ ягідних насаджень і врожайності культур. Досвід вирощування декількох видів ягідної продукції та диверсифікація асортименту.	Висока залежність виробництва від погодних умов і сезонності. Недостатній рівень фінансової автономії та значна частка поточних зобов'язань. Зростання ступеня зносу основних виробничих засобів. Недостатній рівень поточної ліквідності порівняно з нормативним значенням. Обмежені фінансові можливості для масштабного інвестування та модернізації виробництва.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на ягоди як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Використання сучасних технологій вирощування й точного землеробства. Отримання державної підтримки та грантового фінансування розвитку садівництва й ягідництва. Розширення каналів збуту, вихід на експортні ринки та розвиток співпраці з торговельними мережами. Запровадження цифрових технологій управління виробництвом і логістикою.	Нестабільність економічної ситуації та наслідки воєнного стану. Підвищення цін на паливо, добрива, засоби захисту рослин та енергоносії. Несприятливі погодно-кліматичні умови та ризик втрати врожаю. Посилення конкуренції з боку великих аграрних підприємств і імпоротної продукції. Коливання закупівельних цін на ягідну продукцію та валютні ризики.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу, не потребує великого масиву конфіденційної інформації та дозволяє на основі проведеного економічного аналізу обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» має достатній потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку ягідної продукції. До основних конкурентних переваг підприємства належать вузька спеціалізація на вирощуванні ягідних культур, поступове розширення площ насаджень, зростання врожайності та валового збору продукції, а також покращення фінансових результатів діяльності.

Разом із тим дослідження виявило низку проблем, що можуть стримувати подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства. Насамперед це високий рівень поточних зобов'язань, недостатня фінансова автономія, зростання зносу основних засобів та недостатній рівень ліквідності. Крім того, виробництво ягідної продукції значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, що підвищує ризики отримання нестабільних результатів господарської діяльності.

Зовнішнє середовище створює для підприємства значні можливості розвитку, пов'язані зі зростанням попиту на ягідну продукцію, впровадженням сучасних технологій, державною підтримкою аграрного сектору та перспективами виходу на нові ринки збуту. Одночасно підприємству необхідно враховувати негативний вплив воєнних ризиків, інфляційних процесів, подорожчання матеріально-технічних ресурсів і посилення конкурентної боротьби.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» має бути спрямована на використання наявних конкурентних переваг, модернізацію матеріально-технічної бази, зміцнення фінансової стійкості, розширення ринків збуту та впровадження сучасних технологій вирощування й управління виробництвом. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню довгострокового розвитку в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»

3.1. Використання сучасних практик оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств

В умовах високої конкуренції, цифрової трансформації економіки та нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства потребує застосування сучасних підходів до її оцінювання. Своєчасне виявлення сильних і слабких сторін господарства, аналіз факторів зовнішнього середовища та визначення резервів розвитку дозволяють керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» засвідчив, що підприємство має позитивні тенденції розвитку: зростають обсяги реалізації продукції, чистий прибуток, продуктивність праці та врожайність ягідних культур. Разом із тим виявлено низку проблем, серед яких недостатній рівень фінансової автономії, зростання поточних зобов'язань, поступове збільшення зносу основних засобів та залежність виробництва від природно-кліматичних факторів. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення системи управління конкурентоспроможністю шляхом упровадження сучасних практик її оцінювання.

Однією з найбільш ефективних сучасних практик є комплексне оцінювання конкурентоспроможності, яке передбачає поєднання фінансово-економічного аналізу, стратегічних методів дослідження та інтегрального оцінювання. На відміну від традиційного аналізу окремих показників, комплексний підхід забезпечує всебічне дослідження діяльності підприємства, дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки між внутрішніми процесами та зовнішнім середовищем, а також своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Для ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» доцільно запровадити систему регулярного моніторингу конкурентоспроможності, яка передбачатиме проведення комплексного оцінювання не рідше одного разу на рік. Такий моніторинг повинен охоплювати виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові та інноваційні показники діяльності підприємства. Це дозволить своєчасно виявляти негативні тенденції, оцінювати ефективність реалізованих управлінських рішень та коригувати стратегію розвитку підприємства.

Одним із важливих напрямів удосконалення процесу управління є використання SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування. Його систематичне проведення дозволить керівництву підприємства оцінювати власні конкурентні переваги, своєчасно виявляти внутрішні проблеми, визначати перспективні можливості розвитку та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Особливу увагу доцільно приділяти оцінюванню ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, воєнними викликами, коливанням цін на аграрну продукцію та змінами державної аграрної політики.

Не менш важливим є впровадження PESTEL-аналізу, який забезпечує систематичне дослідження факторів макросередовища. Для аграрних підприємств особливе значення мають політичні, економічні, технологічні та екологічні чинники, оскільки саме вони найбільшою мірою впливають на результати виробничої діяльності. Регулярне використання цього інструменту дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно формувати стратегічні управлінські рішення.

Важливим елементом сучасної системи оцінювання є використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Доцільно сформувати систему KPI, яка охоплюватиме виробничу, фінансову та маркетингову діяльність підприємства. Зокрема, до основних показників можна віднести урожайність ягідних культур, продуктивність праці, рентабельність виробництва, фондівіддачу, оборотність оборотних активів, рівень виконання плану реалізації продукції, частку повторних покупців та рівень виконання договірних зобов'язань. Регулярний аналіз цих показників забезпечить

оперативний контроль за ефективністю діяльності підприємства та дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів.

Сучасна практика управління конкурентоспроможністю також передбачає використання цифрових технологій. Для ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» перспективним є впровадження інформаційної системи, яка забезпечить автоматизований збір і обробку даних щодо виробництва, фінансів, запасів, реалізації продукції та використання ресурсів. Це дозволить значно скоротити час на підготовку управлінської інформації, підвищити її достовірність та оперативність прийняття управлінських рішень.

Доцільним є також застосування бенчмаркінгу, який передбачає порівняння результатів діяльності підприємства з найкращими аграрними підприємствами регіону або галузі. Такий підхід дозволить визначити резерви підвищення ефективності виробництва, запозичити успішні управлінські практики та адаптувати їх до особливостей діяльності підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства рекомендується впровадити систему інтегрального оцінювання, яка поєднуватиме фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інноваційні показники. На відміну від аналізу окремих індикаторів, інтегральний показник дозволить комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, простежити його зміну в динаміці та визначити ефективність реалізації стратегічних заходів.

Запропоновані сучасні практики оцінювання конкурентоспроможності сприятимуть удосконаленню системи управління ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД», підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів, зміцненню фінансової стійкості та своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Їх комплексне застосування забезпечить формування об'єктивної інформаційної бази для прийняття стратегічних управлінських рішень, що в кінцевому підсумку сприятиме зміцненню конкурентних переваг підприємства, розширенню ринків збуту та забезпеченню його довгострокового сталого розвитку.

Сучасна практика оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств базується на використанні комплексу взаємодоповнюючих методів, що дозволяють всебічно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Найбільш ефективними є комплексні підходи, які поєднують систему фінансово-економічних показників із сучасними інструментами стратегічного аналізу, зокрема SWOT-, PESTEL-, SPACE- та SNW-аналізом, а також інтегральними методами оцінювання. Такий підхід забезпечує об'єктивність результатів дослідження та створює інформаційну основу для розроблення управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

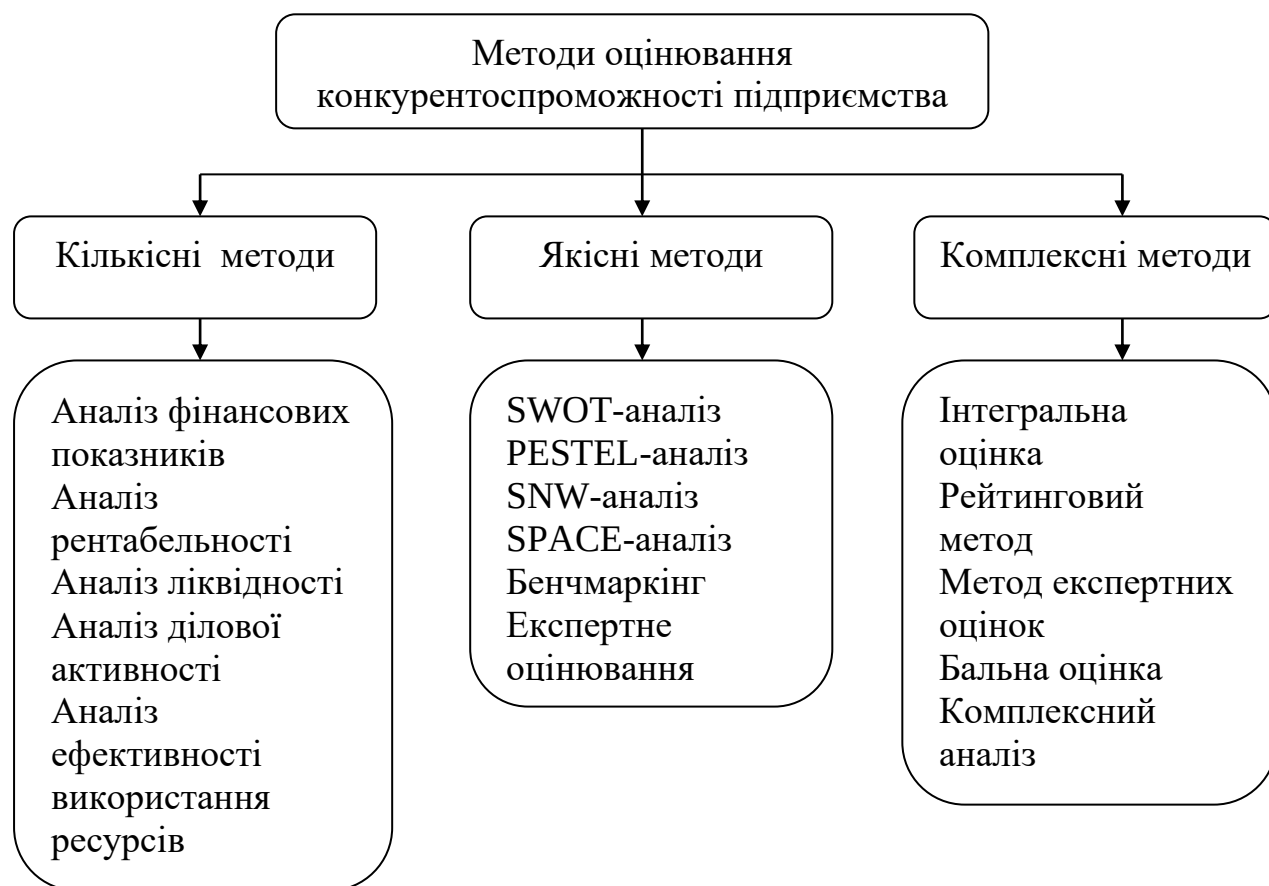


Рис. 3.1. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства

Рисунок ілюструє систематизацію сучасних методів оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства, які згруповано за трьома

основними напрямками: кількісні, якісні та комплексні методи. Така класифікація відображає різні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства та демонструє можливість їх комплексного застосування у процесі стратегічного управління.

До кількісних методів належать аналіз фінансових показників, рентабельності, ліквідності, ділової активності та ефективності використання ресурсів. Вони ґрунтуються на використанні даних бухгалтерської та фінансової звітності й дозволяють об'єктивно оцінити результати господарської діяльності підприємства. Основною перевагою цієї групи методів є можливість кількісного вимірювання ефективності діяльності та порівняння отриманих результатів у динаміці або з іншими підприємствами галузі.

Якісні методи спрямовані на дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. До них належать SWOT-, PESTEL-, SNW- та SPACE-аналізи, бенчмаркінг і експертне оцінювання. Використання цих інструментів дає змогу визначити конкурентні переваги підприємства, виявити слабкі сторони, оцінити вплив факторів зовнішнього середовища, порівняти власні результати з найкращими практиками галузі та сформулювати стратегічні напрями розвитку.

Окрему групу становлять комплексні методи, які поєднують кількісні й якісні підходи до оцінювання. До них віднесено інтегральну оцінку, рейтинговий метод, метод експертних оцінок, бальну оцінку та комплексний аналіз. Застосування таких методів забезпечує всебічне дослідження конкурентоспроможності підприємства, дозволяє узагальнити результати аналізу за різними напрямками діяльності та отримати інтегральну характеристику його конкурентних позицій.

Для ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» найбільш доцільним є використання саме комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності. Він має поєднувати аналіз фінансово-економічних показників, оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу, проведення SWOT-аналізу та інтегральне оцінювання результатів діяльності. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне

визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, дозволяє своєчасно виявляти резерви розвитку та формувати ефективні управлінські рішення щодо зміцнення його ринкових позицій.

Отже, наведена на рисунку класифікація підтверджує, що оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства повинно здійснюватися із застосуванням взаємодоповнюючих методів. Поєднання кількісного аналізу економічних показників із сучасними стратегічними інструментами забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства та створює надійну інформаційну основу для удосконалення процесу управління його конкурентоспроможністю.

Для більш обґрунтованого вибору в такому широкому різномаятті доцільним буде провести більш глибокий аналіз, а саме спів ставити і порівняти різні методи, взяти до уваги рекомендовану мету застосування, їх основні переваги і найбільші недоліки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика сучасних методів оцінювання
конкурентоспроможності підприємства**

Метод	Мета застосування	Основні переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз	Простота застосування, комплексний аналіз	Суб'єктивність експертних оцінок
PESTEL-аналіз	Оцінка факторів зовнішнього середовища	Дозволяє врахувати макроекономічні ризики	Не оцінює внутрішній потенціал
SPACE-аналіз	Визначення стратегічного положення підприємства	Допомагає обрати стратегію розвитку	Потребує значного обсягу інформації
SNW-аналіз	Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Детально оцінює внутрішній потенціал	Не враховує зовнішні фактори
Інтегральний метод	Комплексне визначення рівня конкурентоспроможності	Дає узагальнену кількісну оцінку	Потребує правильного добору показників
Фінансово-економічний аналіз	Оцінка результатів господарської діяльності	Використовує офіційну звітність	Не враховує якісні чинники

Дані таблиці демонструють основні сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, їх призначення, переваги та обмеження. Проведене порівняння свідчить, що кожен із розглянутих методів має власну сферу застосування та забезпечує оцінювання окремих аспектів діяльності підприємства. Тому для отримання об'єктивної характеристики конкурентних позицій доцільно використовувати не окремий інструмент, а їх комплексне поєднання.

Найбільш поширеним інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає можливість визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища. Його основною перевагою є простота застосування та комплексний підхід до аналізу, однак результати значною мірою залежать від професійності експертів, що зумовлює певний рівень суб'єктивності.

PESTEL-аналіз орієнтований на дослідження факторів макросередовища, які можуть впливати на діяльність підприємства. Він дозволяє враховувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що особливо важливо для аграрного сектору. Разом із тим цей метод не дає можливості оцінити внутрішній потенціал підприємства, тому його доцільно застосовувати у поєднанні з іншими методами.

Важливе значення має SPACE-аналіз, який використовується для визначення стратегічного положення підприємства та вибору оптимальної стратегії розвитку. Його перевагою є можливість обґрунтування стратегічних управлінських рішень, проте застосування цього методу потребує значного обсягу достовірної інформації та ретельної аналітичної підготовки.

Для дослідження внутрішнього середовища підприємства ефективним є SNW-аналіз, що дозволяє оцінити сильні, нейтральні та слабкі сторони діяльності. Його використання забезпечує більш детальне вивчення внутрішнього потенціалу підприємства, однак при цьому практично не враховуються фактори зовнішнього середовища.

Особливе місце серед сучасних методів займає інтегральний метод оцінювання, який передбачає комплексне визначення рівня конкурентоспроможності шляхом узагальнення системи економічних показників. Його головною перевагою є отримання єдиного кількісного показника, що характеризує конкурентні позиції підприємства. Водночас ефективність інтегрального оцінювання значною мірою залежить від правильності вибору системи показників і визначення їх вагомості.

Базовим інструментом економічного аналізу залишається фінансово-економічний аналіз, який ґрунтується на використанні офіційної фінансової звітності підприємства. Він дозволяє оцінити результати господарської діяльності, фінансовий стан, ліквідність, платоспроможність і рентабельність підприємства. Проте цей метод не враховує якісні чинники конкурентоспроможності, такі як рівень інноваційності, ефективність системи управління чи вплив зовнішнього середовища.

Отже, порівняльна характеристика сучасних методів оцінювання свідчить, що кожен із них має як переваги, так і певні обмеження. Для ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» найбільш ефективним є застосування комплексного підходу, який поєднує фінансово-економічний аналіз із використанням SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Така комбінація методів забезпечує всебічне дослідження діяльності підприємства, дозволяє своєчасно виявляти фактори, що впливають на його конкурентні позиції, та формувати ефективні управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного аграрного ринку.

3.2. Підвищення якості та рівня ефективності загального управління

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою визначається не лише рівнем забезпеченості матеріальними ресурсами чи фінансовими можливостями, а й якістю системи управління. Саме ефективне управління забезпечує узгодженість усіх

виробничих, фінансових, маркетингових і кадрових процесів, сприяє швидкій адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та формує передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Тому одним із ключових напрямів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» є підвищення якості загального менеджменту.

Результати проведеного аналізу показали, що підприємство має позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, однак одночасно стикається з низкою проблем, серед яких зростання поточних зобов'язань, підвищення рівня зносу основних засобів, недостатній рівень фінансової автономії та значна залежність виробництва від сезонних і природно-кліматичних чинників. Усунення цих недоліків потребує вдосконалення управлінських процесів, спрямованих на підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів.

Першочерговим напрямом удосконалення є запровадження системи стратегічного управління, що передбачає формування чітких довгострокових цілей підприємства, визначення ключових показників ефективності та регулярний контроль за їх досягненням. Наявність стратегічного плану розвитку дозволить підприємству більш ефективно розподіляти фінансові ресурси, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та концентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках діяльності.

Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства є одним із найважливіших напрямів управлінської діяльності, оскільки саме вона визначає довгострокові орієнтири розвитку господарства та ефективність функціонування всієї системи менеджменту. Наявність чітко сформованої стратегії дає можливість підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати власні конкурентні позиції. Особливої актуальності стратегічне управління набуває в умовах економічної нестабільності, посилення конкурентної боротьби, зміни кон'юнктури аграрного ринку та зростання вимог споживачів до якості продукції.

Забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств неможливе без постійного вдосконалення системи управління їх конкурентоспроможністю. Це передбачає комплексне використання сучасних управлінських підходів, спрямованих на раціональний розподіл виробничих, трудових і фінансових ресурсів, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію виробничих процесів. Водночас важливою складовою управління є орієнтація діяльності підприємства на максимально повне задоволення потреб споживачів шляхом виробництва конкурентоспроможної продукції, яка відповідає сучасним вимогам щодо якості, безпечності, екологічності та цінової доступності.

Ефективна реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності потребує системного підходу до планування діяльності підприємства, постійного аналізу його внутрішнього потенціалу, своєчасного виявлення резервів розвитку та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Не менш важливими є вдосконалення системи управління ризиками, розвиток інноваційної діяльності, підвищення ефективності маркетингової політики та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме комплексне застосування цих управлінських інструментів забезпечує зростання цінності продукції для споживачів, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій аграрного підприємства. Основні складові формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства наведено на рисунку 3.2.

Рисунок відображає концептуальний підхід до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства, який ґрунтується на комплексному врахуванні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропонована модель демонструє логічну послідовність процесу стратегічного управління, починаючи з аналізу умов функціонування підприємства та завершуючи реалізацією комплексу заходів, спрямованих на забезпечення його сталого розвитку.



Рису. 3.2 Концептуальна модель формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства

Першим етапом формування стратегії є аналіз і оцінка зовнішнього середовища, що передбачає дослідження ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, державної аграрної політики, економічних умов, інноваційних тенденцій та інших чинників, які можуть впливати на діяльність підприємства. Одночасно здійснюється аналіз внутрішнього середовища, під час якого оцінюються виробничий потенціал, фінансовий стан, кадрове забезпечення, матеріально-технічна база, ефективність управління та інші внутрішні ресурси

підприємства. Результати обох напрямів аналізу формують інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Центральним елементом моделі є мета стратегії, яка полягає у створенні умов для забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства на засадах сталого розвитку шляхом ефективного використання конкурентних переваг та інвестиційних можливостей. Такий підхід передбачає досягнення не лише економічних результатів, а й забезпечення соціальної відповідальності та екологічної безпеки господарської діяльності.

Важливим компонентом стратегії виступає економічна складова, яка охоплює заходи щодо виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, раціонального використання ресурсного потенціалу, підвищення ефективності державної підтримки, розвитку кластерної взаємодії, удосконалення маркетингової діяльності та диверсифікації виробництва. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Не менш важливою є соціальна складова, яка спрямована на розвиток сільських територій, підвищення рівня доходів населення, створення нових робочих місць, покращення якості життя, розвиток людського капіталу та зменшення міграційних процесів. Соціальна відповідальність підприємства позитивно впливає на його репутацію, забезпечує стабільність кадрового потенціалу та підвищує рівень довіри з боку місцевих громад і партнерів.

Екологічна складова передбачає впровадження принципів сталого природокористування, скорочення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище, використання ресурсозберігаючих технологій, розвиток органічного виробництва, збереження родючості ґрунтів та раціональне використання природних ресурсів. Реалізація екологічних заходів не лише відповідає сучасним вимогам сталого розвитку, а й підвищує конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» представлена модель є практично значущою, оскільки дозволяє сформувати комплексну систему управління

конкурентоспроможністю. Вона орієнтує підприємство на поєднання економічної ефективності з інноваційним розвитком, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Особливо актуальними для підприємства є заходи щодо раціонального використання ресурсів, диверсифікації виробництва, впровадження сучасних технологій вирощування ягідних культур, розвитку маркетингової діяльності та залучення інвестицій для модернізації матеріально-технічної бази.

Отже, наведена на рисунку модель підтверджує, що забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства повинно здійснюватися на основі комплексного стратегічного підходу, який поєднує економічні, соціальні та екологічні складові розвитку. Їх збалансована реалізація створює передумови для ефективного функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Ефективне управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства неможливе без розроблення обґрунтованої конкурентної стратегії. Процес її формування передбачає послідовне виконання комплексу аналітичних, оціночних і управлінських заходів, що забезпечують визначення стратегічних пріоритетів розвитку, виявлення конкурентних переваг та вибір оптимальних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Узагальнену послідовність формування конкурентної стратегії аграрного підприємства наведено на рисунку 3.3

Рисунок відображає послідовність формування конкурентної стратегії підприємства та демонструє основні етапи процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю. Представлена схема ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та передбачає поетапне прийняття управлінських рішень щодо забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Перший етап передбачає аналіз структури галузі та рушійних сил її розвитку. На цьому етапі досліджуються тенденції функціонування аграрного ринку, рівень конкуренції, зміни попиту, технологічні інновації, державне

регулювання, а також інші фактори, які визначають умови діяльності підприємства. Отримані результати формують інформаційну основу для подальшого стратегічного аналізу.

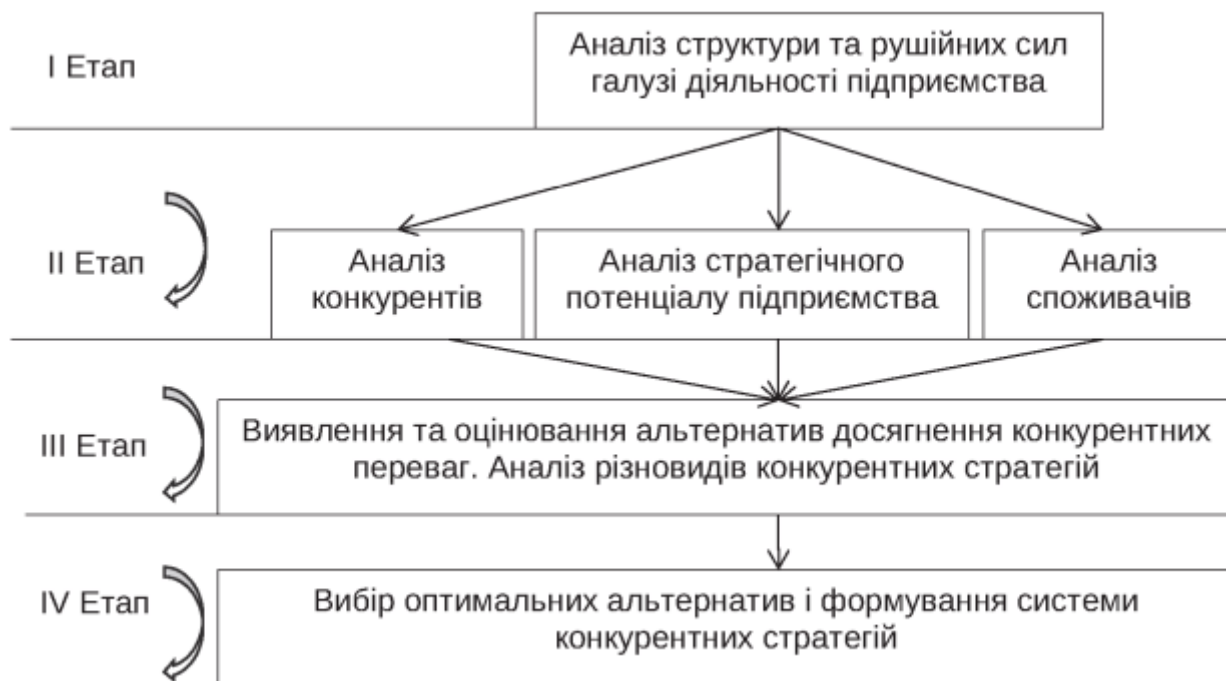


Рис. 3.3. Послідовність формування конкурентної стратегії аграрного підприємства

Другий етап охоплює комплексне дослідження конкурентного середовища, що включає аналіз конкурентів, оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та вивчення потреб споживачів. Аналіз конкурентів дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, оцінити рівень конкурентної боротьби та виявити перспективні напрями розвитку. Одночасно оцінюється внутрішній потенціал підприємства, його виробничі, фінансові, кадрові та інноваційні можливості, а також здійснюється аналіз споживчих переваг і вимог ринку. Комплексне врахування цих чинників забезпечує більш об'єктивне визначення поточних конкурентних позицій підприємства.

Третій етап пов'язаний із виявленням та оцінюванням альтернативних шляхів досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі здійснюється порівняння можливих варіантів розвитку підприємства, аналізуються різні види

конкурентних стратегій, оцінюються їх переваги, ризики та економічна доцільність. Саме на цьому етапі формується стратегічне бачення подальшого розвитку підприємства відповідно до його ресурсного потенціалу та умов зовнішнього середовища.

Завершальним, четвертим етапом є вибір оптимальної стратегії та формування системи конкурентних стратегій підприємства. Після оцінювання можливих альтернатив керівництво обирає найбільш ефективний напрям розвитку, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності. Реалізація обраної стратегії супроводжується постійним контролем результатів та, за необхідності, її коригуванням відповідно до змін ринкового середовища.

Для ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» наведена модель є практично значущою, оскільки дозволяє систематизувати процес розроблення конкурентної стратегії. Врахування особливостей ринку ягідної продукції, оцінювання конкурентного середовища, аналіз власного ресурсного потенціалу та потреб споживачів створюють основу для вибору ефективних напрямів розвитку підприємства. Застосування такого алгоритму сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентних переваг, розширенню ринків збуту та забезпеченню сталого розвитку господарства.

Формування конкурентної стратегії є поетапним і безперервним процесом, який потребує комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінювання можливих альтернатив та вибору найбільш ефективних управлінських рішень. Використання такого підходу дозволяє аграрному підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стійке зростання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Важливою складовою підвищення якості управління є удосконалення системи прийняття управлінських рішень. Доцільно запровадити регулярний аналіз ключових показників діяльності, використовувати сучасні інформаційні технології для обробки управлінської інформації та здійснювати постійний

моніторинг виробничих і фінансових результатів. Це забезпечить оперативне реагування на відхилення від запланованих показників та підвищить ефективність управлінських рішень.

Не менш важливим напрямом є цифровізація управлінських процесів. Для ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» доцільним є використання спеціалізованих програмних продуктів для автоматизації бухгалтерського обліку, планування виробництва, контролю запасів, управління закупівлями та збутом продукції. Використання цифрових технологій дозволить мінімізувати помилки під час обробки інформації, скоротити час на підготовку управлінської звітності та підвищити якість управління підприємством.

Особливу увагу необхідно приділити удосконаленню системи управління персоналом. Підвищення кваліфікації працівників, організація професійного навчання, удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і покращенню результатів діяльності підприємства.

Важливим резервом підвищення конкурентоспроможності є удосконалення системи управління якістю продукції. Підприємству доцільно здійснювати постійний контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу – від вирощування ягідних культур до їх зберігання, сортування та реалізації. Це сприятиме підвищенню довіри споживачів, зміцненню ділової репутації та розширенню можливостей виходу на нові ринки збуту.

З метою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу рекомендується впровадити систему бюджетування та управлінського контролю. Планування доходів і витрат за окремими центрами відповідальності дозволить більш раціонально використовувати фінансові ресурси, контролювати виконання бюджетів та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників.

Важливим напрямом удосконалення управління є також розвиток маркетингової діяльності підприємства. Доцільно розширювати канали реалізації продукції, активніше використовувати цифрові інструменти просування,

розвивати співпрацю з торговельними мережами, переробними підприємствами та експортерами ягідної продукції. Це сприятиме збільшенню обсягів реалізації, зміцненню ринкових позицій і підвищенню прибутковості діяльності.

З огляду на специфіку діяльності підприємства доцільно приділити увагу управлінню ризиками. Для цього рекомендується створити систему постійного моніторингу виробничих, фінансових, ринкових і природно-кліматичних ризиків, розробити заходи щодо їх мінімізації та забезпечити диверсифікацію виробництва. Такий підхід дозволить знизити негативний вплив несприятливих факторів на результати господарської діяльності.

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення якості загального управління дозволить ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД»:

- підвищити ефективність використання всіх видів ресурсів;
- скоротити непродуктивні витрати та оптимізувати собівартість продукції;
- зміцнити фінансову стійкість і платоспроможність підприємства;
- підвищити якість та конкурентоспроможність ягідної продукції;
- розширити ринки збуту та збільшити обсяги реалізації;
- прискорити прийняття управлінських рішень завдяки цифровізації бізнес-процесів;
- забезпечити стабільне зростання прибутковості й зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Отже, підвищення якості та ефективності загального управління є одним із ключових напрямів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД». Комплексне вдосконалення стратегічного, виробничого, фінансового, кадрового та маркетингового менеджменту сприятиме більш раціональному використанню ресурсного потенціалу, своєчасній адаптації до змін ринкового середовища та забезпеченню сталого розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для зміцнення його конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності діяльності та посилення позицій на ринку ягідної продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства на прикладі ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД». За результатами виконаного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції.

1. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, яка формується під впливом виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових, інноваційних та управлінських чинників. Її рівень безпосередньо залежить від здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати високу якість продукції. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребує системного стратегічного управління, комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів, а також постійного вдосконалення механізмів управління відповідно до сучасних умов господарювання.

2. Конкурентоспроможність аграрних підприємств має комплексний характер і повинно враховувати галузеву специфіку, вплив природно-кліматичних, економічних, технологічних та соціальних чинників. Встановлено, що формування стійких конкурентних переваг забезпечується ефективним використанням ресурсного потенціалу, впровадженням інновацій і цифрових технологій, удосконаленням маркетингової та логістичної діяльності, розвитком кадрового потенціалу й застосуванням сучасних методів стратегічного управління. Важливе значення для підвищення конкурентоспроможності мають комплексне оцінювання її рівня, використання інструментів стратегічного аналізу та своєчасне управління ризиками.

3. Протягом 2022–2025 років ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» успішно розвивало ягідний напрям діяльності. Підприємству вдалося розширити площі ягідних насаджень, істотно збільшити валовий збір продукції та забезпечити стабільне зростання врожайності. Незважаючи на зростання виробничих витрат,

підприємству вдалося суттєво збільшити обсяги реалізації продукції, покращити фінансові результати та значно наростити чистий прибуток. Найвагомішим показником діяльності підприємства є виручка від реалізації продукції, яка у 2025 році становила 13 344,11 тис. грн, що на 4 937,70 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Загалом за аналізований період виручка зросла на 58,7 %.

4. Результати аналізу ефективності використання ресурсів свідчать, що протягом 2021–2025 років ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» істотно підвищило ефективність використання трудових і матеріально-технічних ресурсів, покращило фінансові результати діяльності та забезпечило зростання продуктивності праці, фондівіддачі й показників рентабельності. Водночас підприємству доцільно приділити особливу увагу підвищенню рівня ліквідності, зміцненню фінансової незалежності та модернізації основних виробничих засобів, що сприятиме подальшому підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

5. Спостерігається позитивна тенденція результативних показників діяльності підприємства. Рівень рентабельності відносно позитивний і стабільний. Продуктивність праці зросла на 133,97%, фондівіддача також збільшилась на 122,6%, коефіцієнт автономії також має позитивні зрушення.

6. Результати SWOT-аналізу свідчать, що стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» має бути спрямована на використання наявних конкурентних переваг, модернізацію матеріально-технічної бази, зміцнення фінансової стійкості, розширення ринків збуту та впровадження сучасних технологій вирощування й управління виробництвом. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню довгострокового розвитку в умовах конкурентного середовища.

Для ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» найбільш доцільним є використання саме комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності. Він має поєднувати аналіз фінансово-економічних показників, оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу, проведення SWOT-аналізу та інтегральне оцінювання результатів діяльності. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне

визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, дозволяє своєчасно виявляти резерви розвитку та формувати ефективні управлінські рішення щодо зміцнення його ринкових позицій.

Порівняльна характеристика сучасних методів оцінювання свідчить, що кожен із них має як переваги, так і певні обмеження. Для ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД» найбільш ефективним є застосування комплексного підходу, який поєднує фінансово-економічний аналіз із використанням SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Така комбінація методів забезпечує всебічне дослідження діяльності підприємства, дозволяє своєчасно виявляти фактори, що впливають на його конкурентні позиції, та формувати ефективні управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного аграрного ринку.

Підвищення якості та ефективності загального управління є одним із ключових напрямів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФГ «КАМ'ЯНИЙ БРІД». Комплексне вдосконалення стратегічного, виробничого, фінансового, кадрового та маркетингового менеджменту сприятиме більш раціональному використанню ресурсного потенціалу, своєчасній адаптації до змін ринкового середовища та забезпеченню сталого розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для зміцнення його конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності діяльності та посилення позицій на ринку ягідної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №7. С. 56–76.
2. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
3. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 327–333.
4. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №4(68). С. 83-88
5. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. 512 с.
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Гамерська І. С. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56 (дата звернення: 03.02.2026).
7. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 44. С. 166-173.
8. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник Хазків.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
9. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(3). С. 12- 17
10. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>(дата звернення: 05.03.2026)

11. Іванова О. А. Менеджмент конкурентоспроможністю підприємства. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2012 р., № 3 С. 176-180
12. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія Харків ИНЖЭК, 2006. 384 с.
13. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності *Агроінком* 2008 № 1-2. С. 97-101.
14. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 85-89.
15. Клименко С. М. О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко *Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник*. Київ КНЕУ, 2006. 527 с.
16. Кобиляцький Л. С. *Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник* Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с
17. Кононенко Ж. А. *Управління конкурентоспроможністю суб'єктів аграрного бізнесу в умовах трансформації ланцюгів постачань сільськогосподарської продукції. Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 1. С. 201–218.
18. Котельніков Д.І., Задорожна С.М. *Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України)* Київ Слово 2004 168 с.
19. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. *Менеджмент: навчальний посібник*. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
20. Лівашко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 03.02.2026).
21. Малік М.Й. *Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія* Київ: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270с.
22. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2017 – С.108-111 [Електронний ресурс]: Режим

- доступу – <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/25.pdf>.
23. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 03.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.89 (дата звернення: 03.02.2026)
 24. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу *Ефективна економіка*. 2014. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174> (дата звернення: 03.02.2026)
 25. Меліхов А.А. Сутність та необхідність конкурентного розвитку промислових підприємств. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2016. Вип. 14. С.138-146. [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/105677/100932>. (дата звернення: 06.03.2026)
 26. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.
 27. Михальчишин Н.Л. Управління економічним розвитком на конкурентних засадах. *Причорноморські економічні студії*, 2016. Вип.9-2. С. 36-40.
 28. Михальчишин, Н. Л. Проблеми конкурентного розвитку підприємств та напрями їх вирішення. Житомир: ЖДТУ 2016 . Випуск. 11
 29. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41
 30. Овчарук О.М., Боцула Є.В. Концептуальні підходи до формування та розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Наукові перспективи*. 2024. №12 (54) С. 799-809
 31. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці *Економіка і суспільство* Випуск №6. 2016 С.8-13

32. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми. Навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей Київ: ЦУЛ 2005 112с.
33. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник: ВД “ІНЖЕК”, 2004. 264 с.
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. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський : Основи, 1997. 390 с
36. 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: 03.02.2026).
37. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. 2015. № 4 (59). С. 80-86.
38. Радчишин Т. П. Інституційні та технологічні механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах мінливого ринкового середовища. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 244–251.
39. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 2. С. 98-100.
40. 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
41. Соколюк К. Ю., Грицай А. Д. Фінансово-економічний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій: теоретико-методологічні основи. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 199–206.

42. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 114–121.
43. Тарнавска Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика; Тернопільський економічний ун-т. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570с.
44. Томчук О. В., Поліщук Н. О. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 49–58.
45. Цебро Я. І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. *Підприємництво та інновації*. 2024. №32. https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/693?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.02.2026)
46. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

ДОДАТКИ

Різноманітність трактувань категорії конкуренції серед науковців

Адамик В.А.	• Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Грецький Р.	• Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Мочерний С.В.	• Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти
Панасенко Д.А.	• Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Портер М.	• Динамічний процес, який розвивається; це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти
Пуцентейло П.	• В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
Рудницька М.О.	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності