

**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: ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА
ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

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

Здобувач

Валерія ЗЕМЛЯНА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

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

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Землянній Валерії Юріївні

1. Тема роботи: «Формування заходів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі удосконалення управлінських рішень»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, наукові публікації, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також дані господарської діяльності фермерського господарства «Ілона».

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

1. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності аграрного підприємства
2. Аналіз конкурентоспроможності ФГ «Ілона» та особливостей прийняття управлінських рішень
3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона» на основі удосконалення управлінських рішень
- Висновки і пропозиції

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

1. Основні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства
2. Узагальнюючі показники діяльності ФГ «Ілона»
3. Порівняльна характеристика конкурентоспроможності аграрних підприємств у 2025 році
4. SWOT-аналіз конкурентоспроможності ФГ «Ілона»
5. Етапи впровадження системи управлінської аналітики у ФГ «Ілона».
6. Запропонована структура збуту продукції ФГ «Ілона».
7. Прогноз показників конкурентоспроможності ФГ «Ілона» після реалізації запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Валерія ЗЕМЛЯНА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності аграрного підприємства та фактори її формування	7
1.2. Управлінські рішення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства	12
1.3. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі удосконалення системи управління	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «ІЛОНА» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ілона»	24
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ФГ «Ілона»	31
2.3. Аналіз системи прийняття управлінських рішень та її впливу на конкурентоспроможність підприємства	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «ІЛОНА» НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	42
3.1. Впровадження системи управлінської аналітики для підвищення якості управлінських рішень у ФГ «Ілона»	42
3.2. Удосконалення системи збуту продукції шляхом розвитку прямих каналів реалізації	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України характеризується посиленням конкурентної боротьби, зростанням вимог до ефективності використання ресурсів, необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища та впливом численних зовнішніх факторів. В умовах глобалізації економічних процесів, інтеграції аграрного бізнесу до міжнародних ринків, нестабільності цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси особливого значення набуває проблема забезпечення та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Саме рівень конкурентоспроможності визначає можливості підприємства щодо збереження ринкових позицій, забезпечення стабільного розвитку та досягнення високих фінансово-економічних результатів діяльності.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства відіграє система управління, оскільки саме управлінські рішення визначають напрями використання ресурсів, організацію виробничих процесів, формування збутової політики та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах конкурентоспроможність дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсного потенціалу, а й від здатності керівництва приймати своєчасні, обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. Тому пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі удосконалення системи управління є актуальним науковим і практичним завданням.

Теоретичним та практичним аспектам дослідження конкурентоспроможності підприємств, управління конкурентними перевагами та прийняття управлінських рішень присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Г. Азоєв, О. Амосов, В. Андрійчук, І. Балабанова, Н. Васюткіна, О. Гудзь, М. Малік, П. Саблук, Л. Шморгун та інші. Водночас постійні зміни умов функціонування аграрного бізнесу зумовлюють необхідність подальшого

дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі удосконалення управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі удосконалення управлінських рішень.

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

- дослідити теоретичні основи формування конкурентоспроможності аграрного підприємства та фактори її забезпечення;
- визначити роль управлінських рішень у формуванні конкурентних переваг підприємства;
- узагальнити сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі удосконалення системи управління;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ФГ «Ілона»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та його конкурентні позиції на ринку;
- проаналізувати систему прийняття управлінських рішень і визначити проблемні аспекти управління конкурентоспроможністю;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження сучасних управлінських інструментів;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі удосконалення управлінських рішень.

Методами дослідження є методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, економічного та порівняльного аналізу, статистичного групування, табличний і графічний методи, метод порівнянь, системний підхід та розрахунково-

аналітичні методи.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, наукові публікації, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також дані господарської діяльності фермерського господарства «Ілона».

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона» шляхом впровадження системи управлінської аналітики та удосконалення збутової діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності управління, покращенню фінансових результатів діяльності та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності аграрного підприємства та фактори її формування

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність є однією з ключових характеристик ефективності функціонування підприємства та визначальним чинником його довгострокового розвитку. Посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, глобалізація економічних процесів, швидкі зміни ринкової кон'юнктури та зростання вимог споживачів до якості продукції обумовлюють необхідність постійного пошуку нових джерел формування конкурентних переваг. Особливо актуальним це питання є для аграрних підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва та значного впливу зовнішнього середовища.

У науковій літературі поняття конкурентоспроможності розглядається з різних позицій, що пояснюється складністю та багатогранністю даної економічної категорії. Загалом конкурентоспроможність підприємства характеризує його «здатність ефективно функціонувати на ринку, виробляти та реалізовувати продукцію, яка за своїми характеристиками відповідає вимогам споживачів, а також забезпечувати стійкі фінансово-економічні результати діяльності порівняно з конкурентами» [25].

Науковці по-різному трактують зміст даного поняття. Одні дослідники акцентують увагу на здатності підприємства витримувати конкурентну боротьбу та зберігати свої ринкові позиції, інші розглядають конкурентоспроможність як можливість формування і підтримання конкурентних переваг, а окремі автори пов'язують її насамперед із результативністю використання ресурсного потенціалу підприємства. Незважаючи на відмінності в підходах, більшість учених сходяться на

думці, що конкурентоспроможність відображає здатність підприємства досягати кращих результатів діяльності порівняно з іншими суб'єктами господарювання.

Для узагальнення основних наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основний акцент
Ринковий	Конкурентоспроможність визначається здатністю успішно функціонувати на ринку та протистояти конкурентам	Ринкова позиція підприємства
Ресурсний	Конкурентоспроможність базується на ефективності використання наявних ресурсів	Ресурсний потенціал
Управлінський	Конкурентоспроможність залежить від якості системи управління та прийнятих рішень	Управлінські процеси
Інноваційний	Конкурентні переваги формуються завдяки впровадженню інновацій та сучасних технологій	Інноваційний розвиток
Комплексний	Конкурентоспроможність розглядається як результат взаємодії всіх факторів діяльності підприємства	Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів

Наведені підходи свідчать про те, що конкурентоспроможність підприємства не може бути охарактеризована лише одним показником або окремою групою факторів. Вона формується під впливом сукупності виробничих, фінансових, управлінських, маркетингових та інноваційних складових, які забезпечують підприємству можливість ефективно функціонувати в конкурентному середовищі.

Для аграрних підприємств проблема забезпечення конкурентоспроможності має низку специфічних особливостей. Насамперед це пов'язано з високою залежністю результатів діяльності від природно-кліматичних умов, сезонним характером виробництва, тривалим виробничим циклом та значною капіталомісткістю окремих напрямів діяльності. Крім того, аграрний сектор характеризується високим рівнем цінових коливань, що суттєво впливає на фінансові результати підприємств.

Особливістю конкурентоспроможності аграрних підприємств є також значна роль земельних ресурсів як основного засобу виробництва. Саме ефективність

використання земельного фонду значною мірою визначає рівень урожайності сільськогосподарських культур, обсяги виробництва продукції та фінансові результати діяльності господарства.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність аграрного підприємства дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів, але й від ефективності їх використання. Підприємства, які володіють схожими земельними площами та матеріально-технічними ресурсами, можуть демонструвати суттєво різні результати діяльності залежно від «якості управління, організації виробництва та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища» [11].

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє система управління підприємством. Саме управлінські рішення визначають напрями використання ресурсів, структуру виробництва, політику збуту продукції та механізми реагування на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим конкурентоспроможність все частіше розглядається не лише як результат ресурсного забезпечення підприємства, але й як наслідок ефективного менеджменту.

Однією з характерних особливостей сучасного етапу розвитку аграрного сектору є «поступовий перехід від ресурсної моделі формування конкурентних переваг до управлінської» [34]. Якщо раніше головними факторами успіху вважалися площа земельних угідь, забезпеченість технікою та обсяг виробничих ресурсів, то сьогодні все більшого значення набувають якість управлінських рішень, рівень інформаційного забезпечення та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Формування конкурентоспроможності аграрного підприємства відбувається під впливом значної кількості факторів, які можуть «як сприяти зміцненню ринкових позицій суб'єкта господарювання, так і обмежувати його можливості щодо ефективного розвитку» [7]. Залежно від джерела виникнення всі фактори конкурентоспроможності доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах підприємства та

перебувають під контролем його керівництва. Саме ця група факторів значною мірою визначає можливість формування стійких конкурентних переваг та забезпечення ефективного використання наявного ресурсного потенціалу. До внутрішніх факторів належать «рівень забезпеченості ресурсами, ефективність виробництва, якість управління, рівень технологічного розвитку, кадровий потенціал, організація збутової діяльності та фінансовий стан підприємства» [15].

На відміну від внутрішніх, зовнішні фактори формуються поза межами підприємства та практично не підлягають прямому впливу з боку його керівництва. Водночас саме вони значною мірою визначають умови функціонування аграрного бізнесу. До таких факторів належать ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, державна аграрна політика, податкове регулювання, природно-кліматичні умови, інфляційні процеси, розвиток інфраструктури ринку та загальна економічна ситуація в країні.

Для систематизації факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств, доцільно використати їх класифікацію, наведену в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів формування конкурентоспроможності аграрного підприємства

Фактори	Складові факторів	Характер впливу
Ресурсні	Земельні ресурси, трудові ресурси, основні засоби, оборотний капітал	Визначають виробничий потенціал підприємства
Виробничо-технологічні	Технології вирощування культур, урожайність, продуктивність техніки	Формують ефективність виробництва
Фінансово-економічні	Прибутковість, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість	Визначають економічні можливості розвитку
Управлінські	Якість управлінських рішень, система планування та контролю	Забезпечують ефективність використання ресурсів
Маркетингові	Канали збуту, цінова політика, ринкова активність	Формують ринкові переваги підприємства
Інноваційні	Використання сучасних технологій та інформаційних систем	Забезпечують довгострокові конкурентні переваги
Зовнішні	Ринкова кон'юнктура, державне регулювання, погодні умови	Формують умови функціонування підприємства

Представлена класифікація свідчить, що конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії значної кількості взаємопов'язаних факторів. При цьому в сучасних умовах все більшого значення набувають управлінські та інформаційні фактори, оскільки саме вони забезпечують ефективне використання наявних ресурсів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Особливої уваги заслуговують управлінські фактори конкурентоспроможності. Багато дослідників зазначають, що саме «якість управління сьогодні є одним із ключових джерел формування конкурентних переваг підприємства» [3]. Ефективна система управління дозволяє своєчасно виявляти проблеми, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати раціональний розподіл ресурсів. Зростання ролі управлінських факторів обумовлено також розвитком інформаційних технологій та збільшенням обсягів доступної інформації. У сучасних умовах конкурентні переваги отримують не лише ті підприємства, які володіють значними ресурсами, але й ті, які здатні швидше аналізувати інформацію та оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим чинником формування конкурентоспроможності аграрних підприємств є також ефективність збутової діяльності. Високі виробничі результати не завжди гарантують високий рівень конкурентоспроможності, якщо підприємство не має налагоджених каналів реалізації продукції та ефективної системи взаємодії зі споживачами. Саме тому в сучасній практиці управління значна увага приділяється «розвитку маркетингової діяльності, формуванню довгострокових партнерських відносин із покупцями та вдосконаленню системи реалізації продукції» [15].

Отже, конкурентоспроможність аграрного підприємства є складною багатофакторною категорією, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. У сучасних умовах господарювання поряд із традиційними ресурсними факторами все більшого значення набувають управлінські рішення, інформаційне забезпечення та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме тому підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно

розглядати через призму удосконалення системи управління та підвищення якості управлінських рішень

1.2. Управлінські рішення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управлінських рішень, які приймаються на різних рівнях управління. Саме управлінські рішення забезпечують вибір напрямів розвитку підприємства, визначають способи використання ресурсів та формують механізми реагування на зміни зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств значення управлінських рішень є особливо важливим, оскільки їх діяльність пов'язана з «високим рівнем невизначеності, впливом природно-кліматичних факторів, коливаннями цін на продукцію та ресурси, а також значною залежністю від кон'юнктури аграрного ринку» [41].

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від здатності керівництва приймати своєчасні, обґрунтовані та ефективні рішення. Навіть за наявності значного ресурсного потенціалу підприємство може втрачати конкурентні позиції через недосконалість системи управління або низьку якість прийнятих рішень. У зв'язку з цим управлінські рішення розглядаються як один із найважливіших інструментів формування та підтримання конкурентних переваг.

У науковій літературі управлінське рішення визначається як «результат вибору керівником одного з можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети або вирішення певної проблеми» [27]. При цьому процес прийняття управлінських рішень охоплює не лише сам вибір альтернативи, а й попередній аналіз ситуації, формування можливих варіантів дій, оцінювання їх наслідків та контроль результатів реалізації прийнятого рішення.

Для аграрних підприємств управлінські рішення охоплюють широкий спектр

питань: від формування структури посівних площ та вибору технологій виробництва до організації збуту продукції та стратегічного планування розвитку господарства. Саме тому ефективність системи управління значною мірою визначає результати діяльності підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Залежно від змісту та сфери застосування управлінські рішення можуть класифікуватися за різними ознаками. Основні види управлінських рішень наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація управлінських рішень у діяльності підприємства

Ознака класифікації	Види рішень	Характеристика
За рівнем управління	Стратегічні, тактичні, оперативні	Відрізняються тривалістю дії та масштабом впливу
За змістом	Виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові	Пов'язані з окремими сферами діяльності підприємства
За способом прийняття	Індивідуальні, колективні	Відрізняються кількістю учасників процесу прийняття
За рівнем визначеності	Рішення в умовах визначеності, ризику та невизначеності	Залежать від обсягу доступної інформації
За періодичністю	Разові та повторювані	Відображають частоту виникнення управлінської ситуації
За ступенем формалізації	Програмовані та непрограмовані	Відрізняються можливістю використання стандартних алгоритмів

Серед наведених видів особливе значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають стратегічні управлінські рішення. Саме вони визначають довгострокові напрями розвитку підприємства, формують систему конкурентних переваг та забезпечують адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У діяльності аграрних підприємств до стратегічних рішень належать рішення щодо спеціалізації виробництва, формування структури посівних площ, оновлення матеріально-технічної бази, освоєння нових ринків збуту та впровадження сучасних технологій. Від якості таких рішень залежить не лише поточна ефективність діяльності підприємства, але й його здатність забезпечувати конкурентоспроможність у майбутньому.

Водночас реалізація стратегічних цілей неможлива без ефективних тактичних та оперативних рішень. Тактичні рішення конкретизують напрями реалізації стратегії та охоплюють середньостроковий період управління. До них можна віднести «планування виробничої програми, формування бюджету підприємства, організацію збутової діяльності та управління ресурсами» [12].

Оперативні рішення спрямовані на забезпечення поточної діяльності підприємства та приймаються щоденно в процесі управління виробництвом. Незважаючи на локальний характер, саме вони забезпечують практичну реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Важливою особливістю сучасного менеджменту є те, що ефективність управлінських рішень дедалі більше залежить від якості інформаційного забезпечення. В умовах швидких змін зовнішнього середовища керівництво підприємства повинно мати доступ до достовірної, актуальної та повної інформації про результати діяльності підприємства, стан ринку, поведінку конкурентів та перспективи розвитку галузі.

Саме тому в сучасних умовах господарювання процес прийняття управлінських рішень дедалі більше базується на використанні аналітичної інформації, цифрових технологій та спеціалізованих систем підтримки управління. Використання таких інструментів дозволяє підвищити обґрунтованість рішень, скоротити ризик помилок та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від дотримання логічної послідовності їх розробки та реалізації. Незважаючи на різноманітність підходів до організації управлінської діяльності, більшість науковців виділяють певні універсальні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Саме «системність даного процесу забезпечує можливість мінімізувати ризик помилкових рішень та підвищити результативність управлінської діяльності» [8].

У загальному вигляді процес прийняття управлінських рішень являє собою

послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на виявлення проблеми, розробку можливих варіантів її вирішення та вибір найбільш ефективної альтернативи. При цьому кожен наступний етап базується на результатах попереднього, що забезпечує цілісність процесу управління.

Для наочного відображення послідовності прийняття управлінських рішень доцільно використати схему, наведену на рисунку 1.1.

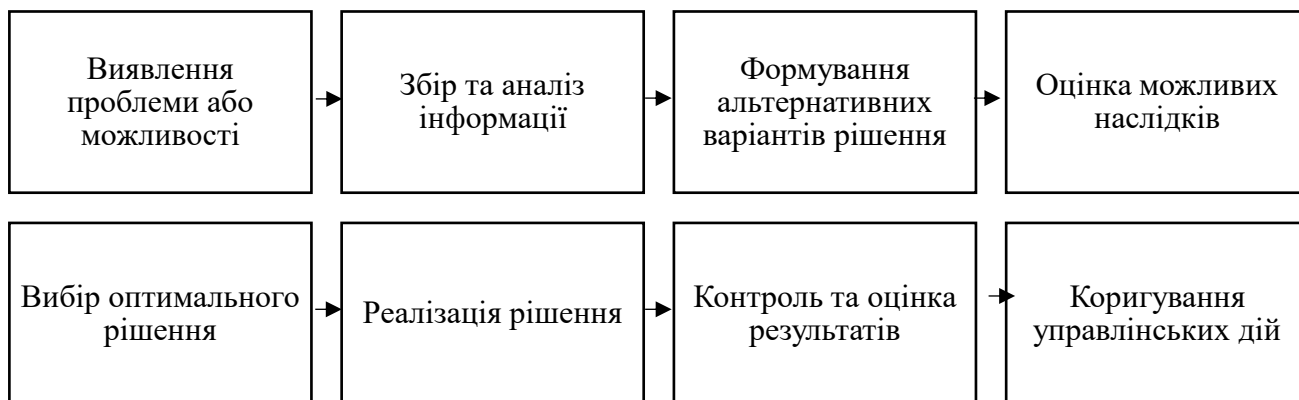


Рис. 1.1. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень

Першим етапом процесу прийняття управлінських рішень є виявлення проблеми або нової можливості для розвитку підприємства. Саме на цьому етапі формується розуміння необхідності управлінського втручання та визначаються основні завдання, які потребують вирішення.

Наступним етапом є збір та аналіз інформації. Якість управлінського рішення безпосередньо залежить від повноти та достовірності інформації, яка використовується під час його підготовки. Для аграрних підприємств така інформація може охоплювати виробничі показники, фінансові результати, зміни ринкової кон'юнктури, діяльність конкурентів, погодні умови та інші фактори зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу здійснюється розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми. Важливою умовою ефективного управління є наявність декількох можливих варіантів дій, що дозволяє порівняти їх переваги та

недоліки і вибрати найбільш доцільний напрям подальших дій.

Після формування альтернатив здійснюється оцінка можливих наслідків кожного варіанта рішення. На цьому етапі аналізуються економічні, виробничі, організаційні та соціальні результати реалізації управлінського рішення. Особливо важливого значення така оцінка набуває в умовах ризику та невизначеності, які є характерними для аграрного сектору економіки.

Завершальними етапами процесу є реалізація прийнятого рішення та контроль результатів його виконання. Контроль дозволяє оцінити фактичні результати управлінського впливу та своєчасно виявити необхідність коригування окремих управлінських дій.

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективність процесу прийняття управлінських рішень дедалі більше залежить від використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Якщо раніше значна частина рішень приймалася переважно на основі досвіду керівника, то сьогодні «конкурентні переваги отримують ті підприємства, які здатні використовувати об'єктивні дані та аналітичні методи підтримки управління» [20].

Особливу роль управлінські рішення відіграють у формуванні конкурентних переваг підприємства. Саме вони визначають напрями використання ресурсного потенціалу, вибір виробничої спеціалізації, організацію збуту продукції та механізми адаптації до змін ринкового середовища.

Для систематизації впливу управлінських рішень на конкурентоспроможність підприємства доцільно розглянути відповідні напрями такого впливу (табл. 1.4).

Як видно з таблиці, управлінські рішення фактично охоплюють усі сфери діяльності підприємства. Від їх якості залежить рівень ефективності використання ресурсів, фінансові результати діяльності, ринкова активність та здатність підприємства підтримувати свої конкурентні позиції в довгостроковій перспективі. Особливо актуальним питання підвищення якості управлінських рішень є для аграрних підприємств України, які функціонують в умовах нестабільного

зовнішнього середовища. Воєнні ризики, зміни логістичних маршрутів, коливання цін на ресурси та продукцію, кліматичні зміни та посилення конкуренції вимагають від керівництва підприємств високого рівня гнучкості та здатності оперативно реагувати на нові виклики.

Таблиця 1.4

Вплив управлінських рішень на формування конкурентних переваг підприємства

Сфера прийняття рішень	Управлінський вплив	Результат для конкурентоспроможності
Управління виробництвом	Оптимізація виробничих процесів	Підвищення урожайності та продуктивності
Управління ресурсами	Раціональний розподіл ресурсів	Зниження собівартості продукції
Управління персоналом	Підвищення ефективності праці	Зростання продуктивності праці
Управління збутом	Розширення каналів реалізації	Зміцнення ринкових позицій
Управління фінансами	Оптимізація витрат і доходів	Підвищення прибутковості
Стратегічне управління	Формування довгострокових переваг	Посилення конкурентоспроможності

Таким чином, управлінські рішення виступають одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Їх якість визначає ефективність використання ресурсного потенціалу, результативність господарської діяльності та можливості підприємства щодо формування стійких конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання сучасних підходів до управління, які забезпечують підвищення обґрунтованості та результативності управлінських рішень.

1.3. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі удосконалення системи управління

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує застосування сучасних підходів до управління, які дозволяють підвищувати ефективність використання

ресурсів, своєчасно реагувати на ринкові зміни та формувати довгострокові конкурентні переваги. Якщо традиційні підходи до управління переважно орієнтувалися на вирішення поточних виробничих завдань, то сучасний менеджмент «передбачає комплексний підхід до розвитку підприємства, який охоплює стратегічне планування, управлінську аналітику, маркетингове управління та цифрові технології підтримки прийняття рішень» [39].

Підвищення конкурентоспроможності сьогодні розглядається не як окремий напрям діяльності підприємства, а як результат ефективного функціонування всієї системи управління. Саме тому сучасні підходи до управління базуються на принципах системності, адаптивності, інформаційної забезпеченості та орієнтації на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Одним із найбільш поширених сучасних підходів є стратегічне управління конкурентоспроможністю. Його сутність полягає у формуванні довгострокових цілей підприємства та розробці комплексу заходів, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг.

Для аграрних підприємств стратегічний підхід дозволяє забезпечити узгодженість між виробничою діяльністю, ресурсним забезпеченням та потребами ринку. При цьому основна увага приділяється не лише поточним результатам діяльності, але й перспективам розвитку підприємства в майбутньому.

Основні характеристики сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств наведено в табл. 1.5.

Серед наведених підходів особливого значення для аграрних підприємств набуває аналітичний підхід до управління. Його актуальність зумовлена тим, що «сучасне підприємство функціонує в умовах збільшення обсягів інформації, яка повинна використовуватися під час прийняття управлінських рішень» [14].

Управлінська аналітика дозволяє здійснювати систематичний збір, обробку та аналіз інформації щодо результатів діяльності підприємства, використання ресурсів, змін ринкового середовища та поведінки конкурентів. На основі отриманих даних

керівництво підприємства отримує можливість приймати більш обґрунтовані рішення та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 1.5

Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Основна характеристика	Очікуваний результат
Стратегічний	Орієнтація на довгостроковий розвиток	Формування стійких конкурентних переваг
Процесний	Управління через удосконалення бізнес-процесів	Підвищення ефективності діяльності
Аналітичний	Використання даних для прийняття рішень	Підвищення якості управління
Маркетинговий	Орієнтація на потреби ринку та споживачів	Зміцнення ринкових позицій
Інноваційний	Впровадження нових технологій та інструментів	Підвищення продуктивності та ефективності
Адаптивний	Швидке реагування на зміни середовища	Підвищення стійкості підприємства

Для аграрних підприємств управлінська аналітика може використовуватися при вирішенні таких завдань:

- формування структури посівних площ;
- планування виробничої діяльності;
- оцінка ефективності використання ресурсів;
- контроль витрат;
- прогнозування фінансових результатів;
- аналіз ринкової кон'юнктури;
- вибір каналів реалізації продукції.

У сучасній практиці управління значного поширення набуває концепція Data-Driven Management, яка передбачає прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних та аналітичних розрахунків. Використання такого підходу дозволяє суттєво зменшити вплив суб'єктивних факторів на процес управління та підвищити його ефективність.

Не менш важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток маркетингового управління. В умовах посилення конкуренції підприємства

повинні не лише виробляти якісну продукцію, але й забезпечувати її ефективне просування на ринку. Саме тому сучасні системи управління дедалі більше орієнтуються на потреби споживачів та ринкову кон'юнктуру.

Для аграрних підприємств маркетинговий підхід передбачає:

- дослідження ринку сільськогосподарської продукції;
- моніторинг діяльності конкурентів;
- формування ефективної збутової політики;
- розвиток довгострокових партнерських відносин із покупцями;
- пошук нових каналів реалізації продукції.

У результаті підприємство отримує можливість підвищити ефективність збутової діяльності та зміцнити свої ринкові позиції.

Важливою складовою сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств є цифровізація управлінської діяльності. Розвиток інформаційних технологій створює нові можливості для збору, обробки та аналізу інформації, що дозволяє суттєво підвищити якість управлінських рішень та ефективність функціонування підприємства загалом.

Цифровізація управління передбачає використання сучасних програмних продуктів, електронних баз даних, автоматизованих систем обліку та аналітичних платформ для підтримки процесу управління. Для аграрних підприємств цифрові технології можуть застосовуватися на всіх етапах виробничого циклу – від планування посівних площ до реалізації готової продукції.

Серед найбільш поширених цифрових інструментів управління аграрними підприємствами можна виділити:

- системи управлінського обліку;
- системи планування ресурсів підприємства (ERP);
- електронні системи моніторингу виробничих процесів;
- аналітичні інформаційні системи;
- цифрові платформи управління збутом продукції;

- системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Використання таких інструментів дозволяє суттєво скоротити час на обробку інформації, підвищити достовірність аналітичних даних та забезпечити оперативне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для аграрних підприємств особливо актуальним є впровадження систем підтримки прийняття управлінських рішень. Такі системи «забезпечують керівництво підприємства комплексною інформацією про стан виробництва, використання ресурсів, фінансові результати та зміни ринкової кон'юнктури» [42]. На основі отриманих даних здійснюється аналіз можливих альтернатив та формуються рекомендації щодо найбільш ефективних управлінських дій.

Суттєвою перевагою цифрових технологій є можливість здійснення постійного моніторингу діяльності підприємства в режимі реального часу. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно приймати необхідні управлінські рішення.

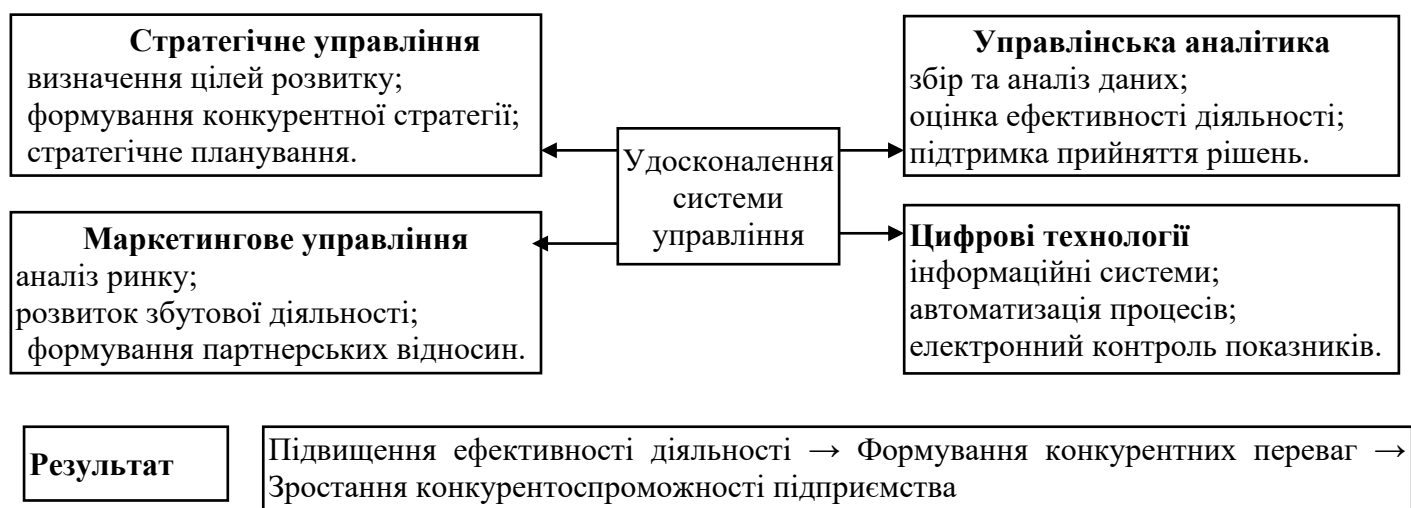
Поряд із цифровізацією управління важливого значення набуває концепція адаптивного менеджменту. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, яка обумовлена впливом економічних, політичних, екологічних та соціальних факторів. Тому ефективна система управління повинна забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та своєчасне коригування управлінських рішень.

Адаптивний підхід передбачає постійний моніторинг внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства, оцінювання можливих ризиків і загроз та формування механізмів реагування на їх прояви. У результаті підприємство отримує можливість не лише зберігати свої конкурентні позиції, але й використовувати зміни зовнішнього середовища для формування нових конкурентних переваг.

У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств дедалі більше залежить від інтеграції стратегічного, аналітичного, маркетингового та цифрового підходів до управління. Саме комплексне використання

зазначених інструментів дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити якість управлінських рішень та сформувати стійкі конкурентні переваги.

Для узагальнення сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно представити їх у вигляді інтегрованої моделі (рис. 1.2).



Рису. 1.2. Модель підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі удосконалення системи управління

Проведене теоретичне дослідження дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою визначається якістю системи управління та ефективністю управлінських рішень. У сучасних умовах забезпечення стійких конкурентних переваг потребує використання сучасних підходів до управління, заснованих на стратегічному плануванні, управлінській аналітиці, маркетинговій орієнтації та цифрових технологіях.

Саме впровадження систем управлінської аналітики та вдосконалення збутової діяльності, які розглядаються у практичній частині даної роботи, відповідають сучасним тенденціям розвитку менеджменту та можуть виступати ефективними інструментами підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Отже, досліджено теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі удосконалення управлінських рішень. Встановлено,

що конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, яка характеризує його здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, забезпечувати стійкі ринкові позиції та досягати кращих результатів діяльності порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що конкурентоспроможність формується під впливом сукупності ресурсних, виробничих, фінансових, маркетингових та управлінських факторів. Виявлено, що в сучасних умовах господарювання дедалі більшого значення набувають управлінські фактори конкурентоспроможності. На відміну від традиційного підходу, який пов'язує конкурентні переваги переважно з обсягом ресурсного потенціалу, сучасна концепція розвитку підприємств ґрунтується на ефективності використання наявних ресурсів, якості управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дослідження сутності управлінських рішень показало, що вони виступають одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме управлінські рішення визначають напрями використання ресурсів, організацію виробничої діяльності, формування збутової політики та стратегічний розвиток підприємства. Встановлено, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, повноти аналізу альтернатив та системності процесу їх прийняття.

У результаті дослідження сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств визначено, що найбільш перспективними напрямками удосконалення системи управління є використання управлінської аналітики, цифрових технологій, маркетингових інструментів та стратегічного планування. Особливу роль відіграють системи підтримки прийняття управлінських рішень, які забезпечують керівництво підприємства своєчасною та достовірною інформацією для обґрунтування управлінських дій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «ІЛОНА» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ілона»

Фермерське господарство «Ілона» здійснює свою діяльність на території Кам'янського району Дніпропетровської області та спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. Основними напрямками господарської діяльності підприємства є вирощування зернових та олійних культур, що забезпечують формування основної частини доходів господарства. Виробнича діяльність здійснюється з урахуванням природно-кліматичних умов регіону, які є сприятливими для вирощування озимої пшениці, ячменю, соняшнику та озимого ріпаку.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках сільськогосподарської продукції. За таких умов важливого значення набуває формування конкурентних переваг, що забезпечують стабільність розвитку підприємства, зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій. Конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою залежить від ефективності використання ресурсного потенціалу, якості управлінських рішень, рівня технологічного забезпечення виробництва та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

ФГ «Ілона» належить до середніх сільськогосподарських товаровиробників регіону. Протягом 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку, що проявилось у збільшенні обсягів виробництва, зростанні фінансових результатів та поступовому зміцненні ресурсної бази. Важливою особливістю діяльності господарства є поєднання виробничої ефективності із прагненням до підвищення конкурентоспроможності шляхом удосконалення організації

виробництва та прийняття управлінських рішень.

Для оцінювання можливостей подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства доцільним є аналіз його ресурсного забезпечення, виробничих результатів та економічної ефективності діяльності, що дозволить визначити наявні переваги та проблемні аспекти розвитку господарства.

Земельні ресурси є основою виробничого потенціалу аграрного підприємства та одним із ключових чинників формування його конкурентних переваг. Рациональне використання земельного фонду сприяє збільшенню обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, зниженню витрат на одиницю продукції та підвищенню ефективності господарської діяльності. Саме рівень забезпеченості земельними ресурсами та результативність їх використання значною мірою визначають позиції підприємства на аграрному ринку.

Для оцінки ролі земельних ресурсів у формуванні конкурентоспроможності ФГ «Ілона» доцільно проаналізувати розміри землекористування, рівень навантаження земельних угідь та показники економічної ефективності їх використання, які наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Рівень та ефективність використання земельних ресурсів ФГ «Ілона»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	1487,3	1492,8	1496,5	100,6
Площа ріллі, га	1442,6	1447,1	1451,2	100,6
Частка ріллі у складі угідь, %	97,0	96,9	97,0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	14	14	93,3
Навантаження угідь на 1 працівника, га	99,2	106,6	106,9	107,8
Чистий дохід на 100 га угідь, тис. грн	2619,9	3069,5	3684,5	140,6
Чистий прибуток на 100 га угідь, тис. грн	525,5	700,7	1001,9	190,7
Виручка на 1 га угідь, грн	26199,2	30695,0	36845,0	140,6

Наведені дані свідчать про стабільність земельного фонду ФГ «Ілона». Площа сільськогосподарських угідь протягом 2023–2025 рр. збільшилася на 9,2 га, а площа

ріллі – на 8,6 га. Частка ріллі у структурі угідь становить близько 97%, що є характерним для підприємств рослинницької спеціалізації та свідчить про високий рівень освоєння земельних ресурсів.

Скорочення чисельності працівників з 15 до 14 осіб призвело до збільшення навантаження земельних угідь на одного працівника на 7,8%, що свідчить про підвищення рівня механізації та продуктивності праці.

Особливо позитивною є динаміка показників ефективності використання земельних ресурсів. Чистий дохід на 100 га угідь збільшився на 40,6%, а чистий прибуток на 100 га – на 90,7%. Отримані результати свідчать про зростання економічної віддачі земельних ресурсів та формування додаткових конкурентних переваг підприємства.

Важливою складовою ресурсного потенціалу аграрного підприємства є основні та оборотні засоби, які забезпечують безперервність виробничого процесу, формують виробничі можливості господарства та впливають на кінцеві результати його діяльності. Рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами визначає можливість впровадження сучасних технологій виробництва, ефективного використання земельних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності продукції. Водночас раціональне використання основних і оборотних засобів сприяє зростанню прибутковості діяльності та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

З метою оцінки забезпеченості ФГ «Ілона» основними й оборотними засобами, а також визначення ефективності їх використання проведемо аналіз показників, наведених у таблиці 2.2.

Аналіз наведених даних свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази ФГ «Ілона» протягом досліджуваного періоду. Середньорічна вартість основних засобів у 2025 р. порівняно з 2023 р. збільшилася на 3978,8 тис. грн або 16,1%, що свідчить про оновлення та розширення виробничого потенціалу господарства. Вартість оборотних засобів зросла на 5720,2 тис. грн або 31,1%, що забезпечило

підвищення фінансової гнучкості підприємства та можливостей для здійснення поточної діяльності.

Таблиця 2.2

Показники забезпеченості та ефективності використання основних і оборотних засобів ФГ «Ілона»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	24763,8	26381,4	28742,6	116,1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	18395,7	21628,4	24115,9	131,1
Основні засоби на 100 га угідь, тис. грн	1665,0	1767,2	1921,0	115,4
Оборотні засоби на 100 га угідь, тис. грн	1237,0	1448,8	1611,2	130,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1650,9	1884,4	2053,0	124,4
Фондовіддача, грн	1,57	1,74	1,92	122,3
Фондомісткість, грн	0,637	0,575	0,521	81,8
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	2,12	2,12	2,29	108,0
Тривалість одного обороту, днів	169,8	169,5	157,2	92,6

Позитивною тенденцією є збільшення показника фондоозброєності праці на 24,4%, що свідчить про зростання рівня технічного забезпечення працівників. Одночасно фондовіддача зросла з 1,57 до 1,92 грн, або на 22,3%, що характеризує підвищення ефективності використання основних засобів. Відповідно фондомісткість продукції скоротилася на 18,2%, що є позитивним явищем для підприємства.

Підвищення коефіцієнта оборотності оборотних засобів з 2,12 до 2,29 оборотів та скорочення тривалості одного обороту на 12,6 дня свідчать про прискорення кругообігу оборотного капіталу і більш ефективне використання наявних ресурсів.

Отже, ФГ «Ілона» характеризується достатнім рівнем забезпеченості основними та оборотними засобами, а також позитивною динамікою показників ефективності їх використання. Це створює сприятливі передумови для подальшого розвитку господарства, підвищення результативності виробництва та зміцнення його конкурентних позицій на аграрному ринку.

Трудові ресурси є одним із ключових факторів виробництва в аграрному

секторі, оскільки саме від рівня забезпеченості підприємства працівниками, їх кваліфікації та ефективності праці значною мірою залежать результати господарської діяльності. Незважаючи на зростання рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, людський фактор залишається важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільності розвитку аграрних підприємств. Тому оцінка забезпеченості господарства трудовими ресурсами та результативності їх використання має важливе значення для характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Для оцінки рівня забезпеченості ФГ «Ілона» трудовими ресурсами та ефективності їх використання проведемо аналіз показників, наведених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Забезпеченість та ефективність використання трудових ресурсів ФГ «Ілона»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	14	14	93,3
Площа с.-г. угідь на 1 працівника, га	99,2	106,6	106,9	107,8
Рілля на 1 працівника, га	96,2	103,4	103,7	107,8
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн	2597,6	3273,5	3938,3	151,6
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	521,1	747,1	1071,0	205,5
Основні засоби на 1 працівника, тис. грн	1650,9	1884,4	2053,0	124,4
Оборотні засоби на 1 працівника, тис. грн	1226,4	1544,9	1722,6	140,5
Середньомісячний чистий прибуток у розрахунку на одного працівника, тис. грн	43,4	62,3	89,3	205,8

Аналіз наведених даних свідчить, що протягом 2023–2025 рр. чисельність працівників ФГ «Ілона» скоротилася з 15 до 14 осіб, або на 6,7%. Водночас площа сільськогосподарських угідь залишалася практично незмінною, що призвело до збільшення навантаження земельних ресурсів на одного працівника. Так, площа сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника зросла з 99,2 га до

106,9 га, або на 7,8%.

Позитивною тенденцією є суттєве підвищення результативності праці. Чистий дохід у розрахунку на одного працівника збільшився на 1340,7 тис. грн або 51,6% і у 2025 р. становив 3938,3 тис. грн. Ще більш високими темпами зростає чистий прибуток на одного працівника, який збільшився більш ніж удвічі – з 521,1 тис. грн до 1071,0 тис. грн.

Показники фондоозброєності та забезпеченості працівників оборотними засобами також демонструють позитивну динаміку. Основні засоби у розрахунку на одного працівника збільшилися на 24,4%, а оборотні засоби – на 40,5%. Це свідчить про покращення матеріально-технічного забезпечення праці та створення умов для підвищення її продуктивності.

Таким чином, незважаючи на незначне скорочення чисельності персоналу, ФГ «Ілона» забезпечило суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання продуктивності праці, прибутку на одного працівника та рівня технічного забезпечення персоналу свідчить про раціональне використання кадрового потенціалу та підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

Для формування об'єктивної оцінки конкурентних можливостей підприємства доцільно узагальнити результати проведеного аналізу ресурсного забезпечення та ефективності господарської діяльності. Комплексне дослідження динаміки виробничих, ресурсних та фінансово-економічних показників дозволяє визначити рівень розвитку підприємства, виявити основні тенденції його функціонування та оцінити наявний потенціал для підвищення конкурентоспроможності. З цією метою розглянемо основні показники господарської діяльності ФГ «Ілона», наведені в таблиці 2.4.

Аналіз узагальнюючих показників діяльності ФГ «Ілона» свідчить про позитивні тенденції розвитку господарства протягом 2023–2025 рр. Незважаючи на практично незмінну площу сільськогосподарських угідь, яка збільшилася лише на 9,2 га або 0,6%, підприємство забезпечило суттєве покращення більшості виробничих та

економічних показників.

Таблиця 2.4

Основні показники господарської діяльності ФГ «Ілона»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. проти 2023 р. (+,-)	2025 р. у % до 2023 р.
Площа с.-г. угідь, га	1487,3	1492,8	1496,5	9,2	100,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	14	14	-1	93,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	24763,8	26381,4	28742,6	3978,8	116,1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	18395,7	21628,4	24115,9	5720,2	131,1
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	38964,7	45828,3	55136,8	16172,1	141,5
Повна собівартість, тис. грн	29187,6	32754,1	36395,2	7207,6	124,7
Валовий прибуток, тис. грн	9777,1	13074,2	18741,6	8964,5	191,7
Чистий прибуток, тис. грн	7816,4	10459,8	14993,3	7176,9	191,8
Фондовіддача, грн	1,57	1,74	1,92	0,35	122,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2597,6	3273,5	3938,3	1340,7	151,6
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	521,1	747,1	1071,0	549,9	205,5
Виручка на 1 га угідь, грн	26199,2	30695,0	36845,0	10645,8	140,6
Рентабельність діяльності, %	26,78	31,93	41,20	+14,42 в.п.	153,8

Матеріально-технічна база господарства характеризується позитивною динамікою розвитку. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 3978,8 тис. грн або 16,1%, а оборотних засобів – на 5720,2 тис. грн або 31,1%. Це свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу підприємства та створення передумов для підвищення ефективності виробництва.

Особливо позитивною є динаміка фінансових результатів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 16172,1 тис. грн або 41,5%, тоді як повна собівартість зросла лише на 24,7%. У результаті валовий прибуток збільшився на 8964,5 тис. грн або 91,7%, а чистий прибуток – на 7176,9 тис. грн або 91,8%. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності господарювання та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Важливим показником результативності використання ресурсів є

фондовіддача, яка за досліджуваний період зросла з 1,57 грн до 1,92 грн, або на 22,3%. Одночасно продуктивність праці підвищилася на 1340,7 тис. грн на одного працівника, або на 51,6%, що свідчить про ефективне використання трудового потенціалу господарства. Прибуток на одного працівника зріс більш ніж удвічі та досяг 1071,0 тис. грн у 2025 році.

Позитивні зміни спостерігаються також щодо ефективності використання земельних ресурсів. Виручка на 1 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 10645,8 грн або 40,6%, що свідчить про зростання економічної віддачі земельного фонду підприємства.

Узагальнюючим показником ефективності діяльності є рівень рентабельності, який зріс з 26,78% у 2023 р. до 41,20% у 2025 р., тобто на 14,42 відсоткових пункти. Це підтверджує зміцнення фінансового стану господарства та підвищення результативності використання наявних ресурсів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що ФГ «Ілона» має достатній виробничий та фінансово-економічний потенціал для подальшого розвитку. Позитивна динаміка показників ефективності використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також зростання прибутковості діяльності створюють сприятливі передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення системи прийняття управлінських рішень.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ФГ «Ілона»

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є комплексною характеристикою його здатності ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, забезпечувати виробництво конкурентоспроможної продукції та досягати стабільних фінансово-економічних результатів. Для сільськогосподарських товаровиробників рівень конкурентоспроможності визначається насамперед ефективністю використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів,

рівнем продуктивності виробництва, якістю управління та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання конкурентоспроможності ФГ «Ілона» доцільно розпочати з аналізу виробничих показників, оскільки саме виробничий потенціал формує основу ринкових переваг підприємства. Високий рівень урожайності сільськогосподарських культур, раціональна структура посівних площ та зростання обсягів виробництва продукції створюють передумови для зміцнення конкурентних позицій господарства на аграрному ринку.

З метою оцінки виробничої конкурентоспроможності підприємства проведемо аналіз динаміки основних виробничих показників ФГ «Ілона» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники виробничої конкурентоспроможності ФГ «Ілона»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., %
Урожайність озимої пшениці, ц/га	42,8	46,7	49,3	115,2
Урожайність ячменю, ц/га	34,6	37,9	40,1	115,9
Урожайність соняшнику, ц/га	24,7	27,5	29,8	120,6
Урожайність озимого ріпаку, ц/га	22,9	25,4	27,3	119,2
Валовий збір продукції, т	4737,9	5172,8	5486,9	115,8
Валовий збір на 100 га ріллі, т	328,5	357,5	378,1	115,1
Чистий дохід на 1 га угідь, тис. грн	26,2	30,7	36,8	140,6
Чистий прибуток на 1 га угідь, тис. грн	5,3	7,0	10,0	188,7

Дані таблиці свідчать про наявність позитивних тенденцій у розвитку виробничого потенціалу підприємства. Протягом 2023–2025 рр. спостерігається стійке зростання урожайності всіх основних культур, що є одним із ключових показників виробничої конкурентоспроможності аграрного підприємства. Найвищі темпи приросту характерні для соняшнику, урожайність якого збільшилася на 20,6%, тоді як урожайність озимої пшениці, ячменю та ріпаку зросла відповідно на 15,2%, 15,9% та 19,2%.

Підвищення продуктивності землекористування позитивно вплинуло на обсяги виробництва продукції. Загальний валовий збір основних культур збільшився

на 749,0 т або 15,8%, а виробництво продукції у розрахунку на 100 га ріллі зросло на 15,1%. Отримані результати свідчать про ефективне використання виробничих ресурсів та поступове зміцнення виробничих переваг підприємства.

Водночас значно покращилися економічні результати використання земельних ресурсів. Чистий дохід у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь збільшився на 40,6%, а чистий прибуток на 1 га – на 88,7%. Це свідчить про те, що підприємство не лише нарощує обсяги виробництва, але й підвищує економічну віддачу від використання ресурсного потенціалу.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ФГ «Ілона» має достатньо високий рівень виробничої конкурентоспроможності, який базується на позитивній динаміці урожайності культур, зростанні обсягів виробництва та підвищенні ефективності використання земельних ресурсів. Однак для формування повної оцінки конкурентних позицій підприємства необхідно дослідити економічні аспекти конкурентоспроможності та результати господарської діяльності.

Подальша оцінка конкурентоспроможності ФГ «Ілона» потребує дослідження економічних результатів його діяльності. В умовах ринкової економіки конкурентні переваги підприємства визначаються не лише обсягами виробництва продукції, але й здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати прибутковість діяльності та формувати фінансову основу для подальшого розвитку. Саме тому важливим напрямом дослідження є аналіз економічної конкурентоспроможності господарства.

Для оцінки економічних аспектів конкурентоспроможності ФГ «Ілона» доцільно проаналізувати систему показників, які характеризують ефективність використання виробничих ресурсів та результативність господарської діяльності (табл. 2.6).

Наведені дані свідчать про суттєве покращення економічних результатів діяльності ФГ «Ілона» протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком зріс на 16172,1 тис. грн або 41,5%, що є

наслідком збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Таблиця 2.6

Показники економічної конкурентоспроможності ФГ «Ілона»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	38964,7	45828,3	55136,8	141,5
Чистий прибуток, тис. грн	7816,4	10459,8	14993,3	191,8
Рентабельність діяльності, %	26,78	31,93	41,20	153,8
Фондовіддача, грн	1,57	1,74	1,92	122,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2597,6	3273,5	3938,3	151,6
Прибуток на одного працівника, тис. грн	521,1	747,1	1071,0	205,5
Виручка на 1 га угідь, грн	26199,2	30695,0	36845,0	140,6
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	525,5	700,7	1001,9	190,7

Особливо позитивною є динаміка прибутковості діяльності господарства. Чистий прибуток підприємства зріс на 7176,9 тис. грн або 91,8%, а рівень рентабельності діяльності збільшився на 14,42 відсоткових пункти та досяг 41,20%. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності управління витратами та формування додаткових фінансових можливостей для розвитку підприємства.

Позитивні зміни спостерігаються і щодо ефективності використання ресурсного потенціалу господарства. Фондовіддача збільшилася на 22,3%, що свідчить про підвищення результативності використання основних засобів. Продуктивність праці зросла на 51,6%, а прибуток у розрахунку на одного працівника збільшився більш ніж удвічі. Це характеризує зростання економічної віддачі трудових ресурсів підприємства.

Значне покращення демонструють показники використання земельних ресурсів. Виручка на 1 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 40,6%, а прибуток на 100 га угідь – на 90,7%. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності землекористування та зміцнення економічних позицій господарства.

Таким чином, ФГ «Ілона» характеризується позитивною динамікою основних економічних показників та достатньо високим рівнем економічної

конкурентоспроможності. Разом із тим для визначення реального місця підприємства на ринку необхідно провести порівняльний аналіз його конкурентних позицій відносно інших аграрних підприємств району.

Для визначення фактичного рівня конкурентоспроможності ФГ «Ілона» недостатньо проаналізувати лише динаміку його внутрішніх показників. Об'єктивна оцінка конкурентних позицій підприємства можлива лише шляхом порівняння результатів його діяльності з показниками інших суб'єктів господарювання, які функціонують в аналогічних умовах та спеціалізуються на виробництві подібної продукції. Такий підхід дозволяє виявити конкурентні переваги та недоліки підприємства, а також визначити напрями підвищення його ринкової стійкості.

Для проведення порівняльного аналізу було обрано три підприємства-конкуренти Кам'янського району Дніпропетровської області: ТОВ «Агроальянс Дніпро», ФГ «Колос-Агро» та ПП «Злагода Плюс». Порівняння здійснюється за ключовими показниками, які характеризують виробничу, економічну та ринкову конкурентоспроможність підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка конкурентних позицій аграрних підприємств у 2025 році

Показник	ФГ «Ілона»	ТОВ «Агроальянс Дніпро»	ФГ «Колос-Агро»	ПП «Злагода Плюс»
Площа с.-г. угідь, га	1496,5	1828,4	1645,7	1218,6
Урожайність пшениці, ц/га	49,3	55,1	52,4	44,7
Урожайність соняшнику, ц/га	29,8	33,6	31,4	26,8
Чистий дохід, тис. грн	55136,8	74215,4	62148,7	40896,3
Чистий прибуток, тис. грн	14993,3	22846,9	18475,2	9126,8
Рентабельність діяльності, %	41,2	48,7	44,6	28,7
Фондовіддача, грн	1,92	2,18	2,03	1,61
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3938,3	4681,5	4276,9	3158,4
Частка реалізації за прямими договорами, %	45,8	68,4	58,7	36,5

Результати проведеного аналізу свідчать, що ФГ «Ілона» займає проміжну позицію серед досліджуваних підприємств. За більшістю показників господарство перевищує результати діяльності ПП «Злагода Плюс», проте поступається ТОВ

«Агроальянс Дніпро» та ФГ «Колос-Агро».

Найбільше відставання спостерігається за показниками урожайності сільськогосподарських культур. Так, урожайність озимої пшениці у ФГ «Ілона» становить 49,3 ц/га, що на 5,8 ц/га менше порівняно з ТОВ «Агроальянс Дніпро» та на 3,1 ц/га менше порівняно з ФГ «Колос-Агро». Аналогічна ситуація спостерігається і щодо соняшнику, де відставання становить відповідно 3,8 ц/га та 1,6 ц/га.

За фінансовими результатами діяльності ФГ «Ілона» також поступається двом лідерам групи. Чистий прибуток підприємства є меншим на 7853,6 тис. грн порівняно з ТОВ «Агроальянс Дніпро» та на 3481,9 тис. грн порівняно з ФГ «Колос-Агро». Водночас господарство демонструє значно кращі результати, ніж ПП «Злагода Плюс», переважаючи його за рівнем прибутку на 5866,5 тис. грн.

Подібна ситуація спостерігається і щодо показників ефективності використання ресурсів. Фондовіддача у ФГ «Ілона» становить 1,92 грн, тоді як у ТОВ «Агроальянс Дніпро» – 2,18 грн, а у ФГ «Колос-Агро» – 2,03 грн. Продуктивність праці також є нижчою від показників двох сильніших конкурентів, хоча суттєво перевищує відповідний показник ПП «Злагода Плюс».

Особливої уваги заслуговують показники збутової діяльності. Частка реалізації продукції за прямими договорами у ФГ «Ілона» становить лише 45,8%, тоді як у ТОВ «Агроальянс Дніпро» цей показник досягає 68,4%, а у ФГ «Колос-Агро» – 58,7%. Це свідчить про більшу залежність господарства від посередницьких структур та нижчий рівень розвитку системи збуту продукції.

З метою узагальнення результатів порівняльного аналізу проведемо рейтингову оцінку конкурентоспроможності досліджуваних підприємств (табл. 2.8).

Проведена рейтингова оцінка підтверджує, що ФГ «Ілона» займає третє місце серед чотирьох досліджуваних підприємств. Отриманий інтегральний показник конкурентоспроможності свідчить про наявність достатнього потенціалу для розвитку, проте одночасно вказує на існування резервів щодо підвищення ефективності виробництва, покращення результативності використання ресурсів та

вдосконалення системи реалізації продукції.

Таблиця 2.8

Рейтинг конкурентоспроможності аграрних підприємств у 2025 році

Підприємство	Інтегральний показник конкурентоспроможності	Місце
ТОВ «Агроальянс Дніпро»	0,93	1
ФГ «Колос-Агро»	0,84	2
ФГ «Ілона»	0,74	3
ПП «Злагода Плюс»	0,61	4

Таким чином, результати порівняльного аналізу свідчать, що головними конкурентними недоліками ФГ «Ілона» є нижчий рівень урожайності культур, недостатньо розвинена система збуту продукції та відставання за окремими показниками економічної ефективності від підприємств-лідерів. Водночас господарство має стабільну ресурсну базу, високий рівень прибутковості та позитивну динаміку розвитку, що створює передумови для підвищення його конкурентоспроможності шляхом удосконалення управлінських рішень.

2.3. Аналіз системи прийняття управлінських рішень та її впливу на конкурентоспроможність підприємства

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень, які приймаються керівництвом у процесі господарської діяльності. Саме управлінські рішення визначають напрями використання ресурсів, формування виробничої програми, організацію збуту продукції та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільності аграрних ринків та зростання конкуренції особливого значення набуває здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

ФГ «Ілона» належить до підприємств із відносно простою організаційною структурою управління, що характерно для більшості фермерських господарств.

Основна відповідальність за прийняття стратегічних і тактичних рішень зосереджена безпосередньо у керівника господарства, який координує виробничу, фінансову та збутову діяльність підприємства.

Процес прийняття управлінських рішень у ФГ «Ілона» можна представити у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів (рис. 2.1).

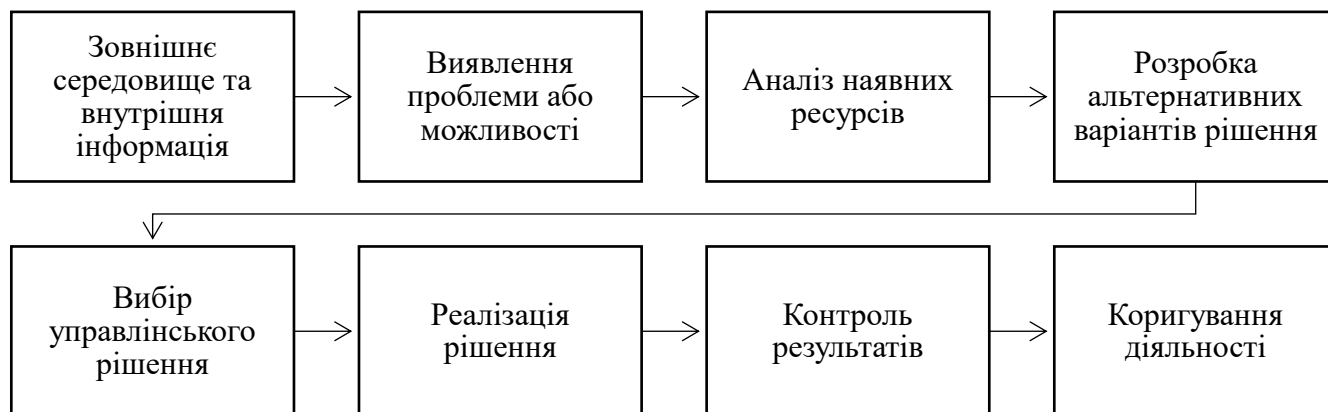


Рис. 2.1. Процес прийняття управлінських рішень у ФГ «Ілона»

Особливістю функціонування господарства є те, що більшість рішень приймається на основі практичного досвіду керівника та поточних виробничих потреб. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації, однак не завжди забезпечує належний рівень аналітичного обґрунтування управлінських рішень.

Для оцінки впливу управлінських рішень на результати діяльності підприємства доцільно розглянути основні напрями управлінського впливу та їх наслідки для конкурентоспроможності господарства (табл. 2.9).

Аналіз представлених даних свідчить, що більшість управлінських рішень, які приймалися у ФГ «Ілона» протягом досліджуваного періоду, мали позитивний вплив на результати господарської діяльності. Саме завдяки коригуванню структури посівів, удосконаленню технології вирощування культур та оновленню матеріально-технічної бази підприємству вдалося забезпечити зростання урожайності, прибутку та рівня рентабельності.

Таблиця 2.9

**Основні управлінські рішення та їх вплив на
конкурентоспроможність ФГ «Ілона»**

Напрямок управління	Управлінські рішення	Результат реалізації	Вплив на конкурентоспроможність
Формування структури посівів	Збільшення площ під соняшником	Зростання валового збору та прибутковості	Позитивний
Технологія виробництва	Використання сучасних ЗЗР та добрив	Підвищення урожайності культур	Позитивний
Використання техніки	Оновлення матеріально-технічної бази	Зростання продуктивності праці	Позитивний
Управління витратами	Контроль виробничих витрат	Підвищення рентабельності діяльності	Позитивний
Організація збуту	Реалізація через посередників	Спрощення процесу продажу продукції	Частково позитивний
Маркетингова діяльність	Відсутність системного аналізу ринку	Обмежені можливості пошуку нових ринків збуту	Негативний
Інформаційне забезпечення	Відсутність формалізованої аналітичної системи	Рішення приймаються переважно на основі досвіду	Негативний

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити окремі проблеми в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Насамперед це стосується недостатнього використання сучасних інструментів управлінської аналітики, обмеженого застосування маркетингових досліджень та недостатньої уваги до формування ефективної системи збуту продукції.

Наявність зазначених проблем призводить до того, що господарство поступається своїм основним конкурентам за часткою реалізації продукції за прямими договорами, рівнем ринкової активності та окремими показниками економічної ефективності. Це свідчить про існування резервів підвищення конкурентоспроможності, реалізація яких можлива шляхом удосконалення системи прийняття управлінських рішень та впровадження сучасних підходів до управління діяльністю підприємства.

Проведений аналіз виробничої діяльності, економічних результатів та особливостей прийняття управлінських рішень у ФГ «Ілона» дозволяє перейти до

виявлення факторів, які стримують подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку більшості показників діяльності, господарство поки що поступається окремим конкурентам за рівнем урожайності культур, ефективністю збутової діяльності та використанням сучасних інструментів управління.

Для систематизації результатів дослідження проведемо SWOT-аналіз конкурентоспроможності ФГ «Ілона» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз конкурентоспроможності ФГ «Ілона»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільний земельний банк та достатня площа сільськогосподарських угідь	Відсутність системи управлінської аналітики
Високий рівень прибутковості діяльності	Недостатній рівень маркетингового забезпечення
Позитивна динаміка урожайності основних культур	Обмежена кількість каналів збуту продукції
Зростання продуктивності праці та ефективності використання ресурсів	Значна залежність від посередників при реалізації продукції
Достатній рівень матеріально-технічного забезпечення	Відсутність формалізованої системи оцінки управлінських рішень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення співпраці з переробними підприємствами	Коливання закупівельних цін на аграрну продукцію
Укладання довгострокових контрактів на реалізацію продукції	Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів
Використання цифрових технологій управління	Посилення конкуренції на аграрному ринку
Розширення ринків збуту продукції	Негативний вплив погодних факторів
Підвищення ефективності управлінських рішень на основі аналітичних даних	Воєнно-економічна нестабільність

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ФГ «Ілона» має достатньо потужний ресурсний та фінансовий потенціал для подальшого розвитку. Серед основних сильних сторін господарства слід відзначити стабільність земельного фонду, високий рівень прибутковості діяльності та позитивну динаміку виробничих показників. Водночас наявні окремі недоліки управлінського характеру, які стримують підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для більш детального визначення проблемних аспектів управління

конкурентоспроможністю узагальнено результати проведеного аналізу у вигляді проблемного поля (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Проблемне поле управління конкурентоспроможністю ФГ «Ілона»

Виявлена проблема	Причини виникнення	Наслідки для конкурентоспроможності
Нижча урожайність порівняно з підприємствами-лідерами	Недостатній рівень аналітичного супроводу виробничих рішень	Втрата частини потенційного доходу
Відставання за показниками фондовіддачі та продуктивності праці	Неповне використання можливостей ресурсного потенціалу	Зниження ефективності діяльності
Низька частка реалізації за прямими договорами	Недостатній розвиток системи збуту та маркетингу	Залежність від посередників
Відсутність формалізованої системи підтримки управлінських рішень	Орієнтація переважно на досвід керівника	Обмеження можливостей стратегічного розвитку
Недостатній моніторинг ринкового середовища	Відсутність систематичного аналізу конкурентів та ринку	Зниження адаптивності до змін зовнішнього середовища

Аналіз наведених даних дозволяє зробити висновок, що більшість проблем, які обмежують підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона», мають управлінський характер. При цьому підприємство володіє достатнім виробничим і фінансовим потенціалом для їх подолання. Найбільш суттєвими недоліками є відсутність системного підходу до інформаційно-аналітичного забезпечення управління та недостатня ефективність організації збутової діяльності.

Отримані результати свідчать, що подальше підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона» доцільно пов'язувати не стільки зі збільшенням обсягів ресурсів, скільки з удосконаленням системи прийняття управлінських рішень, використанням сучасних інструментів аналітичної підтримки управління та розвитком механізмів реалізації продукції. Саме ці напрями повинні стати основою розробки практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «ІЛОНА» НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Впровадження системи управлінської аналітики для підвищення якості управлінських рішень у ФГ «Ілона»

В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку, нестабільності цін на сільськогосподарську продукцію та постійного зростання вартості матеріально-технічних ресурсів особливого значення набуває якість управлінських рішень, що приймаються керівництвом підприємства. Саме від своєчасності, обґрунтованості та результативності управлінських рішень значною мірою залежить рівень конкурентоспроможності господарства, його фінансова стійкість та можливість забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Як показали результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, ФГ «Ілона» характеризується позитивною динамікою виробничо-господарської діяльності. У 2025 році чистий дохід господарства становив 55136,8 тис. грн, чистий прибуток – 14993,3 тис. грн, а рівень рентабельності діяльності досяг 41,20%. Водночас порівняльний аналіз із підприємствами-конкурентами виявив низку проблем, які стримують подальше підвищення конкурентоспроможності господарства.

Зокрема, ФГ «Ілона» поступається підприємствам-лідерам за показниками урожайності основних культур, продуктивності праці, фондівіддачі та рівнем розвитку системи збуту. Крім того, проведене дослідження дозволило встановити, що процес прийняття управлінських рішень у господарстві переважно базується на практичному досвіді керівника та поточній виробничій інформації, тоді як системний аналіз економічних, виробничих та ринкових показників використовується недостатньо.

Внаслідок цього значна частина управлінських рішень приймається в умовах обмеженого інформаційного забезпечення, що може призводити до втрати потенційних конкурентних переваг. Особливо актуальною дана проблема є для фермерських господарств, де через невелику чисельність персоналу функції планування, аналізу та контролю часто концентруються в руках однієї особи.

У зв'язку з цим одним із перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона» є впровадження системи управлінської аналітики, яка забезпечить керівництво підприємства своєчасною, достовірною та структурованою інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

У сучасній практиці управлінська аналітика розглядається як система збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації, необхідної для підтримки процесу управління підприємством. Основною метою такої системи є забезпечення керівництва підприємства інформацією щодо фактичного стану виробництва, використання ресурсів, фінансових результатів та тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Для ФГ «Ілона» впровадження системи управлінської аналітики доцільно здійснювати за трьома основними напрямками:

- виробнича аналітика;
- фінансово-економічна аналітика;
- ринкова аналітика.

Виробнича аналітика повинна забезпечувати постійний моніторинг показників урожайності культур, структури посівних площ, використання техніки, витрат матеріальних ресурсів та виконання виробничих операцій. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення від планових показників та оперативно реагувати на виробничі проблеми.

Фінансово-економічна аналітика має бути спрямована на оцінку собівартості продукції, рентабельності окремих культур, ефективності використання ресурсів, динаміки прибутку та ліквідності підприємства. Отримана інформація дозволить

керівництву приймати більш обґрунтовані рішення щодо структури виробництва та розподілу ресурсів.

Ринкова аналітика повинна забезпечувати систематичний моніторинг закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію, діяльності основних конкурентів, потенційних каналів реалізації продукції та змін ринкової кон'юнктури. Саме цей напрям аналітики є одним із найбільш проблемних у діяльності ФГ «Ілона», що було встановлено під час аналізу конкурентних позицій підприємства.

Запропонована система управлінської аналітики повинна функціонувати на основі регулярного формування комплексу аналітичних показників, які характеризуватимуть ефективність використання ресурсів та результати діяльності господарства.

Таблиця 3.1

Система ключових аналітичних показників для підтримки управлінських рішень у ФГ «Ілона»

Напрямок аналізу	Показники
Земельні ресурси	Урожайність культур, валовий збір, прибуток на 1 га, дохід на 1 га
Трудові ресурси	Продуктивність праці, прибуток на одного працівника, навантаження угідь на працівника
Основні засоби	Фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність праці
Фінансові результати	Чистий дохід, прибуток, рентабельність діяльності, рентабельність окремих культур
Збутова діяльність	Частка реалізації за прямими договорами, середня ціна реалізації, кількість покупців
Ринкове середовище	Ціни конкурентів, зміни попиту, перспективні канали збуту

Запровадження зазначеної системи дозволить перейти від ситуативного управління до системного підходу, заснованого на використанні об'єктивної інформації та аналітичних розрахунків. При цьому особливо важливим є те, що впровадження запропонованого заходу не потребує значних фінансових витрат, оскільки може бути реалізоване шляхом використання стандартних програмних засобів обробки інформації та внутрішньої звітності господарства.

Ефективність функціонування системи управлінської аналітики значною

мірою залежить від організації інформаційних потоків між окремими напрямками діяльності підприємства. Для ФГ «Ілона» доцільним є створення спрощеної аналітичної моделі, яка забезпечуватиме інтеграцію виробничої, фінансової та ринкової інформації в єдину систему підтримки управлінських рішень.

Особливістю діяльності фермерського господарства є відсутність великої кількості управлінських рівнів, тому інформація може надходити безпосередньо до керівника підприємства, який здійснює аналіз отриманих даних та приймає відповідні управлінські рішення. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативність реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища без створення додаткових структурних підрозділів.

Запропонована модель управлінської аналітики передбачає формування трьох взаємопов'язаних інформаційних блоків:

- виробничого;
- фінансово-економічного;
- ринкового.

На першому рівні здійснюється збір первинної інформації щодо виконання виробничих операцій, використання ресурсів, витрат на вирощування культур, обсягів реалізації продукції та змін ринкової кон'юнктури. Отримані дані систематизуються та перетворюються в аналітичну інформацію, яка використовується для оцінки результативності діяльності підприємства.

На другому рівні відбувається аналіз отриманої інформації та розрахунок системи показників, які характеризують ефективність використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів, а також рівень прибутковості діяльності господарства.

На третьому рівні керівник підприємства отримує узагальнені аналітичні звіти та приймає відповідні управлінські рішення щодо структури посівних площ, використання ресурсів, реалізації продукції та напрямів подальшого розвитку підприємства.

Для візуалізації запропонованої системи доцільно використати схему, наведену на рисунку 3.1.

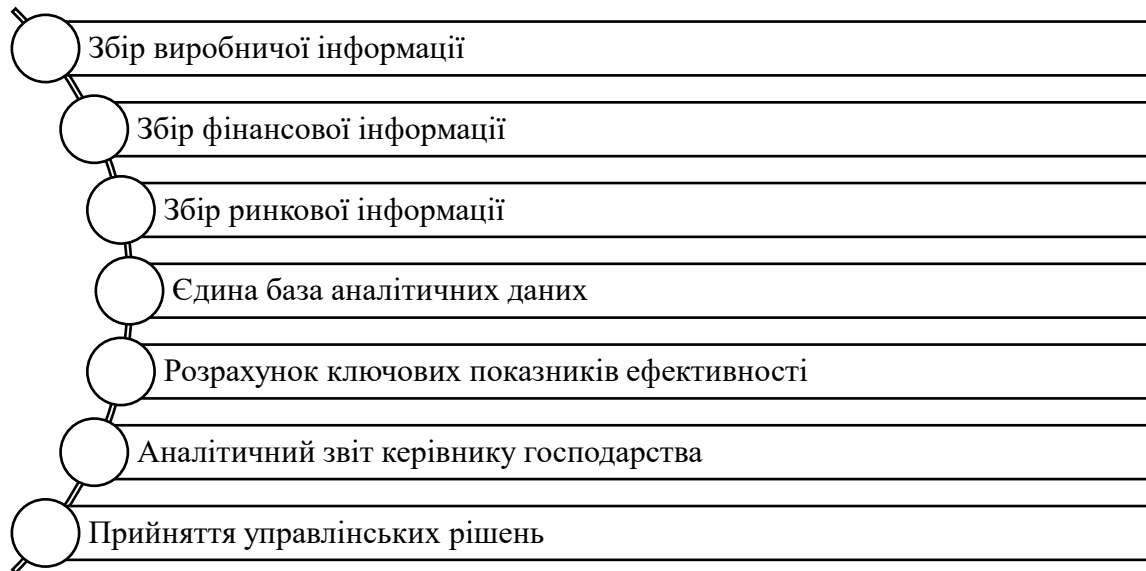


Рис. 3.1. Запропонована система управлінської аналітики ФГ «Ілона»

Запровадження такої системи дозволить значно підвищити якість управлінських рішень, оскільки вони прийматимуться на основі комплексного аналізу діяльності підприємства, а не лише на підставі окремих виробничих показників або практичного досвіду керівника.

Особливого значення запропонована система набуває під час формування структури посівних площ. Як показав аналіз діяльності ФГ «Ілона», протягом 2023–2025 рр. підприємство поступово збільшувало площі під соняшником та скорочувало посіви окремих зернових культур. Водночас такі рішення приймалися переважно на основі поточних ринкових тенденцій, без комплексного врахування змін собівартості продукції, прогнозованої рентабельності культур та довгострокових ринкових перспектив.

В умовах використання управлінської аналітики керівництво підприємства матиме можливість здійснювати порівняльну оцінку економічної ефективності окремих культур ще до початку виробничого сезону. Це дозволить формувати більш

оптимальну структуру посівних площ та підвищувати загальний рівень прибутковості діяльності господарства.

Не менш важливим напрямом використання аналітичної системи є управління виробничими витратами. Аналіз даних таблиці 2.6 показав, що протягом 2023–2025 рр. найбільшу частку витрат у структурі собівартості продукції становили витрати на добрива, паливно-мастильні матеріали та засоби захисту рослин. У 2025 році сукупна частка зазначених витрат перевищувала 56% усіх виробничих витрат підприємства.

Застосування системи управлінської аналітики дозволить здійснювати оперативний контроль за використанням матеріальних ресурсів, своєчасно виявляти перевищення планових витрат та оцінювати економічну доцільність використання окремих технологічних заходів. У результаті зменшуватиметься ризик неефективного використання ресурсів та покращуватиметься структура виробничих витрат.

Крім того, запропонована система створює передумови для формування аналітичної бази оцінки конкурентоспроможності підприємства. На основі отриманих даних керівництво господарства зможе регулярно здійснювати моніторинг власних конкурентних позицій, порівнювати результати діяльності з показниками інших підприємств та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Таким чином, впровадження системи управлінської аналітики забезпечить перехід ФГ «Ілона» до більш сучасної моделі управління, заснованої на використанні аналітичної інформації та обґрунтованих управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню фінансових результатів діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованої системи управлінської аналітики необхідно оцінити її потенційний вплив на результати діяльності ФГ «Ілона». На відміну від капіталомістких інвестиційних проєктів, запропонований захід не потребує значних фінансових вкладень, оскільки передбачає удосконалення процесу збору, обробки та використання управлінської інформації.

Основний економічний ефект очікується за рахунок підвищення якості управлінських рішень, покращення використання ресурсів та зростання результативності виробничої діяльності.

Як показав аналіз конкурентних позицій підприємства, ФГ «Ілона» поступається підприємствам-лідерам насамперед за показниками урожайності основних культур, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. При цьому наявний ресурсний потенціал господарства дозволяє забезпечити покращення зазначених показників без суттєвого збільшення обсягів ресурсного забезпечення. Саме тому впровадження системи управлінської аналітики розглядається як інструмент підвищення ефективності використання вже наявних ресурсів підприємства.

Очікується, що завдяки використанню аналітичної підтримки управлінських рішень підприємство зможе більш обґрунтовано формувати структуру посівних площ, своєчасно коригувати технологічні заходи, контролювати рівень виробничих витрат та підвищити результативність використання земельних ресурсів.

Прогнозні результати впровадження запропонованого заходу наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогноз впливу впровадження системи управлінської аналітики на результати діяльності ФГ «Ілона»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Урожайність озимої пшениці, ц/га	49,3	51,4	2,1	104,3
Урожайність соняшнику, ц/га	29,8	31,1	1,3	104,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3938,3	4205,6	267,3	106,8
Фондовіддача, грн	1,92	2,03	0,11	105,7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	55136,8	57485,4	2348,6	104,3
Чистий прибуток, тис. грн	14993,3	16418,7	1425,4	109,5
Рентабельність діяльності, %	41,20	43,85	+2,65 в.п.	x

Розрахунки свідчать, що впровадження системи управлінської аналітики здатне забезпечити відчутний позитивний ефект навіть без додаткового розширення

земельного банку або суттєвого збільшення виробничих ресурсів. Очікується, що більш якісне інформаційне забезпечення процесу управління дозволить підвищити урожайність озимої пшениці на 2,1 ц/га, а соняшнику – на 1,3 ц/га.

Зростання урожайності безпосередньо вплине на обсяги виробництва та реалізації продукції. У результаті чистий дохід підприємства може збільшитися на 2348,6 тис. грн або 4,3%. Одночасно завдяки більш ефективному використанню ресурсів та покращенню структури витрат прогнозується збільшення чистого прибутку на 1425,4 тис. грн або 9,5%.

Позитивні зміни очікуються також щодо показників використання ресурсного потенціалу господарства. Продуктивність праці може зрости на 267,3 тис. грн на одного працівника, а фондівддача – на 0,11 грн, що свідчить про підвищення результативності використання трудових та матеріально-технічних ресурсів.

Важливим результатом впровадження запропонованого заходу стане підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства до 43,85%, що забезпечить зміцнення його фінансового стану та створить додаткові можливості для розвитку.

Отже, впровадження системи управлінської аналітики є економічно доцільним та відповідає стратегічним завданням підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона». Реалізація запропонованого заходу дозволить покращити якість управлінських рішень, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити зростання основних показників господарської діяльності. Крім того, створення системи управлінської аналітики формуватиме інформаційну основу для реалізації наступного напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства, пов'язаного з удосконаленням системи збуту продукції та розвитком прямих каналів реалізації.

3.2. Удосконалення системи збуту продукції шляхом розвитку прямих каналів реалізації

Одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства є ефективність системи збуту продукції. Навіть за умови високих виробничих результатів та належної якості продукції підприємство не може повністю реалізувати свій потенціал без ефективної організації процесу реалізації виробленої продукції. Саме тому вдосконалення збутової діяльності є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона».

Проведений у другому розділі аналіз показав, що одним із найбільш проблемних аспектів діяльності господарства є недостатній рівень розвитку системи реалізації продукції. Зокрема, у 2025 році частка реалізації продукції за прямими договорами становила лише 45,8%, тоді як у ТОВ «Агроальянс Дніпро» цей показник досягав 68,4%, а у ФГ «Колос-Агро» – 58,7%. Це свідчить про значну залежність ФГ «Ілона» від посередницьких структур під час реалізації сільськогосподарської продукції.

Використання посередників має певні переваги, серед яких можна виділити спрощення процесу реалізації продукції, скорочення витрат часу на пошук покупців та зменшення ризиків, пов'язаних зі збутом. Водночас така практика супроводжується низкою суттєвих недоліків. Насамперед підприємство втрачає частину потенційного доходу через необхідність сплати посередницької маржі. Крім того, господарство має обмежені можливості впливу на умови реалізації продукції та менше контролює процес формування кінцевої ціни продажу.

У сучасних умовах аграрного ринку одним із найбільш ефективних напрямів удосконалення збутової діяльності є розвиток прямих каналів реалізації продукції. Такий підхід передбачає встановлення безпосередніх зв'язків між виробником та кінцевим покупцем без участі додаткових посередницьких структур.

Для ФГ «Ілона» найбільш перспективними напрямками розвитку прямих

каналів реалізації продукції можуть стати:

- укладання довгострокових договорів із зернотрейдерами;
- розширення співпраці з переробними підприємствами;
- встановлення прямих зв'язків із виробниками комбікормів;
- участь у регіональних аграрних торговельних платформах;
- використання електронних майданчиків реалізації аграрної продукції.

Особливо перспективним для господарства є розширення співпраці з підприємствами переробної промисловості. Така форма взаємодії дозволяє не лише отримувати більш вигідні умови реалізації продукції, але й забезпечує стабільність збуту в довгостроковій перспективі.

Запропонований механізм удосконалення збутової діяльності ФГ «Ілона» наведено на рис. 3.2.

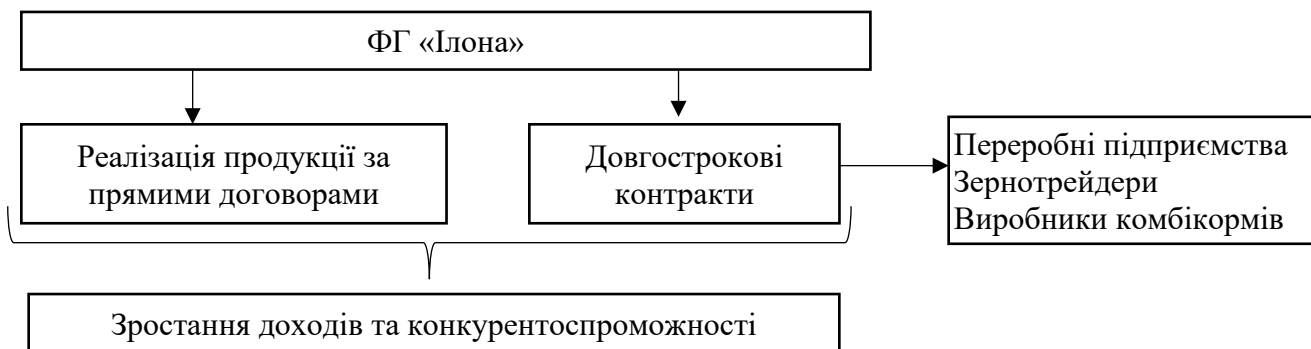


Рис. 3.2. Удосконалена система реалізації продукції ФГ «Ілона»

Важливою складовою запропонованого заходу є формування системи довгострокових контрактів на реалізацію продукції. На відміну від разових угод, довгострокові контракти дозволяють забезпечити прогнозованість збуту продукції, скоротити витрати на пошук покупців та підвищити стабільність фінансових надходжень.

Крім того, наявність постійних партнерських відносин із покупцями сприятиме підвищенню ділової репутації господарства та формуванню стійких конкурентних переваг. У результаті підприємство матиме можливість більш ефективно планувати

виробничу діяльність, формувати структуру посівних площ та прогнозувати майбутні фінансові результати.

З метою оцінки потенційного ефекту від реалізації запропонованого заходу доцільно проаналізувати прогнозовані зміни структури реалізації продукції ФГ «Ілона», які можуть бути досягнуті після впровадження удосконаленої системи збуту. Це дозволить визначити можливості підвищення частки прямих договорів та оцінити вплив запропонованих змін на конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінки результативності запропонованого заходу розглянемо прогнозовані зміни структури реалізації продукції ФГ «Ілона» після впровадження удосконаленої системи збуту та розвитку прямих каналів реалізації продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозована структура реалізації продукції ФГ «Ілона» після впровадження заходів щодо вдосконалення збутової діяльності

Канал реалізації продукції	2025 р. (факт), %	Прогноз, %	Відхилення, в.п.
Реалізація через посередників	54,2	32,0	-22,2
Прямі договори із зернотрейдерами	18,4	26,5	+8,1
Прямі договори з переробними підприємствами	15,7	24,8	+9,1
Прямі договори з виробниками комбікормів	7,4	11,2	+3,8
Інші прямі канали реалізації	4,3	5,5	+1,2
Разом прямі договори	45,8	68,0	+22,2

Згідно з прогнозними розрахунками, реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити частку реалізації продукції за прямими договорами з 45,8% до 68,0%. Таким чином, господарство фактично досягне рівня підприємства-лідера ТОВ «Агроальянс Дніпро», для якого аналогічний показник становить 68,4%.

Найбільше зростання очікується за рахунок розвитку співпраці з переробними підприємствами та зернотрейдерами. Частка реалізації через переробні підприємства може збільшитися на 9,1 відсоткового пункту, а через зернотрейдерів – на 8,1 відсоткового пункту. Це дозволить суттєво скоротити залежність підприємства від посередницьких структур та підвищити рівень контролю над процесом реалізації продукції.

Одночасно прогнозується скорочення частки реалізації через посередників із 54,2% до 32,0%, що забезпечить підвищення середньої ціни реалізації продукції та зменшення втрат доходу, пов'язаних із посередницькими націнками.

Важливою перевагою запропонованого заходу є не лише зростання доходів, але й підвищення стабільності збутової діяльності. Наявність довгострокових контрактів із постійними покупцями дозволить знизити ризики, пов'язані з коливанням ринкової кон'юнктури, та покращити можливості планування виробничої діяльності підприємства.

Крім того, розвиток прямих каналів реалізації створює передумови для більш тісної взаємодії із покупцями продукції. У результаті господарство отримує можливість швидше реагувати на зміни попиту, враховувати вимоги споживачів та формувати більш ефективну виробничу програму.

Слід також зазначити, що запропонований захід органічно доповнює систему управлінської аналітики, розроблену в підрозділі 3.1. Саме використання аналітичної інформації щодо цінових тенденцій, ринкової кон'юнктури та діяльності конкурентів створюватиме інформаційну основу для ефективного управління збутовою діяльністю підприємства.

У результаті одночасного впровадження двох запропонованих заходів ФГ «Ілона» отримає можливість не лише покращити внутрішню ефективність управління, але й зміцнити свої позиції на аграрному ринку шляхом підвищення результативності реалізації продукції та зростання фінансових результатів діяльності.

Таким чином, розвиток прямих каналів реалізації продукції є економічно доцільним напрямом підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона». Реалізація запропонованого заходу сприятиме скороченню залежності від посередників, збільшенню частки довгострокових контрактів, підвищенню доходності господарської діяльності та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Отже, впровадження системи управлінської аналітики та вдосконалення збутової діяльності утворюють взаємопов'язаний комплекс заходів, спрямованих на

підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона».

Ефективність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона» повинна оцінюватися з позиції їх впливу на результати господарської діяльності підприємства. Запропоновані в роботі заходи мають комплексний характер, оскільки передбачають одночасне вдосконалення внутрішньої системи управління та підвищення ефективності взаємодії підприємства із зовнішнім ринковим середовищем.

Перший захід спрямований на підвищення якості управлінських рішень шляхом впровадження системи управлінської аналітики. Його реалізація дозволить покращити інформаційне забезпечення управління, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити більш обґрунтоване планування діяльності підприємства.

Другий захід передбачає удосконалення системи збуту продукції шляхом розвитку прямих каналів реалізації та збільшення частки довгострокових контрактів. Очікується, що це забезпечить підвищення середньої ціни реалізації продукції, скорочення залежності від посередників та покращення фінансових результатів діяльності господарства.

Для оцінки результативності запропонованих заходів здійснено прогноз зміни основних виробничих та економічних показників діяльності ФГ «Ілона» (табл. 3.4).

Прогнозні розрахунки свідчать про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Насамперед очікується покращення виробничих показників діяльності підприємства. Завдяки використанню системи управлінської аналітики та більш ефективному плануванню виробничих процесів урожайність озимої пшениці може зрости на 2,1 ц/га, а урожайність соняшнику – на 1,3 ц/га.

Водночас реалізація заходів щодо вдосконалення системи збуту дозволить збільшити частку реалізації продукції за прямими договорами до 68,0%, що відповідатиме рівню підприємств-лідерів серед досліджуваних конкурентів. Це сприятиме підвищенню ефективності реалізації продукції та збільшенню доходів

господарства.

Таблиця 3.4

**Прогноз зміни основних показників діяльності ФГ «Ілона» в результаті
реалізації запропонованих заходів**

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Урожайність озимої пшениці, ц/га	49,3	51,4	2,1	104,3
Урожайність соняшнику, ц/га	29,8	31,1	1,3	104,4
Частка реалізації за прямими договорами, %	45,8	68,0	22,2	148,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3938,3	4284,6	346,3	108,8
Фондовіддача, грн	1,92	2,05	0,13	106,8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	55136,8	60782,4	5645,6	110,2
Чистий прибуток, тис. грн	14993,3	18346,7	3353,4	122,4
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	1001,9	1226,0	224,1	122,4
Рентабельність діяльності, %	41,20	47,85	+6,65 в.п.	116,1

Комплексний вплив запропонованих заходів забезпечить зростання продуктивності праці на 346,3 тис. грн на одного працівника та підвищення фондовіддачі на 0,13 грн. Це свідчить про покращення ефективності використання трудових і матеріально-технічних ресурсів підприємства.

Найбільш вагомі зміни прогнозуються щодо фінансових результатів діяльності господарства. Чистий дохід від реалізації продукції може зрости на 5645,6 тис. грн або 10,2%, а чистий прибуток – на 3353,4 тис. грн або 22,4%. У результаті прибуток підприємства досягне 18346,7 тис. грн.

Позитивний вплив запропонованих заходів підтверджується також динамікою показників ефективності використання земельних ресурсів. Прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь збільшиться на 224,1 тис. грн, що свідчитиме про підвищення економічної віддачі земельного фонду господарства.

Узагальнюючим показником результативності реалізації запропонованих заходів є рівень рентабельності діяльності. Згідно з прогнозними розрахунками, його

значення може зрости з 41,20% до 47,85%, тобто на 6,65 відсоткових пункти. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності господарювання та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Реалізація системи управлінської аналітики та вдосконалення збутової діяльності дозволять підвищити ефективність використання ресурсів, покращити фінансові результати та забезпечити зростання конкурентоспроможності ФГ «Ілона». Запропоновані заходи мають практичний характер, не потребують значних інвестиційних витрат і можуть бути впроваджені в діяльність господарства у короткостроковій перспективі.

Важливою умовою обґрунтування доцільності запропонованих заходів є оцінка їх впливу не лише на окремі економічні показники діяльності підприємства, але й на загальний рівень його конкурентоспроможності. Оскільки основною метою даної кваліфікаційної роботи є формування заходів підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона» на основі удосконалення управлінських рішень, доцільно визначити, яким чином реалізація запропонованих заходів змінить конкурентні позиції господарства порівняно з основними конкурентами.

Запровадження системи управлінської аналітики сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню виробничих показників та якості управлінських рішень. Водночас удосконалення системи збуту продукції шляхом розвитку прямих каналів реалізації дозволить збільшити доходи підприємства, підвищити рівень рентабельності та зміцнити його ринкові позиції. Сукупний ефект від реалізації зазначених заходів повинен проявитися у покращенні ключових показників конкурентоспроможності господарства.

З метою визначення очікуваних змін проведено порівняльну оцінку прогностичних показників діяльності ФГ «Ілона» після впровадження запропонованих заходів відносно підприємств-конкурентів, що дає можливість оцінити перспективи зміцнення ринкових позицій господарства та зміну його місця серед досліджуваних

аграрних підприємств (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогноз зміни конкурентних позицій ФГ «Ілона» після впровадження
запропонованих заходів**

Показник	ФГ «Ілона» (2025 р.)	ФГ «Ілона» (прогноз)	ТОВ «Агроальянс Дніпро»	ФГ «Колос- Агро»	ПП «Злагода Плюс»
Урожайність пшениці, ц/га	49,3	51,4	55,1	52,4	44,7
Урожайність соняшнику, ц/га	29,8	31,1	33,6	31,4	26,8
Частка реалізації за прямими договорами, %	45,8	68,0	68,4	58,7	36,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3938,3	4284,6	4681,5	4276,9	3158,4
Рентабельність діяльності, %	41,2	47,85	48,7	44,6	28,7
Чистий прибуток, тис. грн	14993,3	18346,7	22846,9	18475,2	9126,8

Аналіз прогнозних показників свідчить, що після впровадження запропонованих заходів ФГ «Ілона» суттєво зміцнить свої конкурентні позиції на аграрному ринку. Підприємство практично зрівняється з ФГ «Колос-Агро» за більшістю показників ефективності діяльності та наблизиться до лідера ринку – ТОВ «Агроальянс Дніпро».

Особливо помітні зміни очікуються у сфері збутової діяльності. Частка реалізації продукції за прямими договорами зросте до 68,0%, що фактично відповідатиме рівню ТОВ «Агроальянс Дніпро» (68,4%) та значно перевищуватиме показник ФГ «Колос-Агро» (58,7%). Це забезпечить господарству додаткові конкурентні переваги на ринку сільськогосподарської продукції.

Завдяки впровадженню системи управлінської аналітики прогнозується також підвищення урожайності основних культур та продуктивності праці. За рівнем продуктивності праці ФГ «Ілона» навіть дещо випереджатиме ФГ «Колос-Агро», що свідчить про високу результативність запропонованих управлінських рішень.

Для більш наочного узагальнення результатів доцільно виконати рейтингову оцінку конкурентоспроможності підприємств після реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.6

Прогноз рейтингу конкурентоспроможності аграрних підприємств

Підприємство	Інтегральний показник конкурентоспроможності	Місце
ТОВ «Агроальянс Дніпро»	0,93	1
ФГ «Ілона» (прогноз)	0,88	2
ФГ «Колос-Агро»	0,84	3
ПП «Злагода Плюс»	0,61	4

Отже, якщо за рівнем фактичних показників ФГ «Ілона» займало третє місце серед досліджуваних підприємств із інтегральним показником конкурентоспроможності 0,74, то після реалізації запропонованих заходів прогнозується його зростання до 0,88. Це дозволить господарству піднятися на друге місце в рейтингу конкурентоспроможності та суттєво скоротити відставання від підприємства-лідера. Така динаміка підтверджує, що запропоновані управлінські рішення мають не лише економічний ефект, а й безпосередньо забезпечують підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона», що повністю відповідає меті кваліфікаційної роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено та обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона» на основі удосконалення управлінських рішень. Запропоновані заходи сформовані з урахуванням проблем, виявлених під час аналізу діяльності підприємства, та спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення ринкових позицій господарства.

Першим заходом запропоновано впровадження системи управлінської аналітики, яка забезпечить керівництво підприємства своєчасною та достовірною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Реалізація даного заходу дозволить покращити контроль за використанням ресурсів, підвищити ефективність виробничої діяльності та сприятиме зростанню урожайності основних культур. За прогнозними розрахунками урожайність озимої пшениці може зрости до 51,4 ц/га, а соняшнику – до 31,1 ц/га.

Другим напрямом підвищення конкурентоспроможності визначено удосконалення системи збуту продукції шляхом розвитку прямих каналів реалізації. Запропонований захід передбачає розширення співпраці з переробними підприємствами, зернотрейдерами та іншими покупцями сільськогосподарської продукції. У результаті частка реалізації продукції за прямими договорами може збільшитися з 45,8% до 68,0%, що забезпечить скорочення залежності від посередників та підвищення ефективності збутової діяльності.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх практичну доцільність. Очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 5645,6 тис. грн, або 10,2%, а чистого прибутку – на 3353,4 тис. грн, або 22,4%. Рівень рентабельності діяльності підприємства може підвищитися з 41,20% до 47,85%.

Проведена порівняльна оцінка конкурентних позицій показала, що після реалізації запропонованих заходів ФГ «Ілона» зможе суттєво зміцнити свої позиції на аграрному ринку. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства зросте з 0,74 до 0,88, що дозволить господарству піднятися з третього на друге місце серед досліджуваних підприємств та наблизитися до лідера ринку – ТОВ «Агроальянс Дніпро».

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності управління, покращення фінансово-економічних результатів діяльності та зміцнення конкурентних переваг ФГ «Ілона», що підтверджує доцільність їх впровадження у практичну діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі удосконалення управлінських рішень. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Досліджено теоретичні основи формування конкурентоспроможності аграрного підприємства та встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою ефективності функціонування суб'єкта господарювання, яка визначається здатністю підприємства формувати та підтримувати конкурентні переваги в умовах ринкового середовища. Обґрунтовано, що на рівень конкурентоспроможності впливають ресурсні, виробничі, фінансові, маркетингові та управлінські фактори, серед яких у сучасних умовах особливого значення набуває якість управлінських рішень.

2. Визначено роль управлінських рішень у формуванні конкурентних переваг підприємства. Встановлено, що ефективні управлінські рішення забезпечують раціональне використання ресурсів, підвищення результативності виробництва, покращення збутової діяльності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Доведено, що конкурентоспроможність сучасного аграрного підприємства дедалі більше залежить від рівня інформаційного забезпечення управління та використання аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень.

3. Узагальнено сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі удосконалення системи управління. Встановлено, що найбільш перспективними є стратегічний, аналітичний, маркетинговий та цифровий підходи, які забезпечують підвищення ефективності управління та формування довгострокових конкурентних переваг.

4. Проведено організаційно-економічну характеристику ФГ «Ілона».

Встановлено, що протягом 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку основних показників діяльності. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 1487,3 га до 1496,5 га, вартість основних засобів зросла з 24763,8 тис. грн до 28742,6 тис. грн, а власний капітал – з 29174,3 тис. грн до 36925,7 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 16172,1 тис. грн і досяг 55136,8 тис. грн, а чистий прибуток зріс на 7176,9 тис. грн та становив 14993,3 тис. грн. Рентабельність діяльності підвищилася з 26,78% до 41,20%.

5. Оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства та його конкурентні позиції на ринку. Встановлено, що ФГ «Ілона» характеризується позитивною динамікою виробничих показників. Урожайність озимої пшениці зросла з 42,8 ц/га до 49,3 ц/га, соняшнику – з 24,7 ц/га до 29,8 ц/га, а валовий збір основних культур збільшився на 749,0 т. Водночас порівняльний аналіз із підприємствами-конкурентами показав, що господарство поступається ТОВ «Агроальянс Дніпро» та ФГ «Колос-Агро» за окремими показниками урожайності, продуктивності праці та організації збутової діяльності. Інтегральний показник конкурентоспроможності ФГ «Ілона» становив 0,74, що відповідало третьому місцю серед досліджуваних підприємств.

6. Проаналізовано систему прийняття управлінських рішень та виявлено проблемні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що основними недоліками є відсутність системи управлінської аналітики, недостатній рівень моніторингу ринкового середовища, обмежене використання маркетингових інструментів та висока залежність від посередників при реалізації продукції. Частка реалізації продукції за прямими договорами у 2025 році становила лише 45,8%, що є нижчим показником порівняно з підприємствами-лідерами.

7. Розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона» на основі удосконалення управлінських рішень. Першим заходом запропоновано впровадження системи управлінської аналітики, яка забезпечить керівництво підприємства необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських

рішень. Другим заходом визначено удосконалення системи збуту продукції шляхом розвитку прямих каналів реалізації, розширення співпраці з переробними підприємствами та укладання довгострокових контрактів.

8. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. За прогнозними розрахунками впровадження запропонованих рішень дозволить підвищити урожайність озимої пшениці до 51,4 ц/га, соняшнику – до 31,1 ц/га, збільшити частку реалізації продукції за прямими договорами до 68,0%, а продуктивність праці – до 4284,6 тис. грн на одного працівника. Чистий дохід підприємства може зрости до 60782,4 тис. грн, а чистий прибуток – до 18346,7 тис. грн. Рівень рентабельності діяльності прогнозується на рівні 47,85%.

Проведена оцінка конкурентних позицій після впровадження запропонованих заходів показала, що інтегральний показник конкурентоспроможності ФГ «Ілона» може зрости з 0,74 до 0,88. Це дозволить підприємству піднятися з третього на друге місце серед досліджуваних господарств та суттєво скоротити відставання від підприємства-лідера. Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними, практично реалізованими та забезпечують підвищення конкурентоспроможності ФГ «Ілона» на основі удосконалення управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А.М., Сичова Н.В., Шевчун М.Б., Безус П.І. Формування конкурентних переваг підприємств в сучасних умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_36
2. Бондар Ю.А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 13-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2023_8_3
3. Бубенець І.Г., Титар А.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства для забезпечення стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_92
4. Бугас В., Руднічок В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2025. № 1. С. 210-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_1_20
5. Будзар П.С. Господарсько-правовий аспект конкурентоспроможності. *Право і суспільство*. 2025. № 2. С. 145-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2025_2_23
6. Волкова Н.В., Комбарова Ю.В., Гученко А.О., Підлісна В.М. Цифрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12. С. 604-619. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/siat_2025_12_47
7. Гавіланес К.Е.П. Підходи до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства та аналіз методів її оцінки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 401-408.
8. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
9. Жиляков С. В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Вип. 1. С. 12-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2025_1_4

- 10.Іванов А.О. Маркетингові комунікації промислових підприємств під час воєнного стану: збереження конкурентоспроможності та стратегії підвищення ефективності. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3. С. 56-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2024_3_8
- 11.Іоніцой Є.Ю. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 181-186.
- 12.Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_31
- 13.Карп'як О.О., Марченко В.М. Проблеми формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 6. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_6_4
- 14.Ключко Т.А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 1045-1051. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87
- 15.Козак К.Б., Бакай Р.В., Буряченко Ю.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2. С. 99-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2025_2_16
- 16.Котенко С.І., Оніщенко С.В., Корж А.Є. Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. № 4. С. 240-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2024_4_27
- 17.Кравченко О.О., Зінченко А.В. Цифровізація та соціальна відповідальність: вплив на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 92-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_17
- 18.Курбацька Л.М., Радчишин Т.П. Інноваційні підходи до управління

- конкурентоспроможністю агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 8. С. 115-119.
19. Мельник С.М. Еволюція змісту конкурентоспроможності як прикладного формату реалізації концепції маркетингу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 3-4. С. 159-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2024_3-4_13
 20. Мельник С.М. Систематизація та аналіз версій оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. Вип. 56. С. 55-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2025_56_6
 21. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
 22. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
 23. Михайлик О.М., Давидчук М.С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 2(1). С. 59-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2(1)_10)
 24. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
 25. Морохов А.В. Генеза дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємств» малого бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_81
 26. Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розроблення моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 17-20.
 27. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
 28. Намазалиєва Л. Підвищення конкурентоспроможності компаній шляхом

- модернізації бізнес-процесів. *Наука. Освіта. Молодь*. 2025. № 18. С. 204-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2025_18_71
29. Носань Н.С., Гвоздь В.В. Досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 10(2). С. 82-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_10\(2\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_10(2)__11)
30. Олійник О.О., Олійник Є.О. Фінансово-економічний механізм в управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 130-138.
31. Олійник Т.І., Білоус Д.В. Науково-методологічні дослідження в плануванні та управлінні конкурентоспроможністю малих аграрних підприємств у контексті розвитку підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 286-295.
32. Олійник Т.І., Олійник Є.О., Щербаков Ю.М. Концепція ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 18. С. 100-106.
33. Павлюк Ю.В. Формування потенціалу конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 223-229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_202_33
34. Пилипенко Д.О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 76-82.
35. Пляшко О.С., Хомич С.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 204-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_35
36. Поленкова М. В. Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 6. С. 41–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_6_7
37. Полякова Є.С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 315-321.

- 38.Проценко В.М., Янчак Ю.О., Собіна Ю.В., Слепцов О.В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 478-484.
- 39.Райчева Л.І., Черних П.П. Механізм формування попиту та пропозиції на ринку екопродукції в умовах глобальної конкуренції. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 7. С. 585-594. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_7_46
- 40.Сергієнко Т.І., Венгер О.М. Управління проєктами як інструмент ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності стартапів у сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Вип. 2. С. 146-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2025_2_13
- 41.Сокол О.А. Теоретичні підходи і передумови формування конкурентоздатності економіки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 46-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_7
- 42.Сорока Л.М., Радов В.М. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі інноваційних підходів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 3(1). С. 113-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_3(1)_15)
- 43.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 44.Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 123-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_198_20
- 45.Титаренко В.Є. Інноваційні чинники конкурентоспроможності підприємства на основі штучного інтелекту. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_61
- 46.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття:

колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

- 47.Хлинін Д.В., Новасардов В.В. Система управління якістю продукції як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 243-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_20
- 48.Хміль О.М. Механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2025. № 23. С. 244-251.
- 49.Яременко С.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням інструментарію маркетингової комунікаційної політики. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 378-384. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_62