

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**САМПАРА ІГОР ІГОРОВИЧ**

**Управління конкурентоспроможністю організації в умовах  
нестабільності**

спеціальність 073 Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент  
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНзм-21  
Сампара І.І.

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Богач Ю.А.

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## Зміст

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	
1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності аграрних підприємств.....	6
1.2. Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних організацій .....	14
<b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СГ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ</b>	
2.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища СГ ТОВ «Агрокомплекс».....	26
2.2. Оцінювання конкурентних позицій СГ ТОВ «Агрокомплекс» .....	37
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СГ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»</b>	
3.1. Розробка стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій ....	44
3.2. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності .....	50
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>57</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>60</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Сучасні умови господарювання в аграрному секторі характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Серед найбільш вагомих факторів – зміни кон'юнктури ринку, коливання цін на сировину та паливно-мастильні матеріали, зростання собівартості виробництва, нестабільність валютних курсів, загострення конкуренції, кліматичні ризики, політичні та економічні зміни. За таких умов питання забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери набуває особливої важливості.

Нестабільність зовнішнього середовища вимагає від підприємства не просто підтримання конкурентоспроможності, а й формування гнучкої системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни та адаптувати стратегію розвитку. Підвищення інвестиційної активності, модернізація виробничих потужностей, оптимізація витрат, удосконалення фінансового планування та посилення маркетингової діяльності – це ключові напрями, від реалізації яких залежить здатність сільськогосподарських підприємств успішно конкурувати на ринку.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах економічної нестабільності привертало увагу як зарубіжних, так і українських науковців. Значний внесок у формування теоретичних засад конкурентоспроможності зробили такі дослідники, як М. Акулюшина, Ю. Богач, І. Демків, І. Ладунка, Н. Строченко, М. Братанов, О. Чигрин, М. Філіппов, Л. Назарова та інші. У їхніх працях розглядаються особливості функціонування підприємств у конкурентному середовищі, визначаються ключові чинники впливу на конкурентоспроможність, а також пропонуються підходи до її підтримання та зміцнення в умовах підвищеної мінливості ринку.

Разом із тим, попри наявність ґрунтовних теоретичних напрацювань, питання формування універсальної та ефективної системи управління

конкурентоспроможністю підприємств в умовах нестабільності залишається відкритим.

**Мета та завдання роботи.** Мета дослідження полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю організації в умовах нестабільності.

Необхідністю досягнення поставленої мети є вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та особливості конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- охарактеризувати методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних організацій;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище СГ ТОВ «Агрокомплекс»;
- здійснити оцінку конкурентних позицій досліджуваного підприємства;
- розробити стратегічні підходи до зміцнення конкурентних позицій;
- надати рекомендації щодо напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

**Об'єктом дослідження** є процес функціонування та розвитку підприємства в умовах нестабільного конкурентного ринкового середовища.

**Предметом дослідження** є методи, механізми та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, а також фактори, що визначають її рівень і динаміку.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретичних засад формування механізмів управління конкурентоспроможністю організації в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Уточнено зміст категоріального апарату конкурентоспроможності, визначено структуру та функціональну взаємодію елементів системи управління нею в період економічної та ринкової нестабільності. У дослідженні запропоновано концептуальну модель адаптивного управління конкурентними перевагами, яка поєднує стратегічні, операційні та інноваційні інструменти реагування на

зовнішні виклики. Розроблено підхід до оцінювання стійкості конкурентної позиції організації на основі інтегральних індикаторів адаптивності, ризикостійкості та ресурсної забезпеченості. Обґрунтовано закономірності взаємодії між зовнішніми загрозами, внутрішнім потенціалом організації та механізмами формування конкурентних переваг, що розширює наукові уявлення про управління конкурентоспроможністю в кризових і турбулентних умовах.

**Практичне значення результатів** полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо підвищення здатності організації зберігати та розвивати конкурентні переваги в умовах нестабільності. Запропоновані інструменти дозволяють удосконалити процес стратегічного та оперативного управління, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити своєчасне реагування на зміни ринкового середовища. Розроблені практичні рекомендації можуть бути використані керівниками аграрних підприємств для формування адаптивних стратегій, оптимізації бізнес-процесів, посилення інноваційної активності та підвищення стійкості організації до зовнішніх коливань.

**Апробація роботи.** За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних організацій» у Збірнику Матеріалів доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15 травня 2025 року, м. Збараж) та «Управління конкурентоспроможністю організації в умовах нестабільності» у Збірнику матеріалів доповідей наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 року, м. Тернопіль).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності аграрних підприємств

Аграрний сектор є важливою частиною економіки багатьох країн. Він забезпечує населення продовольством і створює умови для сталого розвитку територій. На рівні окремих підприємств вирішальне значення мають організаційні та економічні механізми, оскільки саме вони визначають ефективність роботи, можливості адаптації до змін та рівень конкурентоспроможності. Раціональне використання ресурсів, грамотне фінансове планування, співпраця з партнерами, продумана ринкова стратегія та аналіз ризиків допомагають аграрним підприємствам залишатися стійкими та розвиватися в умовах сучасних викликів.

Формуючи систему організаційно-економічних інструментів, виокремлюють низку ключових важелів впливу. До них належать організаційні елементи, що охоплюють адміністративні та ринкові методи регулювання – державного, місцевого, інституційного та саморегулювання. До організаційних важелів відносять систему управління, планування, маркетингову діяльність, зовнішньоекономічні зв'язки, інструменти лізингу та оренди.

Економічні важелі включають інноваційно-інвестиційні напрями, фінансово-кредитні механізми, систему оподаткування, страхування, ціноутворення та мотиваційні інструменти, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Організаційні аспекти ґрунтуються на структурі управління підприємством, його функціях і розподілі повноважень. Важливими чинниками є форма власності, структура підрозділів, система контролю та використання ресурсів. Значну роль відіграє управління персоналом,



тому підприємства повинні впроваджувати стратегічні напрями розвитку. Серед основних шляхів адаптації – пошук нових ринків, диверсифікація виробництва, підвищення якості продукції, інвестиції в інновації та вдосконалення виробничих процесів.

У науковій літературі питання конкурентоспроможності розглядається широко. Дослідники аналізують зміст цього поняття, пропонують методики оцінювання, класифікації та визначають основні фактори його формування. При цьому існує багато різних тлумачень терміна «конкурентоспроможність підприємства».

А. Сміт розглядав конкуренцію як процес змагання між продавцями і покупцями, що забезпечує вигідні умови для всіх сторін. Він визначав конкуренцію як «невидиму руку» ринку, яка координує економічну діяльність. Й. Шумпетер трактував конкуренцію як боротьбу між новим і старим, підкреслюючи її роль у забезпеченні економічного розвитку. На його думку, конкуренція визначає життєздатність фірми.

М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства відображає ефективність використання всіх наявних ресурсів і має порівняльний характер щодо інших підприємств.

Конкурентоспроможність продукції та підприємства пов'язані, але не тотожні. Підприємство може виробляти конкурентну продукцію, але через слабе управління або неефективність окремих процесів не мати високого рівня конкурентоспроможності. Як зазначають науковці, «конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності організації» [31].

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства «відрізняються за своєю сутністю:

– визначаються та застосовуються в різних часових проміжках (конкурентоспроможність продукції визначається за будь-який короткий проміжок часу, а конкурентоспроможність підприємства може бути застосована до досить тривалого періоду часу);

– конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності всього асортименту продукції та ефективності кожного виду діяльності;

– конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності організації» [31].

Сільське господарство як специфічна сфера економічної діяльності характеризується особливостями, які ускладнюють застосування стандартних підходів та методик оцінювання, що зазвичай використовуються для аналізу конкурентоспроможності економіки держави чи інших галузей. «До таких особливостей слід віднести:

- невисоку рентабельність аграрного сектора;
- тривалість відтворювального циклу та значний період окупності вкладених коштів;
- невисокий рівень створеної валової доданої вартості;
- високий ступінь непередбачуваності результату господарської діяльності, що зумовлено залежністю від зміни природно- кліматичних умов;
- екологічний фактор. У процесі сільськогосподарського виробництва не повинна наноситися шкода навколишньому середовищу та повинен випускатися безпечний для здоров'я людини продукт» [31].

Конкурентоспроможність аграрних підприємств відображає їхню здатність виробляти продукцію, що успішно конкурує на ринку та має стабільний попит. Вона також проявляється у вмінні господарств пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати власні переваги та утримувати позиції в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарських товарів і послуг.

Разом із тим, рівень конкурентоспроможності формується під впливом цілої низки складових: ефективності використання ресурсів, структури витрат, рівня цін, а також макроекономічних факторів – фіскальної та монетарної політики, валютного курсу, економічних циклів, стабільності економічного

середовища та інвестиційного клімату. Не менш важливими є можливості підприємства працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, раціональне використання кадрового потенціалу та науково-технологічні можливості. У спрощеному вигляді конкурентоспроможність аграрного бізнесу – це його здатність утримувати й нарощувати частку ринку на національному та міжнародному рівнях.

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємств аграрної сфери розглядається як ринково орієнтована модель господарювання, що передбачає визначення механізмів, методів і організаційно-економічних інструментів для зміцнення позицій на цільових ринках.

Фактором конкурентоспроможності вважається будь-яка характеристика чи показник, що може впливати на її посилення або зниження. Однак для ефективного управління такими факторами необхідно визначити їх оптимальний набір, встановити взаємозв'язки та ієрархію, а також з'ясувати, які з них мають вирішальний вплив. Після цього відповідні функції варто закріпити за конкретними управлінцями. Таким чином, ідентифікація, класифікація та розроблення підходів до оцінювання факторів конкурентоспроможності є ключовими складовими системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Отже, рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства формується під впливом сукупності різноманітних чинників і проявляється у його здатності оперативно реагувати на зміни економічних, соціальних та екологічних умов. Це також включає вміння адаптуватися до нестабільного середовища, працювати в умовах ризику та невизначеності, раціонально управляти природними ресурсами та забезпечувати виробництво якісної сільськогосподарської продукції, що максимально відповідає потребам споживачів.

Варто підкреслити, що в економічній науці найпоширенішим є поділ факторів конкурентоспроможності на зовнішні та внутрішні. Така класифікація є обґрунтованою, оскільки для ефективного управління

конкурентними позиціями сільськогосподарського підприємства важливо враховувати не лише внутрішні процеси й трансформації, але й тенденції та зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Узагальнену систему внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал).	Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів).
Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів).	Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах).
Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку).	Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження).
Система постачання (надійність поставок, дотримання строків).	Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів).
Місцезнаходження суб'єкта господарювання (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників).	Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати).
Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут).	Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування).
Організаційна структура (ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства).	Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства).

Примітка. Побудовано за [25, 33, 38]

Варто підкреслити, що внутрішні фактори – це ті чинники, вплив яких на конкурентоспроможність підприємства контролюється повністю або частково самим суб'єктом господарювання. Іншими словами, вони перебувають у зоні його управлінського впливу. Натомість зовнішні фактори не залежать від діяльності підприємства напряду й охоплюють економічні,

соціальні, природні умови, а також систему національних і міжнародних інститутів та інші параметри глобального середовища, які здатні впливати на роботу аграрного виробника.

Саме зовнішні чинники стають визначальними в періоди нестабільності, оскільки внутрішні процеси підприємство може регулювати самостійно, тоді як впливати на зовнішні обставини значно складніше. Постійні зміни нормативно-правової бази, недосконалість механізмів регулювання, коливання вартості ресурсів, зміна споживчих переваг у бік економії – усе це формує додаткові ризики. Як наслідок, відносини з постачальниками, партнерами та клієнтами стають менш передбачуваними, що негативно позначається на конкурентоспроможності підприємства. Тому в умовах нестабільності при управлінні конкурентними позиціями передусім слід зосереджувати увагу на аналізі та врахуванні зовнішніх факторів.

Для мінімізації ризиків і захисту від більшості загроз підприємства можуть застосовувати антикризове управління. Воно передбачає здатність завчасно розпізнавати причини виникнення кризових ситуацій, визначати їхні потенційні джерела, а також мати підготовлений механізм подолання негативних наслідків. Це дозволяє, виходячи з наявних ресурсів і стратегічних пріоритетів, обирати найрезультативніші шляхи підтримання конкурентоспроможності.

Антикризове управління – це комплексний процес, який охоплює прогнозування кризових явищ, аналіз їхніх симптомів, розроблення заходів для пом'якшення негативних впливів та застосування управлінських рішень, спрямованих на нейтралізацію або послаблення руйнівних факторів. Важливо зауважити, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від людського ресурсу, адже саме завдяки професійним діям персоналу можливо знаходити оптимальні шляхи виходу з криз, використовувати попередній досвід, концентрувати зусилля на вирішенні ключових проблем та адаптуватися до змінних умов. Головна мета антикризового управління полягає у забезпеченні стійкої

конкурентоспроможності підприємства шляхом раціонального використання людських і матеріальних ресурсів.

Система антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства має низку специфічних характеристик, серед яких: висока адаптивність і гнучкість, швидке реагування на нові загрози, удосконалення неформальних механізмів управління, забезпечення диверсифікації підходів, пошук найефективніших управлінських рішень у складних ситуаціях тощо.

До ключових пріоритетів у процесі формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства за умов нестабільності, на нашу думку, слід віднести такі аспекти: обережність у прийнятті рішень, високий рівень професійної підготовки, своєчасне виявлення потенційних загроз, глибоке опрацювання ситуацій, що виникають, пошук найбільш доцільних напрямів розвитку, мінімізацію помилок, мотивацію персоналу, орієнтовану на антикризові дії, а також активний пошук та впровадження інноваційних рішень.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності можна розглядати як діяльність, що здійснюється з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, і спрямована на забезпечення можливості керівництва проводити аналіз, планування, організацію та контроль взаємопов'язаних процесів. Це дає змогу ухвалювати обґрунтовані та своєчасні рішення щодо нагальних проблем, які постають перед підприємством у складних економічних умовах.

«При цьому механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності передбачає такі етапи:

- проведення аналізу конкурентних сил, які впливають на підприємство;
- побудову логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності;
- здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку;

– реалізацію заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності» [21].

Використання механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє зберігати позицію суб'єкта господарювання на ринку та підвищувати рівень його конкурентних переваг.

## **1.2. Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних організацій**

Сьогодні проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства має надзвичайно важливе значення як для його ефективного функціонування, так і для економічного розвитку країни загалом. Рівень конкурентоспроможності в будь-який момент формується під впливом широкого спектра чинників, що відрізняються за джерелом походження, характером дії та силою впливу. Саме тому результативне управління конкурентними перевагами можливе лише за умови врахування сучасних факторів та особливостей функціонування підприємства в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури.

«Конкурентоспроможність підприємства трактується як можливість підприємства забезпечити власні переваги перед конкурентами на ринку в певний період часу та в довгостроковій перспективі. Управління конкурентоспроможністю – це комплекс управлінських заходів, спрямованих на систематичне підвищення цінкових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами тощо» [3].

У узагальненому вигляді структура механізму управління конкурентоспроможністю подана на рис. 1.2.

Формування механізму управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства базується на таких функціях, «як:

- планування – передбачає формулювання та реалізацію стратегій, цілей

та завдань, розробка плану і терміни реалізації, індивідуальні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства;

– організація – вирішення матеріальних, фінансових проблем та розподілу трудових ресурсів у сферах діяльності;

– мотивація – забезпечення використання мотиваційної діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства;

– контроль – перевірка відповідності досягнутим рівням конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, що відповідає поставленим вимогам, забезпечення перевірки у вигляді системи сприятливих показників, вивчати результати процесу виконання плану, або його окремих заходів, вчасно вносити зміни, які допомагають досягти його поставлених цілей» [3].

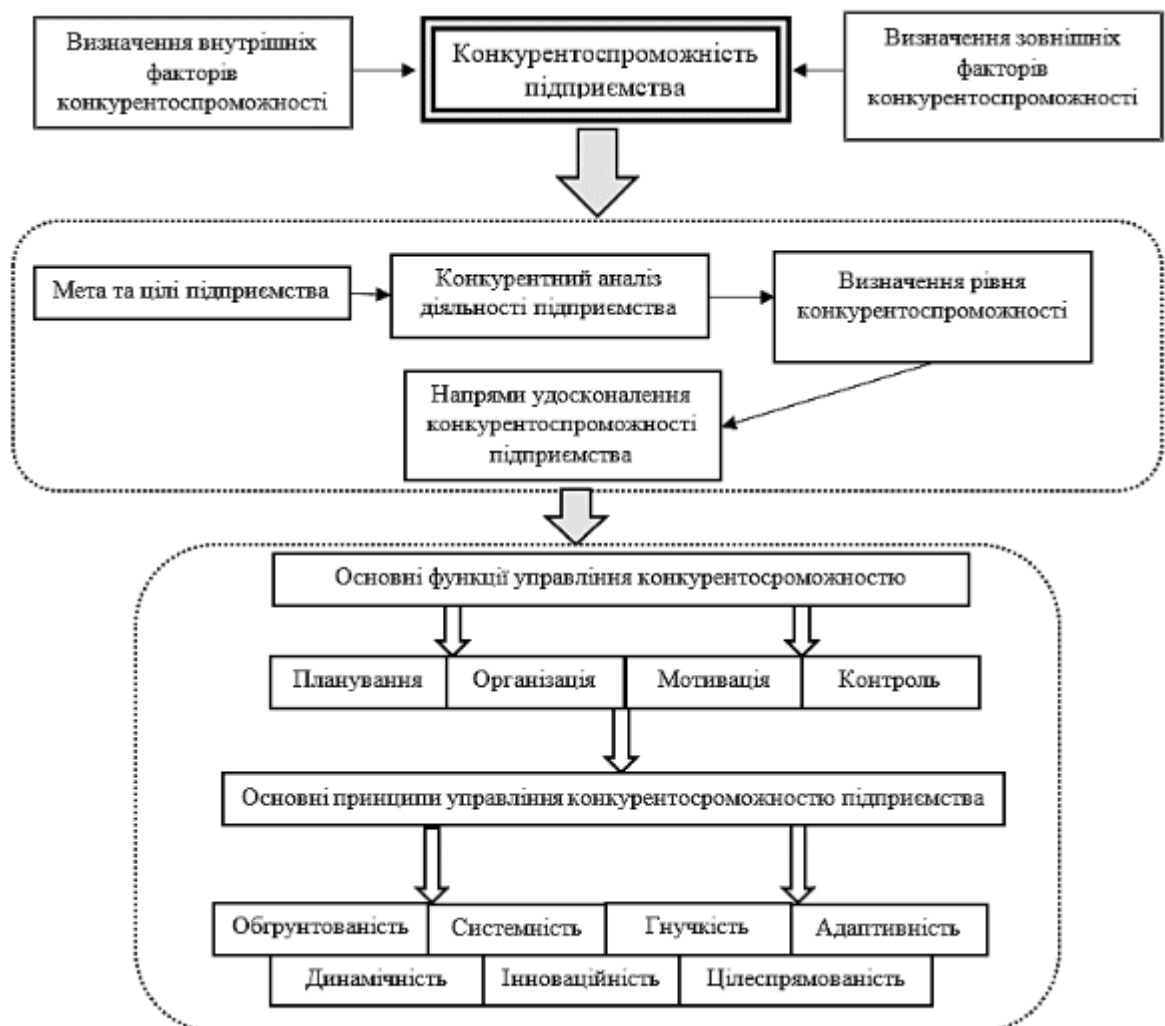


Рис. 1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Примітка. Наведено за [3]

Запропонований механізм управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на низці ключових принципів, серед яких доцільно виокремити такі:

- обґрунтованість – управління конкурентоспроможністю повинно спиратися на чітко визначені методи, коректні розрахункові показники, достовірну інформаційну базу, що забезпечує формування реалістичних та досяжних планів розвитку;

- адаптивність – здатність системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції й досягати поставлених завдань в умовах змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства;

- цілеспрямованість – чітке формування пріоритетів, стратегічних цілей та планів підвищення конкурентоспроможності;

- гнучкість – необхідність враховувати прогнози розвитку ключових показників і факторів впливу, реагувати на трансформації у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також своєчасно ідентифікувати нові загрози та можливості для зростання підприємства;

- системність – розгляд конкурентоспроможності як взаємопов'язаної системи, що дає змогу комплексно оцінювати чинники впливу та формувати узгоджений механізм досягнення поставлених цілей;

- інноваційність – для забезпечення стійких позицій у довгостроковій перспективі необхідне запровадження сучасних інноваційних моделей управління, застосування креативних управлінських рішень та технологічних новацій;

- динамічність – забезпечення швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, постійний моніторинг результатів діяльності та надання оцінкам динамічного характеру, що відповідає безперервному оновленню умов ринку.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства можна розглядати як інструмент, спрямований на виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу,

формування цілей і завдань діяльності, здійснення конкурентного аналізу та визначення можливих напрямів удосконалення. Це також процес, що поєднує функції та принципи управління, які забезпечують підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Стратегії розвитку аграрних підприємств умовно поділяють на дві великі групи: активні та пасивні.

Активна стратегія розвитку – це комплексний та орієнтований на зростання підхід, який передбачає активне використання сучасних інструментів управління, впровадження новітніх технологій, розширення виробничих можливостей і вихід на нові ринки збуту. Вона спрямована на динамічне нарощення потенціалу підприємства та посилення його конкурентних переваг.

Пасивна стратегія розвитку – це підхід, що акцентує увагу на підтриманні наявного рівня функціонування підприємства без суттєвих змін або ризикових рішень. Така стратегія зорієнтована на стабільність, мінімізацію ризиків та збереження вже досягнутих позицій без значних капіталовкладень чи технологічних нововведень. Різницю між активними та пасивними стратегіями, їхні особливості та підходи до реалізації можна побачити у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства**

<b>Характеристика</b>	<b>Активна стратегія розвитку</b>	<b>Пасивна стратегія розвитку</b>
Підхід до змін	Спрямована на ініціацію змін, інновації та розвиток	Орієнтована на збереження поточного стану, уникнення змін і ризиків
Цілі	Досягнення швидкого росту, розширення ринку, диверсифікація продукції	Підтримка стабільності, мінімізація ризиків, збереження поточного рівня діяльності
Методи та інструменти	Активне впровадження нових технологій, розширення виробничих потужностей, інвестування в нові проекти	Обмежене використання нових методів, збереження традиційних підходів у виробництві

Характеристика	Активна стратегія розвитку	Пасивна стратегія розвитку
Ризики	Високий рівень ризику через інвестиції, нові проекти та зміни на ринку	Мінімізація ризиків, але й відсутність великих можливостей для росту
Період реалізації	Короткострокові або середньострокові стратегії, орієнтовані на швидкі результати	Довгострокова орієнтація, націлена на стабільне і поступове зростання
Інновації	Високий рівень інновацій та нововведень	Мала кількість інновацій, орієнтація на збереження традиційних методів
Конкурентні переваги	Активне завоювання нових ринків, розвиток нових продуктів, створення унікальних пропозицій	Охорона існуючих ринкових позицій, підтримка поточного рівня продуктивності
Гнучкість	Висока гнучкість та адаптивність до змін	Низька гнучкість, орієнтація на сталість і прогнозованість

Примітка. Наведено за [24]

Активна стратегія розвитку передбачає орієнтацію підприємства на інновації, інтенсивне зростання та впровадження змін у короткі терміни. Натомість пасивна стратегія ґрунтується на прагненні зберегти стабільність, уникати додаткових ризиків і підтримувати існуючий стан підприємства без масштабних трансформацій. Оптимальний вибір стратегічного підходу визначається умовами зовнішнього середовища, ресурсним потенціалом підприємства, а також його готовністю здійснювати зміни та вкладати інвестиції.

Михальчук О за видами виділяє три типові стратегії розвитку підприємства (рис. 1.3).

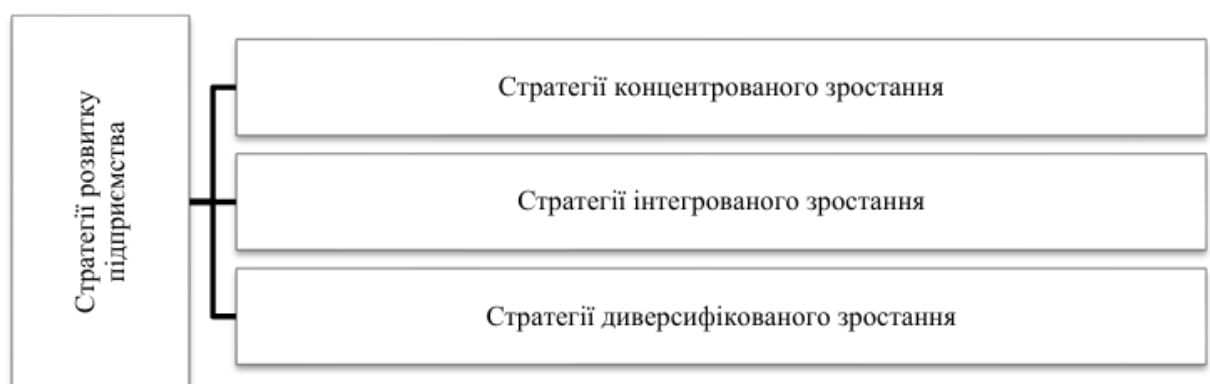


Рис. 1.3 Стратегії розвитку підприємства

Примітка. Наведено за [24]

Стратегія концентрованого зростання передбачає розвиток аграрного підприємства в межах його ключової діяльності та основного продуктового напрямку. Її сутність полягає у нарощуванні виробничих обсягів у вже наявних галузях, підвищенні ефективності операцій та зміцненні позицій на ринку. Для агропідприємства така стратегія може реалізовуватися через:

- розширення виробничих можливостей: збільшення площ посівів, нарощування поголів'я тварин, будівництво нових складських приміщень або об'єктів переробки;

- підвищення якості продукції: застосування сучасних технологій для зростання врожайності, використання високоякісного насіння чи нових сортів сільськогосподарських культур;

- зростання ефективності виробничих процесів: автоматизацію технологічних операцій, упровадження агротехнологічних та зоотехнічних інновацій, що дозволяють зменшити витрати та підвищити продуктивність.

Завдяки цій стратегії підприємство зберігає концентрацію на своєму основному напрямку діяльності та може забезпечити сталий розвиток шляхом розширення виробництва і вдосконалення технологічної бази.

Стратегії інтегрованого зростання спрямовані на розширення діяльності підприємства шляхом об'єднання, поглинання або включення додаткових бізнес-процесів, що дозволяють контролювати більшу частину власного виробничо-збутового ланцюга. Для аграрних підприємств такі стратегії можуть реалізовуватись у кількох напрямках:

- вертикальна інтеграція. Вона передбачає включення в діяльність підприємства етапів, що передують або є наступними після його основного виробництва. Наприклад, агрофірма може придбати чи збудувати переробні потужності – млини, молокопереробні заводи тощо. Це дає змогу контролювати не лише виробничу частину циклу, а й збут продукції, що суттєво зменшує залежність від посередників;

- горизонтальна інтеграція. У цьому випадку аграрне підприємство

об'єднується з іншими суб'єктами, що працюють у тій же або суміжній сфері. Це може бути придбання інших сільськогосподарських компаній або створення спільних підприємств, які сприяють обміну технологіями, технікою чи ресурсами;

– інтеграція з постачальниками або дистриб'юторами. Такий підхід передбачає встановлення партнерських чи контрактних зв'язків із постачальниками ресурсів (насіння, добрив, техніки) або з компаніями, що займаються збутом продукції. Це забезпечує стабільний доступ до необхідних матеріалів і гарантує надійні канали реалізації.

Інтеграція дає аграрним підприємствам можливість мінімізувати ризики, що виникають у сфері постачання та реалізації продукції, а також посилити контроль над виробничими процесами й формуванням доходів.

3. Стратегії диверсифікованого зростання передбачають розширення діяльності підприємства на нові ринки або в інші сфери, які можуть бути не пов'язані з основним видом діяльності. Такий напрям розвитку особливо актуальний для аграрних підприємств, що прагнуть зменшити ризики завдяки розширенню інвестиційних можливостей і джерел прибутку. У практиці агробізнесу диверсифікація може проявлятися у збільшенні асортименту продукції, зокрема шляхом запровадження нових культур чи виробництва органічної продукції. Підприємство також може розвивати власну переробку, створюючи додаткову вартість, наприклад, виготовляючи борошно з власного зерна або виробляючи соки з вирощених фруктів. Важливим напрямом є і географічне розширення – вихід на нові внутрішні чи зовнішні ринки та формування експортних каналів збуту. Інколи аграрні компанії обирають невідносну диверсифікацію, коли освоюють абсолютно нові напрями, такі як інвестування у відновлювану енергетику чи розвиток агротуристичних послуг.

Завдяки диверсифікації підприємства зменшують залежність від одного виду продукції або ринку та знижують ризики, що можуть виникати внаслідок цінових коливань чи зміни кліматичних умов.

Наступним етапом стратегічного управління агропідприємством є

формування портфеля стратегічних альтернатив та вибір найбільш ефективного напрямку розвитку. На цьому етапі керівництво аналізує можливі варіанти подальшого зростання, спираючись на результати дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища, а також наявні ресурси та потенціал підприємства. Для прийняття виваженого рішення використовуються різні методичні підходи, що дозволяють комплексно оцінити альтернативні стратегії та визначити оптимальний шлях розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Одним із таких інструментів є бенчмаркінг, який ґрунтується на порівнянні діяльності підприємства з провідними компаніями галузі. Завдяки цьому методу агропідприємство може виявити слабкі місця у власній стратегії, організації виробництва чи маркетинговій політиці, порівнявши їх із практиками лідерів ринку. Це відкриває можливості для вдосконалення, підвищення ефективності та оптимізації витрат на всіх рівнях.

Ще одним важливим підходом є SPACE-аналіз, який дозволяє оцінити стратегічну позицію компанії за такими групами показників, як фінансовий стан, конкурентоспроможність, сила галузі та стабільність зовнішнього середовища. На основі цього аналізу можна визначити, чи доцільним є розширення діяльності, чи підприємству варто зосередитися на утриманні існуючих позицій.

Для зіставлення поточних результатів із запланованими використовується GAP-аналіз. Він дає змогу визначити розрив між фактичними показниками (обсягами виробництва, прибутковістю, якістю продукції) та стратегічними цілями, а також виявити, які напрямки потребують коригування.

Метод PIMS допомагає оцінити взаємозв'язок між ринковою стратегією та фінансовими результатами, зокрема рентабельністю і прибутковістю. Завдяки цьому інструменту аграрні підприємства можуть визначити, як різні стратегії—наприклад, диверсифікація чи інтеграція—впливають на їхню економічну ефективність.

BCG-аналіз дозволяє розподілити продукти або бізнес-напрями за критеріями ринкового зростання та частки на ринку, що дає змогу визначити, які з них доцільно інвестувати, які оптимізувати, а які скорочувати через низьку перспективність.

Більш комплексною є матриця GE/McKinsey, яка оцінює привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства, допомагаючи визначити пріоритетні напрями інвестування та сфери, що потребують мінімізації витрат.

Матриця Ансоффа «продукт—ринок» є інструментом вибору стратегій залежно від стану продуктового портфеля та ринкових умов, даючи можливість обрати між ринковим проникненням, розвитком ринку, розвитком продукту або диверсифікацією.

Модель Shell/DPM фокусується на аналізі можливих сценаріїв розвитку підприємства в умовах невизначеності, враховуючи вплив макроекономічних, соціальних та інших зовнішніх чинників. Водночас матриця ADL оцінює бізнес за стадією його життєвого циклу та рівнем конкуренції, що дозволяє підібрати стратегію, найбільш релевантну до конкретного етапу розвитку підприємства.

Окрім зазначених моделей, значну роль відіграють методи прийняття рішень—експертні оцінки, економічне моделювання, групове обговорення, аналіз альтернатив і прогнозування. Вони дозволяють комплексно оцінити можливі наслідки впровадження кожної зі стратегій та обрати рішення, яке найкраще відповідає умовам функціонування агропідприємства.

Застосування цих інструментів дає аграрним підприємствам змогу комплексно оцінювати альтернативні стратегії, визначати найперспективніші напрями розвитку та своєчасно адаптуватися до динамічних умов ринку. Кожен із методів має власні сильні сторони та обмеження, що відображено у таблиці 1.3.

Формування портфеля стратегічних альтернатив дає змогу агропідприємству обрати найдоцільніший напрям розвитку, орієнтуючись на інноваційні можливості, стан ринкового середовища, наявні конкурентні

переваги та потенційні ризики. Після визначення таких альтернатив відбувається вибір стратегії, що найбільш точно відповідає потребам підприємства та забезпечує його довгострокову стійкість. У процесі вибору враховуються не лише економічні чинники, а й екологічні, соціальні та технологічні аспекти, що є особливо важливими для аграрної сфери, яка залежить від кліматичних змін, сезонності та інших специфічних умов. Обрана стратегія повинна бути реалізованою на практиці та відповідати ресурсним можливостям підприємства.

Таблиця 1.3

### Переваги та недоліки методів оцінки стратегій аграрних підприємств

Метод	Переваги	Недоліки
Бенчмаркінг	Допомагає виявити слабкі місця в стратегії та діяльності підприємства. Забезпечує можливість навчання у лідерів ринку. Дає орієнтири для покращення процесів.	Високі витрати на дослідження і порівняння з конкурентами. Можливість некоректного порівняння через різні умови та контексти. Може бути важко знайти прямі аналоги.
SPACE-аналіз	Дає чітке уявлення про стратегічну позицію підприємства. Враховує кілька факторів для прийняття обґрунтованих рішень. Легко зрозумілий і зручний для оцінки.	Залежність від точності даних. Може не враховувати довгострокові фактори, які не видно в короткостроковому періоді. Потребує постійного оновлення інформації.
GAP-аналіз	Допомагає чітко визначити розрив між поточним станом і стратегічними цілями. Підходить для коригування стратегії підприємства.	Може не враховувати зовнішні фактори, що важко передбачити. Не завжди дає ясне уявлення про способи усунення розривів без додаткових досліджень.
PIMS	Оцінює вплив ринкових стратегій на фінансові показники. Допмагає вибрати найбільш ефективні стратегії для максимізації прибутковості.	Вимагає наявності великих обсягів даних для аналізу. Може бути складним для малих підприємств через необхідність проведення комплексного аналізу.
BCG-аналіз	Легко використовувати для класифікації бізнес-одиниць. Допмагає зосередитися на найбільш прибуткових напрямках бізнесу. Простий для візуалізації результатів.	Не враховує специфічні фактори ринку, такі як сезонність чи регіональні відмінності. Не дає конкретних рекомендацій щодо стратегії.
Матриця GE/McKinsey	Дозволяє детально оцінити позицію підприємства на ринку за кількома	Складна для застосування, вимагає великої кількості даних.

Метод	Переваги	Недоліки
	параметрами. Може бути використана для довгострокового стратегічного планування.	Може бути суб'єктивною в оцінці привабливості ринку і конкурентних переваг.
Матриця І. Ансоффа	Допомагає визначити оптимальні стратегії для розвитку. Чітко визначає напрямки для зростання: ринкове проникнення, розвиток продукту, диверсифікація тощо.	Не завжди враховує вплив зовнішніх факторів на ринки чи продукти. Може бути надто спрощеним для складних ситуацій.
Модель Shell/DPM	Враховує макроекономічні та соціальні фактори. Застосовна в умовах високої невизначеності. Допомагає створити кілька сценаріїв розвитку.	Не завжди дає чітке розуміння, яке з можливих майбутніх сценаріїв буде найбільш вірогідним. Потрібні складні дані для точних прогнозів.
Матриця ADL	Оцінює підприємство за етапами життєвого циклу. Допмагає коригувати стратегії залежно від стадії розвитку.	Може бути непридатною для нових чи нестабільних підприємств. Не враховує внутрішні зміни на підприємстві, що можуть змінити його позицію на ринку.
Методи прийняття рішень	Забезпечують кілька варіантів для вибору оптимальної стратегії. Можуть включати кілька експертних оцінок для зниження ризику помилок.	Залежність від кваліфікації учасників обговорення. Може бути часозатратним і складним для великих підприємств з багатьма змінними.

Примітка: наведено за [24]

Етап впровадження стратегії є визначальним, оскільки саме в процесі її реалізації підприємство здобуває заплановані результати. Реалізація передбачає розроблення стратегічного плану, спрямованого на зміцнення конкурентних позицій. До такого плану входять конкретні заходи, встановлені терміни їх виконання, а також визначені відповідальні особи, що забезпечують виконання тактичних завдань і досягнення стратегічних цілей.

Хід реалізації контролюється в межах стратегічного контролю, головною метою якого є оцінка відповідності обраної стратегії актуальним умовам зовнішнього та внутрішнього середовища. Також важливим є зіставлення фактичних результатів із запланованими. У разі виявлення відхилень стратегія підлягає коригуванню, а заходи з її реалізації – адаптації до нових умов.

Успіх упровадження стратегії залежить від низки чинників: готовності персоналу до змін, впевненості виконавців у власних силах, здатності підприємства адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, а також відповідності стратегії як внутрішнім ресурсам, так і вимогам зовнішнього середовища. Водночас на реалізацію можуть негативно впливати проблеми, такі як невідповідність обраної стратегії організаційній структурі, підвищені ризики, брак досвіду, слабкість інформаційних систем або недосконалі управлінські інструменти. Врахування цих обмежень підвищує шанси агропідприємства на успішне виконання стратегічного плану та досягнення очікуваних результатів.

Після визначення основних етапів стратегічного управління та аналізу інструментів оцінювання внутрішнього й зовнішнього середовища важливо розглянути чинники, що можуть суттєво трансформувати умови стратегічного планування. Одним із таких факторів є війна, яка здатна докорінно змінювати економічні, соціальні та політичні реалії. Війна в Україні стала одним із найсерйозніших викликів для аграрного сектору, що потребує значних коригувань у стратегічних підходах до управління агропідприємствами.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СГ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### **2.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища СГ ТОВ «Агрокомплекс»**

Аграрний сектор, складовою частиною якого є діяльність СГ ТОВ «Агрокомплекс», відіграє ключову роль у формуванні економічної стабільності країни. Саме через функціонування аграрних підприємств відбувається трансформація фінансових ресурсів у виробничий потенціал, що забезпечує продовольчу безпеку, підтримує розвиток суміжних галузей і сприяє зміцненню експортного потенціалу. Ринок сільськогосподарської продукції є динамічним, а процес накопичення та перерозподілу ресурсів відбувається з урахуванням економічних інтересів його учасників, створюючи умови для зростання капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Останні роки для аграрного бізнесу в Україні характеризуються значними викликами, зумовленими загальною економічною нестабільністю, воєнними подіями, зміною логістичних маршрутів, порушенням ринкових балансів та зниженням доступності фінансових ресурсів. Це спричинило погіршення ліквідності активів, ускладнення залучення інвестицій, втрату частини виробничих потужностей на окремих територіях, а також суттєве зростання витрат на забезпечення виробництва. Девальвація національної валюти додатково вплинула на собівартість продукції та рівень фінансової стійкості підприємств.

У таких умовах конкурентоспроможними залишилися переважно ті господарства, які обрали зважену політику управління ризиками, диверсифікували виробництво, оптимізували витрати та зберегли достатній рівень фінансової стійкості. Для більшості аграрних підприємств сьогодні основним викликом стало не стільки розширення ринкових позицій, скільки їх

утримання. Значна частина компаній змушена переглядати структуру управління, скорочувати витрати, оптимізувати чисельність персоналу або змінювати масштаби діяльності, що вплинуло на загальну кількість активних підприємств галузі.

В умовах нестабільності перед СГ ТОВ «Агрокомплекс» постає надзвичайно важливе завдання – зберегти конкурентоспроможність шляхом адаптації до нових ринкових реалій, підвищення ефективності управління ресурсами, зміцнення фінансових позицій та впровадження стратегічних рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і забезпечення стабільного функціонування підприємства.

СГ ТОВ «Агрокомплекс» є одним із вітчизняних аграрних підприємств, яке понад два десятиліття працює на українському ринку сільськогосподарської продукції та послуг. За роки діяльності підприємство сформувало стійкі партнерські зв'язки, розширило спектр послуг і наростило виробничий потенціал, що дозволяє йому успішно функціонувати навіть в умовах економічної нестабільності.

Свій розвиток підприємство розпочало ще на початку 1990-х років як невелике господарство, яке займалося рослинництвом і первинною переробкою продукції. Надалі, у результаті змін у структурі власників та стратегічних орієнтирів, СГ ТОВ «Агрокомплекс» стало частиною великої агропромислової групи, що дало змогу модернізувати матеріально-технічну базу, упровадити нові технології у виробництво та посилити конкурентні позиції.

Підприємство має сформований статутний капітал, який забезпечує фінансову стійкість та інвестиційну привабливість. Сьогодні діяльність СГ ТОВ «Агрокомплекс» ґрунтується на поєднанні традиційних технологій із сучасними підходами до землеробства та управління ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності в умовах ринкових коливань.

Компанія працює за декількома ключовими напрямками:

- вирощування зернових, технічних та кормових культур;
- тваринництво та виробництво продукції тваринного походження;
- надання послуг з логістики, агротехнічного обслуговування та зберігання врожаю;
- виробництво та реалізація готової сільськогосподарської продукції.

Стратегічною метою діяльності підприємства є отримання стабільного прибутку, підвищення добробуту власників та забезпечення сталого розвитку шляхом упровадження інноваційних технологій, диверсифікації виробництва та зміцнення ринкових позицій. СГ ТОВ «Агрокомплекс» активно розвиває партнерські відносини як з українськими, так і з іноземними контрагентами, співпрацює з переробними підприємствами, логістичними компаніями, фінансовими структурами.

Підприємство бере участь у галузевих асоціаціях та професійних об'єднаннях, що сприяє обміну досвідом, удосконаленню стандартів виробництва та доступу до новітніх технологій. Це також підвищує його конкурентоспроможність і забезпечує можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є надзвичайно важливим у періоди економічних та політичних коливань.

Останніми роками конкуренція на аграрному ринку значно загострилася, оскільки виробники сільськогосподарської продукції, агрохолдинги та переробні підприємства активно борються за споживача, ринки збуту та доступ до ресурсів. У цих умовах СГ ТОВ «Агрокомплекс» також стикається з необхідністю посилення власних конкурентних позицій, застосовуючи сучасні підходи до управління виробництвом і комерційною діяльністю.

У загальному, сучасний стан конкуренто-спроможності української аграрної продукції на зовнішніх ринках представимо за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Загальний SWOT-аналіз конкурентоспроможності для вітчизняних аграрних підприємств**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень обсягів виробництва</li> <li>• Постійно високий рівень експорту</li> <li>• Значний рівень попиту на зовнішніх ринках</li> <li>• Сформованість позитивної репутації серед споживачів</li> <li>• Високий рівень родючості українських земель</li> <li>• Значний досвід у розвитку аграрного сектору</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Порівняно низька якість</li> <li>• Низька якість агропромислової інфраструктури</li> <li>• Руйнування інфраструктури внаслідок війни</li> <li>• Зниження якості продукції внаслідок намагання зменшити витрати на її вирощування</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження інновацій</li> <li>• Вдосконалення законодавства з метою впровадження європейських стандартів</li> <li>• Впровадження екологічних практик та сталого виробництва</li> <li>• Використання більш якісних та продуктивних сортів</li> <li>• Вирощування нових видів продукції, які мають високий попит на ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продовження повномасштабної війни та її негативний вплив на якість продукції</li> <li>• Порушення логістичних шляхів, які останнім часом вдалося налагодити</li> <li>• Підвищення вартості виробництва наслідок економічної кризи в державі, у результаті чого продукція може коштувати більше, ніж у конкурентів</li> <li>• Неможливість впровадити інновації через брак фінансів.</li> </ul>

Незважаючи на воєнні події, економічні труднощі та наслідки пандемії, СГ ТОВ «Агрокомплекс» змогло налагодити роботу таким чином, щоб забезпечити стале управління виробничими процесами. Підприємство оперативно адаптувалося до нових умов: частину управлінських функцій було переведено у дистанційний формат, збережено доступ до технічних ресурсів та документації, а виробничі цикли – максимально оптимізовано.

Проведемо відповідний аналіз SWOT-аналіз для СГ ТОВ «Агрокомплекс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз СГ ТОВ «Агрокомплекс»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність стабільної ділової репутації на аграрному ринку.</li> <li>2. Розвинена виробнича та логістична інфраструктура.</li> <li>3. Кваліфікований персонал та досвід у сфері рослинництва й тваринництва.</li> <li>4. Диверсифікований виробничий портфель.</li> <li>5. Багаторічний досвід роботи у сільськогосподарській галузі.</li> <li>6. Висока довіра партнерів і місцевих громад.</li> <li>7. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний вплив конкуренції з боку великих агрохолдингів.</li> <li>2. Високі витрати на утримання техніки та забезпечення виробничих процесів.</li> <li>3. Обмежений рівень впровадження сучасних цифрових технологій.</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освоєння нових ринків збуту та розширення асортименту продукції.</li> <li>2. Залучення іноземних інвестицій та грантової підтримки.</li> <li>3. Можливість збільшення виробничих потужностей.</li> <li>4. Використання інноваційних агротехнологій.</li> <li>5. Виробнича модернізація, підвищення енергоефективності.</li> <li>6. Доступ до міжнародного ринку сільськогосподарської продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна та політична нестабільність у країні.</li> <li>2. Зростання конкуренції в аграрному секторі.</li> <li>3. Коливання цін на паливо, добрива, техніку та інші ресурси.</li> <li>4. Ризики монополізації окремих ринкових сегментів.</li> <li>5. Нестабільний фінансовий стан споживачів та партнерів.</li> <li>6. Посилення імпортової конкуренції.</li> </ol>

Примітка. Узагальнено автором

Враховуючи вище описану ситуацію на ринку аграрної продукції, для СГ ТОВ «Агрокомплекс» стратегічне завдання полягає у забезпеченні власної конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проведений SWOT-аналіз дав змогу нам визначити сильні позиції підприємства, серед яких сформована репутація, розвинена виробнича інфраструктура, наявність досвідчених фахівців та диверсифікований портфель продукції. Ці фактори створюють базу для подальшого стратегічного розвитку та дозволяють підприємству зберігати стабільність

навіть за складних умов.

Водночас виявлено й слабкі сторони, зокрема високі виробничі витрати, недостатній рівень упровадження цифрових технологій і сильний тиск з боку агрохолдингів, які володіють більшими фінансовими ресурсами та масштаби діяльності. Саме ці аспекти обмежують можливості підприємства та потребують системного вдосконалення. Оцінка зовнішнього середовища показала, що СГ ТОВ «Агрокомплекс» має значний потенціал для розвитку, оскільки ринок відкриває можливості для освоєння нових напрямів діяльності, модернізації технічної бази, підвищення енергоефективності та інтеграції інноваційних технологій. Проте, зовнішні загрози – такі як економічна нестабільність, війна, коливання цін, конкуренція та ризики монополізації ринку – можуть істотно впливати на результати діяльності підприємства. Врахування цих факторів у стратегічному плануванні на майбутнє є обов'язковою умовою ефективного управління конкурентоспроможністю.

Для того щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності українських аграрних підприємств, у тому числі СГ ТОВ «Агрокомплекс», важливо зосередити увагу на інноваційному розвитку, адже інвестиції у дослідження, технологічні рішення та нові види продукції дозволяють підтримувати актуальність виробництва та підвищувати додану вартість. Висока якість сільськогосподарської продукції є основою довгострокової присутності на ринку, тому підприємству необхідно і надалі суворо дотримуватися стандартів, забезпечувати контроль за виробничими процесами та орієнтуватися на світові вимоги.

Важливим чинником для досліджуваного підприємства залишається ефективність виробництва, оскільки здатність зменшувати витрати, оптимізувати технологічні операції й підвищувати продуктивність напряму впливає на прибутковість підприємства. Значну роль відіграє також маркетингова діяльність, яка визначає здатність підприємства просувати свою продукцію, формувати позитивний імідж та зміцнювати взаємовідносини зі споживачами.

Як бачимо, конкурентоспроможність СГ ТОВ «Агрокомплекс» в умовах нестабільності залежить від здатності підприємства поєднувати власні сильні сторони з можливостями зовнішнього середовища, водночас мінімізуючи негативний вплив слабких сторін і загроз. Ефективне стратегічне управління, орієнтація на інновації, удосконалення виробничих процесів, розвиток людського капіталу та технологічна модернізація мають стати основою для стійкого розвитку підприємства й зміцнення його позицій на аграрному ринку.

Зауважимо, що конкурентоспроможність підприємства розглядається як система взаємодії між суб'єктами ринку, що формується навколо забезпечення та реалізації економічних переваг. Вона включає як зовнішні взаємовідносини з конкурентами, партнерами та споживачами, так і внутрішні процеси, що визначають потенціал підприємства. Тому внутрішнє середовище СГ ТОВ «Агрокомплекс» доцільно трактувати як сукупність підсистем, ресурсів та взаємозв'язків, які забезпечують формування конкурентних переваг. Саме ці внутрішні чинники формують здатність підприємства створювати продукцію, яка за ціновими та неціновими характеристиками буде привабливішою для споживача порівняно з пропозицією конкурентів.

До основних умов забезпечення конкурентоспроможності СГ ТОВ «Агрокомплекс» належать: поєднання розвитку технологічної, економічної та управлінської складових; застосування сучасних наукових методів планування та управління; використання стратегічних підходів у менеджменті; урахування взаємозв'язків управлінських функцій на всіх стадіях життєвого циклу підприємства; формування системи заходів, спрямованих на підтримку й посилення конкурентних позицій. Впровадження цих умов дає змогу підприємству підвищити ефективність виробництва, оптимізувати ресурси та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Для повноцінної оцінки конкурентоспроможності СГ ТОВ «Агрокомплекс» важливо проаналізувати фактори, що формують ставлення споживачів до діяльності підприємства та його продукції. Саме ці чинники визначають ступінь лояльності клієнтів, їх готовність співпрацювати з

підприємством і, відповідно, впливають на зміну його частки ринку. Урахування цих аспектів дозволяє комплексно оцінити позиції підприємства на аграрному ринку та сформувавши ефективну стратегію його розвитку в умовах нестабільності.

Під факторами конкурентоспроможності СГ ТОВ «Агрокомплекс» розуміємо сукупність явищ та процесів, що виникають у межах його виробничо-господарської діяльності, а також у соціально-економічному середовищі країни. Ці фактори визначають рівень витрат, ефективність використання ресурсів, якість продукції та загальний стан ринкових позицій підприємства. Відтак, зміна будь-якого з них прямо або опосередковано впливає на конкурентоспроможність аграрного підприємства, як у абсолютному, так і у відносному вимірі.

Усі чинники, що формують конкурентоспроможність СГ ТОВ «Агрокомплекс», умовно поділяють на внутрішні та зовнішні (рис. 2.1). Такий поділ дозволяє здійснити більш структурований аналіз та визначити сфери, які підприємство може контролювати безпосередньо, а також ті, на які воно вплинути не здатне, але має враховувати в стратегічному плануванні.

Зовнішні фактори – це сукупність економічних, політичних, природно-кліматичних, соціальних та інституційних умов, що формуються поза межами підприємства та визначають загальний контекст його функціонування. До них належать поведінка конкурентів, державна економічна політика, зміни у законодавстві, коливання валютних курсів, стан транспортної та логістичної інфраструктури, природні умови, науково-технічний прогрес, міжнародні торговельні бар'єри та інші чинники. Саме вони створюють те зовнішнє середовище, у якому працює підприємство, і часто визначають можливості або обмеження для його розвитку.

Основні складові зовнішнього середовища та їх характеристику наведено в таблиці 2.3, де структуровано подано групи факторів, що впливають на діяльність аграрного підприємства: ринкові, економічні, політичні, природні, соціально-демографічні та інституційні.

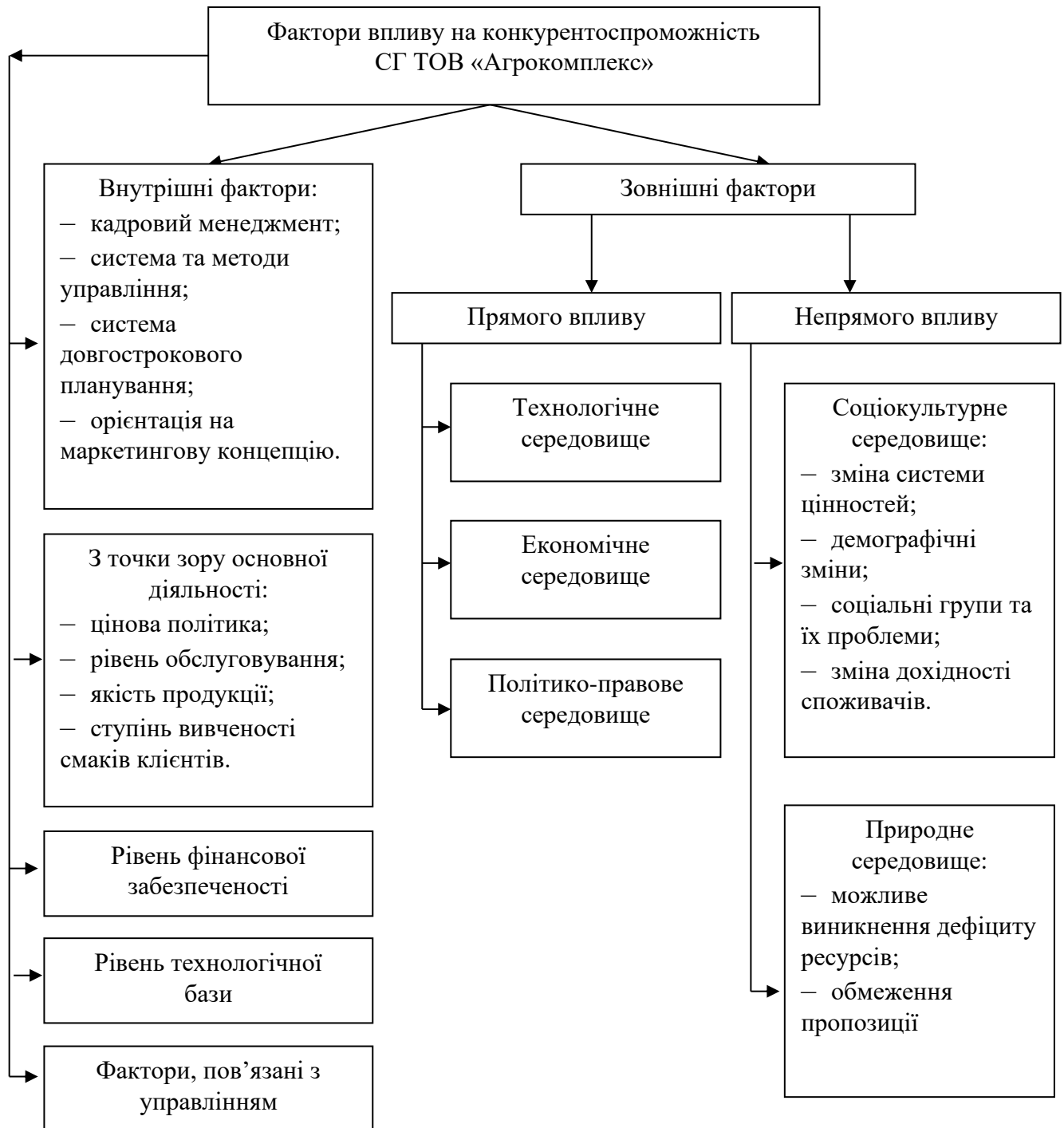


Рис. 2.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства

Оцінка цих чинників дозволяє сформуванню цілісного уявлення про умови, в яких реалізується стратегія СГ ТОВ «Агрокомплекс», і визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3

**Складові зовнішнього середовища СГ ТОВ «Агрокомплекс», які  
впливають на його конкурентоспроможність**

№ п/п	Складові	Характеристика складових
1	Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
2	Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
3	Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо
4	Монополізація економіки	Кількість та структура великих агрохолдингів, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
5	Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
6	Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
7	Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо
8	Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства

Примітка. Узагальнено автором за [20]

Усі основні елементи внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність СГ ТОВ «Агрокомплекс», систематизовано та представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Складові внутрішнього середовища, які впливають на її  
конкурентоспроможність**

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види факторів
1	Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління
2	Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
3	Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів
4	Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
5	Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності організації, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
6	Місцезнаходження організації	Розвинута інфраструктура, доступ до споживачів послуг

Примітка. Узагальнено автором за [23]

Ще одним надзвичайно важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності СГ ТОВ «Агрокомплекс» є ефективна цінова політика щодо продукції та аграрних послуг. Процес формування цін є складним і багатофакторним, адже на нього впливають виробничі витрати, сезонність, коливання попиту, стан ринку, логістичні витрати, рівень конкуренції, а також загальна економічна ситуація в країні. Щоб ціна була привабливою для споживачів і водночас забезпечувала достатній рівень рентабельності підприємства, необхідно дотримуватися низки принципових підходів.

По-перше, важливо формувати вимоги до цінової політики на основі маркетингових завдань, орієнтуючись на специфіку кожного виду сільськогосподарської продукції чи послуги. Це означає, що ціноутворення має враховувати реальні потреби цільових груп споживачів, особливості

ринку, конкурентні пропозиції, собівартість виробництва та стратегічні цілі підприємства.

По-друге, необхідно активно стимулювати попит, використовуючи гнучкі підходи до ціноутворення. В аграрному секторі істотний вплив мають сезонні коливання, погодні умови, екологічна ситуація, ринкова волатильність та зміни у логістичних ланцюгах. Тому СГ ТОВ «Агрокомплекс» має застосовувати сезонні знижки, акційні пропозиції, програми лояльності для постійних контрагентів, а також адаптувати ціни залежно від умов конкретного ринку чи регіону.

Раціонально побудована цінова політика дозволяє підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, а й істотно зміцнювати конкурентні переваги. Вона підвищує привабливість продукції для споживачів, сприяє збільшенню обсягу реалізації та забезпечує стабільне фінансове зростання СГ ТОВ «Агрокомплекс» навіть за умов економічної нестабільності.

## **2.2. Оцінювання конкурентних позицій СГ ТОВ «Агрокомплекс»**

Для ефективного здійснення конкурентної боротьби та здобуття своєї «ринкової ніші» досліджуване СГ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» постійно проводить аналіз та дослідження конкурентоспроможності аграрних підприємств, що працюють поряд з ним на одному ринку протягом всього кожного фінансово-господарського періоду. Це сприяє своєчасному прийняттю рішень, зокрема, визначенню необхідності змін, таких як пошук нових ринків збуту та вдосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством.

Основним конкурентами для СГ ТОВ «Агрокомплекс» є інші агропідприємства, що працюють на ринку Тернопільської області та спеціалізуються на вирощуванні зернових та олійних культур.

До потенційних конкурентів або великих гравців аграрного ринку в

регіоні можна віднести:

– ПАП Агропродсервіс (Agroprodservis), яке також знаходиться в Тернопільській області та займається сільськогосподарською діяльністю;

– ТОВ Кусто Агро, ТОВ Епіцентр Агро, ПРАТ МХП, ТОВ Контінентал Фармерз Груп та ТОВ Фірма Астарта-Київ – великі агрохолдинги, які мають значну присутність на українському аграрному ринку, в тому числі в центральних та західних регіонах, і можуть конкурувати за ресурси, ринки збуту та земельні угіддя;

– інші сільськогосподарські підприємства, що зареєстровані в Тернопільському районі чи сусідніх областях і мають схожий основний вид діяльності (КВЕД 01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур) [<https://opendatabot.ua/c/30588523>]

У умовах ринкового середовища управління СГ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС» полягає в оцінці та аналізі факторів, які впливають на його конкурентоспроможність, виборі та реалізації відповідної стратегії та тактики для досягнення поставлених цілей. Іншими словами, це визначення та управління тими чинниками, які можна коригувати за допомогою керівництва.

Підвищення конкурентоспроможності СГ ТОВ «Агрокомплекс» ґрунтується на раціональному й результативному використанні всіх доступних ресурсів. Це дозволяє підприємству отримувати вищі фінансові результати порівняно з іншими учасниками аграрного ринку та утримувати стабільні позиції у своєму галузевому сегменті (табл. 2.5).

Фінансовий результат діяльності аграрного підприємства визначається насамперед обсягами виробництва, рівнем собівартості, ефективністю використання земельних ресурсів, технологій та своєчасністю реалізації продукції. Успішне управління конкурентоспроможністю вимагає від СГ ТОВ «Агрокомплекс» постійного моніторингу ринку, прогнозування ризиків, модернізації виробництва та застосування стратегічних рішень, здатних забезпечити стабільність роботи навіть в умовах нестабільності.

Таблиця 2.5

**Фінансові показники СГ ТОВ «Агрокомплекс» за 2021-2024 рр.**

	2024	2023	2022	2021
<b>Дохід</b>	253 696 000 ₴	159 503 000 ₴	191 792 000 ₴	159 311 000 ₴
<b>Чистий прибуток</b>	15 337 000 ₴	9 481 000 ₴	41 729 000 ₴	69 997 000 ₴
<b>Активи</b>	419 575 000 ₴	379 548 000 ₴	388 210 000 ₴	325 730 000 ₴
<b>Зобов'язання</b>	27 645 000 ₴	3 727 000 ₴	25 372 000 ₴	3 138 000 ₴
<b>Середня зарплата до оподаткування</b>	15 413 ₴	10 877 ₴	9 939 ₴	9 352 ₴
<b>Кількість працівників</b>	105	118	115	115

Примітка. Наведено за [<https://opendatabot.ua/c/30588523>]

У 2024 році СГ ТОВ «Агрокомплекс» демонструє суттєве зростання виручки – обсяг доходу збільшився майже на 59% у порівнянні з попереднім роком. Такий різкий стрибок може свідчити про розширення виробничих потужностей, збільшення врожайності, активніше освоєння нових ринків або підвищення попиту на продукцію підприємства.

Після помітного зниження обсягів доходу у 2023 році підприємству вдалося не лише відновити попередні позиції, а й вийти на найвищий рівень за аналізований період. Це є сильним сигналом про ефективно обрану стратегію розвитку та успішну адаптацію до зовнішніх ринкових умов.

Суперечливим є стрімке зростання доходу, коли чистий прибуток підприємства досить нестабільний. Особливо помітним є спад після високих результатів у 2021-2022 роках. У 2023 році підприємство зіткнулося з різким зниженням фінансового результату, а у 2024-му прибуток лише частково відновився (рис. 2.2).

Причинами такої динаміки стали як позитивні, так і негативні витрати, пов'язані зі зростанням витрат на виробництво та обслуговування техніки, підвищенням собівартості продукції та відповідно зниженням її рентабельності, а також інвестиціями в оновлення основних засобів та впровадження нових технологій. При цьому рентабельність доходу у 2024 році становить приблизно 6%, що значно нижче, ніж у найбільш успішні роки. Це

свідчить про зменшення ефективності роботи або суттєве зростання витрат.

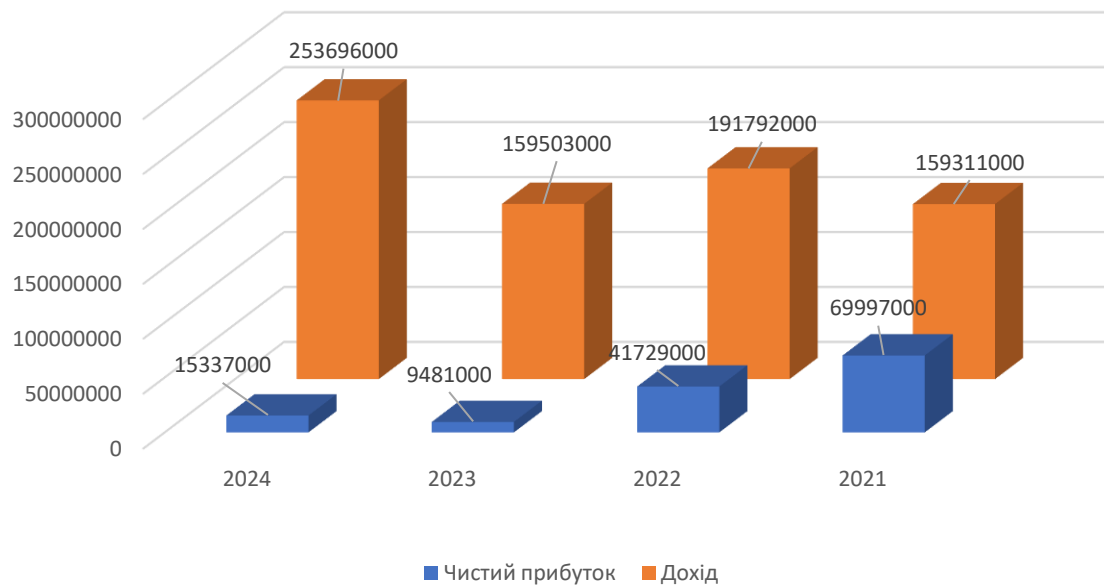


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів СГ ТОВ «Агрокомплекс» за 2021-2024 рр.

Примітка. Складено за матеріалами підприємства

Активи СГ ТОВ «Агрокомплекс» демонструють стабільну позитивну динаміку протягом усього періоду. У 2024 році їх обсяг зріс ще на 40 млн грн порівняно з 2023 роком. Це викликано:

- придбанням нової техніки та обладнання,
- збільшенням інвестицій у виробничу інфраструктуру,
- розширенням земельного банку,
- накопичення матеріальних запасів.

Загалом, зростання активів – це позитивний тренд, який свідчить про розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази господарства. Попри це, виникла загрозна тенденція різкого збільшення зобов'язань у 2024 році – майже у 7 разів у порівнянні з попереднім періодом. Ситуація спричинена залученням банківських кредитів для оновлення техніки або реалізації інвестиційних проєктів, про які йшлося раніше, укладанням договорів лізингу та значними обсягами закупівель насіння, добрива та палива у зв'язку із

розширенням посівних площ. Важливо, що хоча високий рівень зобов'язань може негативно вплинути на фінансову стійкість, зростання активів частково компенсує це навантаження. Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» важливо забезпечити контроль над борговими ризиками, аби уникнути погіршення платоспроможності підприємства.

Поряд з цим протягом усіх років стабільно зростає заробітна плата, а в 2024 показала особливо значний приріст – +42%. З одного боку це викликане збільшенням мінімальної заробітної плати в наслідок інфляційних процесів, однак на підприємстві у зв'язку з дефіцитом персоналу, викликаним повномасштабною війною, також була переглянута мотиваційна система задля збереження кадрів. Крім того, зростання зарплат позитивно вплинуло на мотивацію персоналу, проте паралельно збільшує операційні витрати, що в свою чергу тисне на рентабельність підприємства. З іншого боку, скорочення чисельності працівників у 2024 році на 13 осіб забезпечило більшу дохід на одного працюючого.

На наступному етапі проведемо аналіз показників фінансового стану СГ ТОВ «Агрокомплекс». Саме фінансовий стан показує, наскільки добре підприємство може працювати й розвиватися. Міцні фінанси означають, що компанія сильна і може витримати ринкові виклики. Платоспроможність, або здатність вчасно платити по боргах, є доказом її надійності, а ефективне використання власних коштів свідчить про розумне господарювання.

Здійснюючи аналіз показників фінансового стану у контексті конкурентоспроможності СГ ТОВ «Агрокомплекс» (табл. 2.6), варто наголосити, що фінансовий стан підприємства безпосередньо визначає його позиції на ринку. Наявність достатньої кількості власних ресурсів, високий рівень ліквідності та стабільна структура капіталу створюють сприятливі умови для забезпечення гнучкості й адаптивності до змін ринкової кон'юнктури. Підприємство, яке здатне оперативно реагувати на потреби ринку, інвестувати у розвиток і підтримувати стабільний фінансовий фундамент, завжди має конкурентні переваги порівняно з господарствами,

залежними від зовнішнього фінансування або не здатними контролювати свої витрати.

Таблиця 2.6

**Показники фінансового стану СГ ТОВ «Агрокомплекс» за 2021-2024 рр.**

Група	Показник	Значення
<b>Показники оцінки стану основних засобів</b>	Частка основних засобів в активах підприємства	21.61 %
<b>Ліквідність</b>	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	11.74
<b>Оцінка фінансової стійкості</b>	Коефіцієнт фінансової залежності	1.3
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.3
	Поточна платоспроможність	29 332 є
<b>Оцінка рентабельності</b>	Рентабельність продукції	15.15 %

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Надзвичайно високий рівень ліквідності свідчить про здатність підприємства оперативно покривати всі короткострокові зобов'язання, що знижує ризики фінансових зривів і забезпечує стабільність у періоди сезонних коливань, характерних для аграрного сектору. Такий запас ліквідності підвищує довіру контрагентів – постачальників, партнерів, інвесторів, – що зміцнює ринкові позиції підприємства. Однак надмірна ліквідність водночас сигналізує про неактивне використання фінансових ресурсів, що знижує потенціал розвитку та може обмежувати можливість нарощування конкурентних переваг, якщо кошти тривалий час не працюють на збільшення вартості бізнесу.

Низька залежність від позикового капіталу значно підвищує конкурентну стійкість СГ ТОВ «Агрокомплекс». Підприємство вільне у виборі стратегій розвитку і не обмежене високими фінансовими ризиками, пов'язаними з обслуговуванням боргових зобов'язань. Це дозволяє швидко і без зовнішнього тиску ухвалювати рішення щодо модернізації, впровадження інновацій чи зміни виробничої структури, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності в сучасному агросекторі.

Важливим аспектом впливу на конкурентоспроможність є рентабельність продукції. Показник у 15,15 % свідчить про те, що операційна

діяльність господарства є ефективною, а продукція – конкурентоздатною на ринку. Висока рентабельність дозволяє підприємству зберігати гнучкість цінової політики, інвестувати у підвищення якості продукції, покращувати технологічні процеси та забезпечувати соціальні гарантії для персоналу. Це формує позитивний імідж підприємства й підвищує довіру серед споживачів, партнерів та потенційних інвесторів.

Разом із тим зниження чистого прибутку протягом останніх років може знижувати конкурентні можливості підприємства, якщо цей процес не буде своєчасно скоригований. Зростання собівартості, недостатня інвестиційна активність або збільшення непрямих витрат можуть поступово послаблювати позиції господарства на ринку. У сучасних умовах, коли аграрний сектор стає дедалі більш технологічним і капіталомістким, підприємства, які не інвестують у розвиток, втрачають переваги перед конкурентами.

Загалом фінансовий стан СГ ТОВ «Агрокомплекс» створює сприятливе підґрунтя для збереження та посилення конкурентоспроможності. Високий рівень ліквідності, стійкість капіталу та позитивна рентабельність продукції формують потужну фінансову базу. Проте для посилення ринкових позицій підприємству необхідно раціоналізувати структуру оборотних активів, оптимізувати витрати, зміцнити грошові резерви та активніше інвестувати у модернізацію і розвиток виробничих потужностей. Саме такі кроки здатні забезпечити довгострокову конкурентну перевагу та стабільність підприємства в умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СГ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

### 3.1. Розробка стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій

Щоб стратегія була дієвою та ефективною, вона повинна бути чітко сформульована та спрямована на визначення пріоритетів діяльності підприємства. Важливим аспектом є також правильний розподіл наявних ресурсів, відповідальності та обов'язків серед виконавців, що дозволяє забезпечити безперервне виконання стратегії. Це дає змогу адаптувати стратегію до конкретних умов і викликів, з якими стикається підприємство.

В результаті систематизації та критичного аналізу наукових підходів до стратегічного управління можна дати таке визначення поняття «стратегія» – це цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрями діяльності аграрного підприємства для реалізації його місії, цілей і завдань.

Цей підхід можна назвати комбінованим, оскільки він поєднує «два основні аспекти:

1. Синтез стратегії на основі окремих стратегічних рішень. Це означає, що стратегія складається з низки конкретних рішень, які спрямовані на досягнення визначених цілей і завдань підприємства.
2. Єдність цілей і засобів їх реалізації. Стратегія повинна бути органічною єдністю цілей і методів їх досягнення. Вона не лише вказує на те, чого потрібно досягти, але й визначає, яким чином це буде зроблено» [24].

Таким чином, стратегія є комплексним планом, що охоплює не лише визначення стратегічних цілей, але й розробку конкретних кроків та засобів для їх реалізації. Вона забезпечує орієнтири для всього підприємства та служить основою для прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Стратегії розвитку аграрних підприємств можуть бути розроблені на

різних організаційних рівнях, кожен з яких має свої особливості та відповідальність. Розглянемо основні рівні, на яких будується стратегічний розвиток агропідприємства.

1. Корпоративний рівень. На цьому рівні розробляється загальна стратегія розвитку аграрного підприємства, яка визначає основні цілі, ключові стратегічні рішення та загальний портфель сільськогосподарської діяльності. Корпоративна стратегія також встановлює основні принципи та цінності, що формують корпоративну культуру та впливають на стратегічні рішення на всіх інших рівнях підприємства. Вона охоплює стратегічні напрямки розвитку, такі як диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки або впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві.

2. Бізнес-рівень. На цьому рівні розробляються стратегії для конкретних бізнес-одиниць аграрного підприємства, таких як виробництво зернових, овочів, тваринництво або органічне сільське господарство. Стратегії бізнес-рівня зосереджені на досягненні цілей, що стосуються конкретної діяльності або продукту. Це можуть бути стратегії розширення виробництва, підвищення ефективності агропродукції, покращення якості продукції або інноваційні підходи в агрономії, що відповідають потребам ринку.

3. Функціональний рівень. На цьому рівні розробляються стратегії для окремих функціональних підрозділів аграрного підприємства, таких як маркетинг, фінанси, управління ресурсами, виробництво або зберігання продукції. Стратегії функціонального рівня спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та ефективне використання ресурсів, щоб підтримати реалізацію стратегій на корпоративному та бізнес-рівнях. Наприклад, розробка стратегій у сфері фінансів для покращення доступу до кредитних ресурсів або маркетингові стратегії для просування агропродукції на ринки.

Кожен з цих рівнів взаємодіє з іншими, що забезпечує ефективне вирішення стратегічних завдань аграрного підприємства. Успішна стратегія розвитку агропідприємства зазвичай вимагає тісної співпраці та координації між усіма рівнями управління для досягнення сталого розвитку та адаптації до

змінюваних умов на ринку агропродукції.

При формуванні конкурентних стратегій аграрних підприємств, зокрема СГ ТОВ «Агрокомплекс», важливо виходити з пріоритетного напрямку створення стійких конкурентних переваг, які забезпечать підприємству здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільності. Сучасний етап розвитку аграрної сфери визначається не лише економічними викликами, а й необхідністю відбудови виробничих систем у повоєнний період. Тому підприємствам слід особливо зважати на гнучкість стратегічних підходів та можливість застосування різноманітних маркетингових інструментів.

Конкурентні стратегії повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі ринку, виявленні актуальних потреб споживачів, оцінці потенціалу власних ресурсів і здатності підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх змін. У цьому контексті маркетингові інструменти стають ключовим засобом не лише для підвищення ефективності просування продукції, а й для налагодження взаємодії із зацікавленими сторонами – партнерами, постачальниками, громадами, інвесторами та міжнародними організаціями, що підтримують повоєнне відновлення української економіки.

Раціональне застосування таких інструментів, як диференціація продукції, формування екологічно орієнтованих брендів, цифровий маркетинг, партнерські програми та системи лояльності, дає змогу аграрному підприємству успішно виділитися серед конкурентів. Це також сприяє посиленню довіри з боку споживачів та залученню додаткових інвестицій, що є критично важливим для модернізації виробництва та розширення ринків збуту в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Таким чином, формування конкурентних стратегій аграрних підприємств повинно передбачати комплексний підхід, який поєднує стратегічне бачення, маркетингові інструменти та активне залучення стейкхолдерів. Лише так СГ ТОВ «Агрокомплекс» зможе забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток на

національному й міжнародному рівнях (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні напрями створення конкурентних переваг аграрних підприємств

Примітка. Наведено за [25, С. 76]

Сутність стратегії розвитку аграрного підприємства є багатогранною, адже вона включає особливості формування, впровадження, оцінювання ефективності та постійного вдосконалення стратегічної моделі. На ці аспекти впливають різнопланові фактори, які науковці умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. Важливим є під час формування стратегії розвитку агропідприємства враховувати взаємозалежність елементів зовнішнього середовища, адже будь-яка зміна одного з них може спричинити суттєві трансформації інших. Цей чинник ускладнює процес стратегічного планування, оскільки підприємству потрібно враховувати складність, динамічність, непередбачуваність та обмеженість інформації про зовнішнє середовище. Для кількісної оцінки важливості факторів доцільно застосовувати метод бальної оцінки, який допоможе визначити їх вплив і сформулювати пріоритети для стратегічних рішень. Тому, однією з можливих стратегічних альтернатив для СГ ТОВ «Агрокомплекс» пропонуємо застосування тримірної матриці стратегічного вибору. Ця матриця дозволить оцінити привабливість зовнішнього середовища за критеріями рівня

невизначеності факторів, доступних стратегічних альтернатив та сформованих конкурентних переваг підприємства (рис. 3). Використання цієї методики дасть змогу системно приймати стратегічні рішення, враховувати потенційні загрози, оцінювати перспективи розвитку й визначати найбільш оптимальні шляхи підвищення конкурентоспроможності.

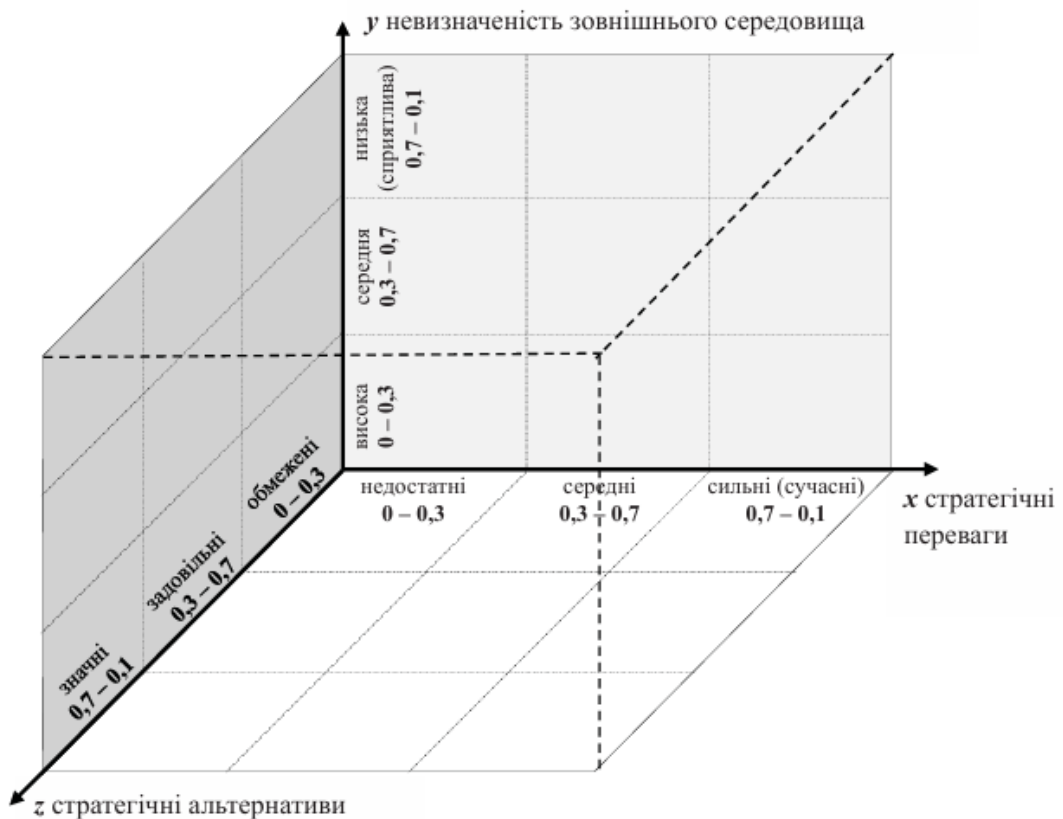


Рис. 3.2 Тримірна матриця вибору стратегії розвитку для СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Примітка. Наведено за [37, С. 150]

Таким чином, стратегічне управління розвитком аграрного підприємства ґрунтуватиметься на комплексному підході, поєднуючи аналіз зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, рівня цифрової готовності та організаційних можливостей. За таких умов СГ ТОВ «Агрокомплекс» зможе ефективно адаптуватися до викликів, зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

«Вибір стратегії розвитку аграрного підприємства значною мірою залежить від оцінювання привабливості зовнішнього середовища його

функціонування. Для цього застосовується інструмент, який передбачає розміщення підприємства в певній комірці тривимірної стратегічної моделі. Рішення приймається на основі обчислення середнього геометричного трьох груп індикаторів, що відповідають осям  $x$ ,  $y$  та  $z$ . На осі  $x$  відображено стратегічні переваги підприємства, на осі  $y$  – рівень невизначеності зовнішнього середовища, на осі  $z$  – сукупність можливих стратегічних альтернатив» [16].

Переваги визначатимуться як інтегрований набір характеристик, що забезпечуватиме підприємству можливість лідерства на ринку. До них належать оптимальний рівень витрат, висока споживча цінність продукції, сильна ринкова позиція та конкурентні відмінності, які дозволяють виділитися серед інших виробників. У свою чергу, стратегічні альтернативи являють собою варіанти економічного зростання, що ґрунтуються на доступності та гнучкості використання ресурсного потенціалу підприємства. Вони відображатимуть можливість розширення діяльності, диверсифікації продукції, виходу на нові ринки або масштабування існуючих виробничих процесів.

Отриманий інтегральний показник дозволить визначити стратегічний напрям розвитку аграрного підприємства. Значення індикатора в межах 0–0,3 свідчатиме про доцільність стратегії диверсифікації, коли підприємству необхідно розширювати спектр продукції або ринків збуту заради зниження ризиків. Діапазон від 0,3 до 0,7 вкаже на доцільність інтеграційного зростання, що передбачає об'єднання ресурсів, кооперацію або посилення взаємодії з партнерами. Значення 0,7–1 визначатиме стратегію інтенсивного зростання, за якої підприємство має спрямувати зусилля на масштабування діяльності, збільшення виробництва та активне завоювання нових сегментів ринку.

Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» оцінювання зазначених індикаторів доцільно проводити для кожного з можливих варіантів стратегічного розвитку. Врахування особливостей діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу, ринкової позиції, рівня ризику та перспектив зростання дасть

змогу сформуванати обґрунтовану стратегію, що відповідатиме динаміці аграрного ринку та вимогам сучасного цифрового середовища.

### **3.2. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності**

Конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості господарства адаптуватися до нових викликів та утримувати стійкі позиції на ринку. У сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності аграрні підприємства України опинилися в ситуації, коли традиційні моделі розвитку та усталені механізми забезпечення конкурентних переваг більше не гарантують стабільності. Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» це означає необхідність переорієнтації на гнучкі стратегії, що базуються на раціональному використанні власних ресурсів, пошуку нових ринкових можливостей та впровадженні інновацій, здатних забезпечити адаптацію до мінливого середовища. Відтак аграрні компанії мають зосереджуватися не лише на підтриманні вже сформованих компетенцій, а й на освоєнні нових напрямів виробництва, освоєнні нових ринків та розвитку внутрішніх підприємницьких ініціатив. Це допоможе уникнути «пастки спеціалізації», коли підприємство занадто довго покладається на один вид діяльності, втрачаючи здатність до розвитку.

Міжнародний досвід відновлення економік після військових конфліктів показує, що успіх забезпечують країни та галузі, які активно залучають інвестиції, розвивають інноваційні виробництва та максимально використовують потенціал природних ресурсів. Для України це може означати розвиток нових аграрних підгалузей, формування інноваційних кластерів, диверсифікацію видів діяльності, розширення переробки сільськогосподарської продукції та створення туристично-аграрних комплексів у регіонах, де це є доцільним. Важливо також формувати

сприятливе бізнес-середовище та підвищувати інвестиційну привабливість компаній агросектору.

Поряд із перспективами, сучасна глобальна ситуація створює й низку ризиків. Зокрема, зростає тенденція до технологічного протекціонізму, коли держави обмежують доступ до ключових технологій, пов'язуючи їх з національною безпекою та стратегічними інтересами. Для аграрних підприємств це означає можливе ускладнення доступу до високотехнологічного обладнання, цифрових систем управління, сучасних засобів агрохімії та інноваційних технологій точного землеробства. Така тенденція змінює характер глобальної економічної взаємодії й змушує підприємства шукати шляхи технологічної автономії або розширювати партнерства з країнами, які готові до відкритої співпраці.

Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» це створює дві ключові стратегічні площини: з одного боку – потребу у прискоренні технологічного оновлення та цифровізації, а з іншого – необхідність переосмислення джерел конкурентних переваг, враховуючи обмеження доступу до інновацій.

Управління конкурентоспроможністю підприємства за таких умов потребує системного аналізу зовнішніх факторів, оцінювання внутрішнього потенціалу й формування адаптивної стратегії. Це передбачає:

- розвиток нових напрямів діяльності та диверсифікацію продукції;
- оптимізацію використання ресурсів та впровадження енергоощадних технологій;
- модернізацію виробничих процесів;
- посилення маркетингової діяльності та формування нових ринків збуту;
- підвищення технологічної стійкості;
- розвиток кадрового потенціалу;
- готовність до швидкої зміни стратегічних пріоритетів.

Згідно з наведеним, СГ ТОВ «Агрокомплекс» має орієнтуватися не на статичні конкурентні переваги, а на здатність швидко створювати нові,

орієнтуючись на фактори бізнес-середовища, сегментовані нами за групами впливу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Структурування факторів бізнес-середовища за групами впливу

Позитивні фактори	Негативні фактори
Сильний ІТ-сектор: потужний ІТ-сектор України та зростаюча цифрова інфраструктура створюють значні можливості для економічного зростання та інновацій.	Триваючий військовий конфлікт і політична нестабільність: Основною проблемою є постійний конфлікт і політична нестабільність, що значно впливає на економічну діяльність, інфраструктуру та довіру інвесторів.
Можливості диверсифікації ринку: потенціал для вивчення нових ринків і диверсифікації промислової бази за межі традиційних секторів, підвищення економічної стійкості. сприяння інноваціям у різних галузях.	Залежність від сировини: сильна залежність від сировинних секторів з меншим акцентом на диверсифікованому промисловому розвитку.
Міжнародні партнерства та альянси: можливість створення стратегічних альянсів з міжнародними партнерами для обміну технологіями, інвестицій і доступу до ринку. Інновації та технологічна адаптація: сильна схильність до цифрової трансформації та інвестування в дослідження та розробки для	Нестача робочої сили: проблеми, пов'язані з нестачею робочої сили, особливо у сферах високої кваліфікації, загострені конфліктом та еміграцією.
Ресурсний людський капітал: незважаючи на виклики, Україна має резерв кваліфікованої робочої сили, який можна розвивати й утримувати всередині країни.	Економічні дисбаланси та протекціонізм: глобальні економічні зміни, що призводять до посилення протекціонізму та економічних дисбалансів, які можуть вплинути на міжнародну торгівлю та приплив інвестицій в Україну
Глобальні економічні зрушення: зміни у світовій економічній та управлінській практиці, такі як решоринг і технонаціоналізм, пропонують Україні можливості змінити своє положення на світовому ринку.	Виклики в політиці та нормативно-правовій базі: Потреба в більш сприятливій політиці та нормативно-правовій базі, які сприятимуть зростанню бізнесу, інноваціям та інвестиціям. Проблеми управління ризиками: труднощі в ефективному управлінні ризиками, пов'язаними з конфліктом, включаючи загрози кібербезпеці та економічні спади.

Примітка. Наведено за [36]

Саме динамічність, інноваційність, стратегічна гнучкість та раціональне

використання ресурсів здатні забезпечити підприємству стійкі позиції на аграрному ринку та сформуванню основу для довгострокового розвитку.

У сучасних умовах діяльності аграрних підприємств стратегічні рішення формуються у взаємозв'язку трьох ключових складових – обраної стратегії, наявних компетенцій та практичних дій, необхідних для реалізації сформованих цілей. Проте цей трикутник дедалі більше ускладнюється впливом зовнішніх чинників, серед яких особливо відчутними є високий рівень невизначеності, швидкі та непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури, а також політичні та економічні реакції національних держав та інтеграційних об'єднань. Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» це означає, що стратегічне управління потребує постійної адаптації та здатності гнучко реагувати на нові обставини.

Одним із факторів, що формує сучасне середовище функціонування підприємств, є так званий технонаціоналізм – прагнення держав захищати власні технологічні здобутки та обмежувати доступ до інновацій для зовнішніх ринків. У загальному вигляді цей феномен може мати як позитивний, так і негативний вплив на українські підприємства, залежно від того, наскільки країна та її бізнес зможуть скористатися наявними можливостями.

У позитивному сенсі технонаціоналізм може стимулювати внутрішній розвиток технологій, розширення кооперації з тими державами, які відкриті до співпраці, та формування власних конкурентних рішень у сільськогосподарському виробництві. Для України це шанс посилити національний аграрний потенціал, впроваджувати цифрові інновації, модернізувати виробничі процеси та зменшувати залежність від імпортованих технологій.

Водночас цей фактор може набувати й негативного характеру, якщо країни-сусіди або держави-партнери проводять політику, спрямовану на пріоритетне забезпечення власних виробників. Наприклад, посилення технологічного протекціонізму в окремих європейських країнах може

зумовити ситуацію, коли їх аграрний сектор отримуватиме конкурентні переваги, недоступні українським компаніям. Так, сприятлива політика одних держав може створювати можливості для виходу української продукції на нові ринки, тоді як інші – навпаки – віддаватимуть перевагу власним виробникам і посилюватимуть конкуренцію для українських агропідприємств.

Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» розуміння подвійної природи технонаціоналізму є важливим елементом стратегічного аналізу. Підприємство має враховувати, що зовнішнє середовище стає дедалі більш фрагментованим і орієнтованим на захист національних інтересів. Це потребує підвищення технологічної стійкості, пошуку нових партнерств, розвитку власних інновацій та глибокого аналізу потенційних ринків збуту.

Таким чином, стратегічне управління в аграрному секторі, зокрема для СГ ТОВ «Агрокомплекс», повинно спиратися на гнучку модель розвитку, що поєднує внутрішні компетенції з адаптивними рішеннями, спрямованими на мінімізацію ризиків та використання зовнішніх можливостей. Лише за таких умов підприємство може зберігати конкурентоспроможність у динамічному й непередбачуваному середовищі.

В зв'язку з цим пропонуємо розроблений нами алгоритм стратегічних дій із підвищення конкурентоспроможності для СГ ТОВ «Агрокомплекс», який ґрунтується на комплексному підході та включає послідовність етапів, що дозволять підприємству адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища та сформувати стійкі конкурентні позиції.

Першим етапом має стати проведення SWOT-аналізу, який надасть можливість виявити сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз сильних і слабких сторін допоможе визначити наявний потенціал і внутрішні обмеження, тоді як виявлення можливостей і загроз окреслює стратегічний простір розвитку. Такий підхід створить інформаційну основу для формування подальших рішень.

Наступним кроком є постановка стратегічних цілей. У короткостроковій

перспективі підприємство має зосередитися на стабілізації виробництва, відновленні інфраструктури та забезпеченні безперервності основних процесів. Довгострокові цілі передбачають диверсифікацію діяльності, освоєння нових ринків, впровадження інноваційних технологій і створення більш стійкої моделі господарювання.

Важливе місце в алгоритмі повинен зайняти конкурентний аналіз, який передбачає дослідження ринкової динаміки, визначення основних учасників і виявлення потенційних ніш. Використання методів порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) дозволить оцінити конкурентні переваги інших підприємств та визначити напрямки для підсилення власної позиції.

Оптимізація внутрішніх ресурсів є наступним елементом запропонованого алгоритму. Раціональний розподіл фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів сприятиме концентрації на напрямках, що забезпечують найбільший потенціал зростання. Особливу роль відіграє розвиток людського капіталу та ефективний талант-менеджмент, що дасть змогу забезпечити безперервність операцій і впроваджувати нові технології.

Подальший етап передбачає розвиток інновацій і модернізацію виробничих процесів. Сучасні цифрові інструменти, автоматизація, системи точного землеробства та аналітика даних підвищують продуктивність і забезпечують підприємству конкурентні переваги. Інноваційний розвиток також передбачатиме активізацію досліджень, упровадження сучасних агротехнологій і формування інноваційної культури в організації.

Значну роль відіграє управління ризиками, оскільки діяльність у нестабільному середовищі вимагає готовності до різних сценаріїв. Розроблення планів реагування на можливі воєнні, економічні чи логістичні ускладнення дозволить мінімізувати втрати та забезпечити безперервність виробничих процесів. У цьому контексті особливо важливими будуть заходи з кібербезпеки, покликані захищати цифрову інфраструктуру.

Моніторинг та оцінювання результатів має стати завершальним етапом алгоритму. Регулярний перегляд стратегічних рішень, використання системи

ключових показників ефективності та аналітика на основі даних даватимуть змогу своєчасно коригувати обрану стратегію та адаптувати її до зміни умов.

Таким чином, запропонований алгоритм стратегічних дій створить цілісну систему управління конкурентоспроможністю СГ ТОВ «Агрокомплекс» і забезпечить можливість ефективного розвитку навіть за умов високої турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Управління факторами конкурентоспроможності аграрного підприємства є одним із ключових напрямів, що визначає його ринкові позиції та результати функціонування. Проведене дослідження дозволило сформулювати відповідні узагальнення та пропозиції щодо вдосконалення підходів до управління конкурентними перевагами СГ ТОВ «Агрокомплекс».

Конкуренція, як основа ринкової економіки, змушує аграрні підприємства постійно вдосконалювати виробничі процеси, підвищувати якість продукції, оптимізувати витрати та впроваджувати нові технології. Умови сучасного ринку вимагають не лише оперативного реагування на зміни, а й здатності створювати нові механізми забезпечення конкурентних переваг. Відтак конкурентоспроможність підприємства визначається його вмінням адаптуватися до викликів нестабільного середовища, забезпечувати сталий соціальний, економічний та екологічний ефект, розвивати інноваційний потенціал і формувати привабливу для споживачів продукцію.

Управління конкурентоспроможністю передбачає розвиток людського капіталу, ефективну взаємодію зі споживачами, здатність до швидкої перебудови виробництва та впровадження гнучких рішень у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури. За умови нестабільності підприємству необхідно орієнтуватися не лише на поточний результат, але й на довгострокову перспективу, створюючи комплексні передумови для зміцнення ринкових позицій.

Виявлення ключових факторів успіху – один з основних елементів розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» таке оцінювання дозволило визначити перелік внутрішніх і зовнішніх чинників, які найбільш суттєво впливають на його позиції в аграрному секторі. Зокрема, було проведено SWOT-аналіз, що дав змогу окреслити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози.

Результати аналізу свідчать, що СГ ТОВ «Агрокомплекс» має низку

конкурентних переваг, серед яких – досвід господарювання, земельні ресурси, технологічний потенціал і кадрова база. Водночас існують слабкі сторони: залежність від природно-кліматичних умов, коливання закупівельних цін, логістичні ризики та загальна економічна нестабільність. Усі ці фактори зумовлюють потребу у формуванні комплексної стратегії, орієнтованої на розвиток і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю передбачають розроблення адаптивної конкурентної стратегії. Її формування має відбуватися на різних управлінських рівнях – від керівників структурних підрозділів до вищого менеджменту підприємства, що забезпечить узгодженість стратегічних рішень і їх ефективну реалізацію.

Також однією з можливих стратегічних альтернатив для СГ ТОВ «Агрокомплекс» є застосування тримірної матриці стратегічного вибору. Ця матриця дозволить оцінити привабливість зовнішнього середовища за критеріями рівня невизначеності факторів, доступних стратегічних альтернатив та сформованих конкурентних переваг підприємства. Методика дасть змогу системно приймати стратегічні рішення, враховувати потенційні загрози, оцінювати перспективи розвитку й визначати найбільш оптимальні шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Враховуючи, що зовнішнє середовище стає дедалі більш фрагментованим і орієнтованим на захист національних інтересів, СГ ТОВ «Агрокомплекс» потребує підвищення технологічної стійкості, пошуку нових партнерств, розвитку власних інновацій та глибокого аналізу потенційних ринків збуту. Тобто, стратегічне управління в аграрному секторі повинно спиратися на гнучку модель розвитку, що поєднує внутрішні компетенції з адаптивними рішеннями, спрямованими на мінімізацію ризиків та використання зовнішніх можливостей. В зв'язку з цим нами розроблений алгоритм стратегічних дій із підвищення конкурентоспроможності для СГ ТОВ «Агрокомплекс», який ґрунтується на комплексному підході та включає послідовність етапів, що дозволять підприємству адаптуватися до

нестабільного зовнішнього середовища та сформувати стійкі конкурентні позиції.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку цифрових технологій. Діджиталізація бізнес-процесів – один із ключових чинників сучасної конкурентоспроможності. Використання інформаційних систем управління, GPS-навігації, інструментів аграрної аналітики, онлайн-торгівлі та сучасних облікових платформ значно розширює можливості підприємства, підвищує оперативність рішень та прозорість процесів.

Отже, ефективне управління факторами конкурентоспроможності СГ ТОВ «Агрокомплекс» передбачає формування комплексної стратегії розвитку, що враховує специфіку аграрного сектору, вимоги ринку та глобальні тенденції. Впровадження інновацій, розвиток цифрових технологій, раціональне використання ресурсів і стратегічна гнучкість стануть основою для підвищення стійкості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Зотова Л. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
2. Багорка М., Юрченко Н., Абрамович І. Формування системи маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-11>
3. Баштовий Д. М., Небава М. І. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. URL: <https://h7.cl/1fcp4>
4. Богач Ю. А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2071>
5. Богач Ю., Богач О. Аспекти розвитку інноваційних фінансових технологій в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. № 340(2), 434-440. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-68>
6. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Економічні науки*. 2017. Випуск 12. ?ом 1 С. 6-11.
7. Василішин С.І. Обліково-аналітичне забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств України: монографія. Харків: ТОВ «Друкарня Мадрид», 2020. 419с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9849>
8. Васильєв С. В., Масляєва О. О., Нестеренко Є. В. Особливості організаційно економічних аспектів діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 61-66. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9125>

9. Власенко Т.А., Ревенко О.В., Дзюбановська Н.В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 16-21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-2>.
10. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54.
11. Голомша Н.Є., Голомша О.Я. Дослідження факторів конкурентоспроможності української кукурудзи на світових ринках. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 51-58. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.7>.
12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Гамерська І. С. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
13. Данько Ю.І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.
14. Дубина М.В., Козлянченко О.М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21-32. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621/195959>.
15. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423-427.
16. Кваша С. М., Вакуленко В. Л. Теоретичні основи продовольчої безпеки в умовах сьогодення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. Вип. 4 (87). С. 419-428.
17. Кваша, С., Павленко, О., Вакуленко, В. (2024). Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та*

- суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198>
- 18.Кваша, С., Павленко, О., Вакуленко, В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3713>
- 19.Ковтун О.І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках. *Вісник ЛТЕУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 63. С. 42-51. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-07>.
- 20.Кононенко Р., Яцун А. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 396-400. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-63>.
- 21.Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.151
- 22.Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. *Економіка та суспільство*. 2023 № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>
- 23.Медвідь В.Ю., Бузовський І.Є. Системний підхід щодо визначення змістовних складників конкурентних переваг аграрного сектору економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №3. С. 45-52.
- 24.Михальчук О. В. Методи та інструментарій діагностики та оцінки стратегій та стратегічних альтернатив аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) № 4 (53), 2024. С. 54-67. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/857>*

- 25.Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 4. С. 75-79
- 26.Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 129-134.
- 27.Сампара І.І. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень. Матеріал доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Частина 2. Збараж, 15 травня 2025 року, С. 201-204.
- 28.Сампара І.І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах нестабільності. Матеріали доповідей наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, 27 листопада 2025 року, С. 96-99. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/954>
- 29.Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143-150
- 30.Сливінська О. Б., Боднар О. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 96-99.
- 31.Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 360-365. [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/60.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/60.pdf)
- 32.Строченко Н. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 19. С. 114-121.

- 33.Токар К. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*, 2024. № 189, 75-80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>
- 34.Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9. URL: DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5
- 35.Федотова І.В. Методи дослідження в економіці і менеджменті. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/course/view.php?id=1275>
- 36.Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>
- 37.Швиданенко, Г., Швиданенко, Г. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*, 2024. № 6, 146-153. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20>
- 38.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.