

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

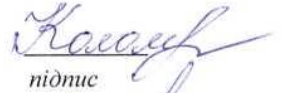
Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ
(за матеріалами ПОП «Агрофірма Узинська»)**

Виконала: Коломієць Ірина Вікторівна
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Биба Валентина Антоліївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Коломієць Ірина Вікторівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

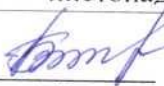
 професор Ю.С. Гринчук
«4» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Коломієць Ірині Вікторівні

Тема: Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби (за матеріалами ПОП «Агрофірма Узинська»)
Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства; аналіз рівня конкурентоспроможності приватного орендного підприємства; напрями забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.
Вихідні дані (за необхідності) – фінансова та управлінська звітність ПОП «Агрофірма Узинська», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємств, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  доцент В.А.Биба

Здобувач

 І.В. Коломієць
(підпис)

Дата отримання завдання «4» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Коломієць І.В.

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ (за матеріалами ПОП «Агрофірма Узинська»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби.

Використано методи: аналізу, синтезу, порівняльного аналізу, теоретичного узагальнення, абстрагування, індукції та дедукції, економіко-статистичний, системний і структурно-функціональний підходи, SWOT-аналіз, експертні оцінки, табличний та графічний.

Проаналізовано організаційно-економічний стан ПОП «Агрофірма Узинська», його виробничий, фінансовий та кадровий потенціал. Визначено конкурентні переваги та недоліки підприємства, оцінено рівень його ринкових позицій. SWOT-аналіз показав наявність сильних сторін, проблемних аспектів та загроз конкурентного середовища. Встановлено, що застосування комплексних організаційно-економічних і інноваційних заходів дозволяє зміцнити ринкові позиції підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Обґрунтовано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПОП «Агрофірма Узинська»: удосконалення механізмів управління, впровадження сучасних методів стратегічного планування, оптимізація використання ресурсів та розвиток інноваційних підходів до організації виробництва та збуту.

Кваліфікаційна робота магістра містить 72 сторінки комп'ютерного тексту, 21 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 40 найменувань.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, SWOT-аналіз, ринкові позиції, стратегічний розвиток, організаційно-економічні заходи, ПОП «Агрофірма Узинська».

ANNOTATION

Kolomiets Iryna

DIRECTIONS FOR ENSURING THE ENTERPRISES COMPETITIVENESS IN INCREASED COMPETITION CONDITIONS *(based on materials of Agrofirma Uzynska PE)*

The set of theoretical, methodological and practical aspects of managing the competitiveness of an enterprise in conditions of increased competition has been studied.

The methods used are: analysis, synthesis, comparative analysis, theoretical generalization, abstraction, induction and deduction, economic-statistical, systemic and structural-functional approaches, SWOT analysis, expert assessments, tabular and graphic.

The organizational and economic state of Agrofirma Uzynska, its production, financial and personnel potential was analyzed. The competitive advantages and disadvantages of the enterprise were determined, the level of its market positions was assessed. The SWOT analysis showed the presence of strengths, problematic aspects and threats of the competitive environment. It was established that the application of complex organizational, economic and innovative measures allows to strengthen the market position of the enterprise and increase its competitiveness.

Measures to increase the competitiveness of Agrofirma Uzynska are justified: improvement of management mechanisms, implementation of modern methods of strategic planning, optimization of resource use and development of innovative approaches to the organization of production and sales.

The master's qualification work contains 72 pages of computer text, 21 tables, 5 figures, a list of used sources with 40 titles.

Keywords: enterprise competitiveness, SWOT analysis, market positions, strategic development, organizational and economic measures, "Agrofirma Uzynska" POP.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та її значення в сучасних умовах	9
1.2. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та методичні підходи до оцінювання її рівня.....	13
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОП «АГРОФІРМА УЗИНСЬКА».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз виробничого, фінансового і кадрового потенціалу підприємства	22
2.2. Оцінка конкурентних переваг, недоліків та SWOT-аналіз підприємства в контексті його конкурентоспроможності	35
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОП «АГРОФІРМА УЗИНСЬКА»	44
3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, запровадження інноваційних та організаційно-економічних інструментів розвитку.....	44
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо посилення ринкових позицій підприємства.....	51
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки, що супроводжується нестабільністю, зростанням конкуренції, стрімким розвитком технологій та зміною споживчих переваг, забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває стратегічного значення. Особливо це стосується аграрного сектору економіки, де підприємства функціонують в умовах високої ресурсної залежності, сезонності виробництва, логістичних обмежень і жорсткого цінового тиску. Саме тому формування ефективних напрямів забезпечення конкурентоспроможності стає ключовим завданням для підприємств, що прагнуть зберегти та зміцнити свої позиції на ринку.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою у вдосконаленні інструментів конкурентної боротьби та побудові дієвої стратегії розвитку підприємства на основі оцінювання внутрішнього потенціалу, ринкових переваг і факторів ризику. Нормативно-правовим підґрунтям дослідження виступають: Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», Державна аграрна та експортна стратегії, Стратегія розвитку сільського господарства України до 2030 року, а також положення ЄС щодо сталого сільського господарства.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, зокрема такими як О. Амоша, І. Бланк, Л. Філіпенко, М. Портера, Ф. Котлера, О. Єфремова, Т. Ситник, які розглядали економічну сутність, форми прояву та механізми управління конкурентоспроможністю. Проте, незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, питання практичної реалізації стратегічних підходів до зміцнення конкурентних позицій в аграрному виробництві, особливо на рівні середніх підприємств, залишаються відкритими та потребують додаткового дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на прикладі ПОП «Агрофірма Узинська».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та визначити її значення в сучасних умовах ринкової економіки;
- дослідити основні чинники формування конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери та розглянути методичні підходи до оцінювання її рівня;
- надати організаційно-економічну характеристику ПОП «Агрофірма Узинська»;
- здійснити аналіз виробничого, фінансового та кадрового потенціалу підприємства;
- оцінити конкурентні переваги та недоліки досліджуваного підприємства;
- провести SWOT-аналіз у контексті визначення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити інноваційні та організаційно-економічні заходи щодо зміцнення його ринкових позицій.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма Узинська».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби.

ПОП «Агрофірма Узинська» обране об'єктом дослідження з огляду на його репрезентативність для аграрного сектору Київської області,

багатопрофільну діяльність та наявність потенціалу для подальшого розвитку в конкурентному середовищі. Аналіз діяльності підприємства дозволяє виявити практичні проблеми формування конкурентних переваг та запропонувати шляхи їх вирішення.

Методи дослідження, використані у роботі, включають: системний і структурно-функціональний аналіз – для вивчення процесів управління конкурентоспроможністю; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-виробничих показників підприємства; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; методи порівняльного аналізу, експертних оцінок, графічного моделювання – для обґрунтування пропозицій.

Інформаційною базою дослідження фінансова та управлінська звітність ПОП «Агрофірма Узинська», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємств, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом участі автора у науково-практичних заходах. Основні положення та результати магістерського дослідження були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції магістрантів «Наукові пошуки молоді у XXI столітті» (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Представлено тези доповіді на тему: «Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств України в умовах загострення конкуренції та воєнних викликів».

Структура та обсяг дослідження. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Друкований текст охоплює 72 сторінки. У роботі представлено 21 таблиця, 4 рисунка, а список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та її значення в сучасних умовах

У сучасних економічних умовах конкурентоспроможність підприємства набуває рис стратегічної категорії, яка визначає не лише його поточну позицію на ринку, а й перспективи довгострокового розвитку. Цей феномен тісно пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, цифровізацією виробничих і управлінських процесів, дотриманням екологічних стандартів та високою гнучкістю в прийнятті управлінських рішень [1, 2]. Саме ці складові формують сучасну конкурентоспроможність, що є ключовою передумовою успіху в умовах посилення глобальної конкуренції та прискореної трансформації ринків [3].

Особливо гостро ці тенденції проявляються в аграрному секторі, де підприємства змушені функціонувати в умовах значної нестабільності, спричиненої природно-кліматичними факторами, високою конкуренцією та швидким технологічним оновленням [4]. Залежність від погодних умов, зміни клімату та сезонність виробництва безпосередньо впливають на обсяги продукції та якість сільськогосподарської діяльності. Водночас конкуренція з міжнародними агрохолдингами змушує аграрні підприємства впроваджувати інноваційні технології, автоматизувати виробничі процеси та цифровізувати систему управління [5].

Значення конкурентоспроможності проявляється у таких основних функціях [1,2]:

- показник ефективності діяльності, що відображає рівень використання ресурсів, продуктивність і якість продукції;

- критерій інвестиційної привабливості, що стимулює залучення фінансових ресурсів для розвитку;
- чинник розвитку людського капіталу, оскільки висококваліфікований персонал – ключ до інновацій та підвищення ефективності;
- запорука адаптації до ринкових викликів, що дозволяє швидко реагувати на зміни кон'юнктури;
- індикатор довготривалої стійкості підприємства в умовах криз та зовнішніх загроз.

Конкурентоспроможність є стратегічним вектором розвитку підприємства, який інтегрує внутрішні управлінські рішення та зовнішню ринкову взаємодію, формуючи міцну основу для стабільної та успішної діяльності у середньо- та довгостроковій перспективі [1,3].

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства (узагальнено за науковцями)

Автор	Основна ідея / підхід
Савицька О. М.	Комплексна економічна категорія, що характеризує здатність підприємства досягати вищих результатів у порівнянні з конкурентами
Герасимчук В. Г.	Здатність формувати конкурентні переваги й забезпечувати стійке ринкове становище
Портер М.	Конкурентоспроможність залежить від галузевої структури та конкурентної стратегії
Квасницька Р. С.	Функція взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства із зовнішнім середовищем
Череп А. В.	Динамічна характеристика, що відображає потенціал підприємства до розвитку та оновлення в умовах ринку

Джерело: [1-3, 6]

У сучасних економічних умовах конкурентоспроможність підприємства набуває рис стратегічної категорії, яка визначає не лише його поточну позицію на ринку, а й перспективи довгострокового розвитку. Цей феномен тісно пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, цифровізацією

виробничих і управлінських процесів, дотриманням екологічних стандартів та високою гнучкістю в прийнятті управлінських рішень. Саме ці складові формують сучасну конкурентоспроможність, яка стає ключовою передумовою успіху в умовах посилення глобальної конкуренції та прискореної трансформації ринків [6].

Особливо гостро тенденції сучасного ринку та вимоги до конкурентоспроможності проявляються в аграрному секторі, який характеризується значною нестабільністю і великою кількістю зовнішніх і внутрішніх викликів. З одного боку, аграрні підприємства безпосередньо залежать від природно-кліматичних факторів, які мають вирішальний вплив на обсяги виробництва, якість сільськогосподарської продукції та, відповідно, на фінансові результати діяльності. Зміни погодних умов, сезонність, тривалі посухи, надмірні опади, а також екстремальні кліматичні явища – такі як повені, буревії чи заморозки – можуть кардинально впливати на врожайність і призводити до значних втрат. Це створює високу ступінь ризику і потребує від підприємств ефективних систем управління ризиками та адаптивних стратегій виробництва.

З іншого боку, аграрний бізнес стикається з потужним конкурентним тиском як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. З глобалізацією та відкритістю ринків зростає конкуренція з боку великих міжнародних агрохолдингів, які мають значний капітал, доступ до сучасних технологій і високоякісного насіння, а також можливість інвестувати у масштабну автоматизацію й оптимізацію процесів. Ці гіганти ринку здатні швидко впроваджувати новачії та завойовувати ринкові ніші, що змушує вітчизняні підприємства постійно підвищувати свою ефективність та шукати конкурентні переваги.

Значення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах можна розглянути через кілька ключових функцій (рис.1.1).

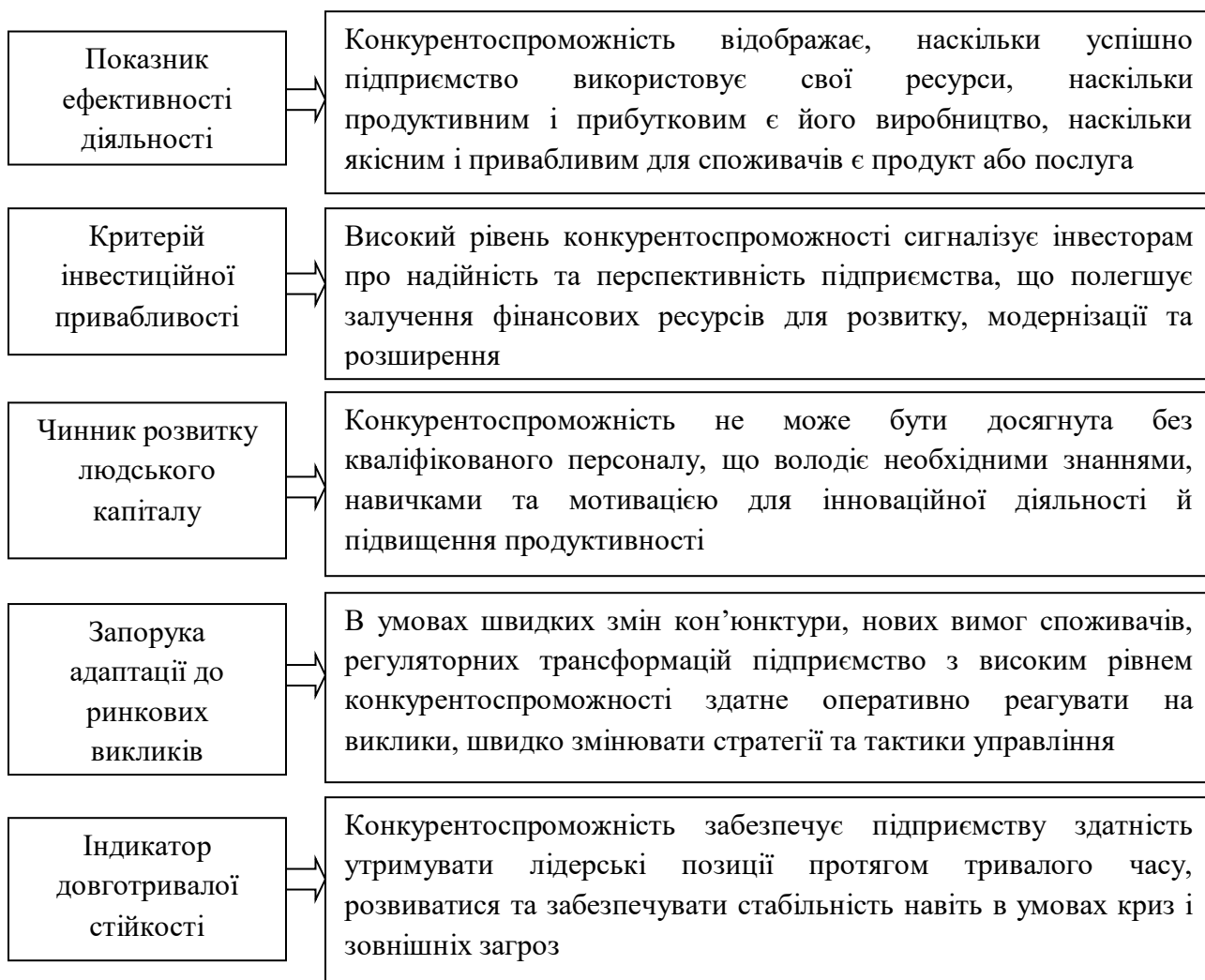


Рис.1.1. Ключові функції конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором із використанням матеріалів [1–5].

В умовах такої конкуренції для аграрних підприємств стає життєво необхідним впровадження новітніх технологій – сучасних агротехнологій, систем точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, цифрових рішень для моніторингу стану посівів і управління ресурсами. Використання дронів, супутникових систем, інтелектуальних датчиків і спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє суттєво підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, зменшити використання хімічних добрив і пестицидів,

що також позитивно впливає на екологічність виробництва. Ці інновації не лише забезпечують збільшення врожайності та якості продукції, а й допомагають знизити собівартість, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності [7].

Таким чином, аграрні підприємства змушені діяти в умовах подвійного виклику: з одного боку – природних факторів і ризиків, що обмежують стабільність виробництва, а з іншого – жорсткої конкуренції і необхідності постійного технологічного вдосконалення. Від успішності поєднання цих факторів залежить не лише виживання окремого підприємства, а й розвиток усього аграрного сектору в цілому, що є важливою складовою економіки країни.

Отже, конкурентоспроможність – це не просто показник поточного стану підприємства, а стратегічний вектор його розвитку, що інтегрує низку взаємопов'язаних компонентів. Вона охоплює як якість управлінських рішень, що формують внутрішню організаційну культуру і структуру, так і зовнішні аспекти взаємодії з ринком, партнерами та споживачами. Така комплексність створює міцну основу для забезпечення ефективної діяльності підприємства, сприяє його стійкості та росту у середньо- та довгостроковій перспективі.

1.2. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та методичні підходи до оцінювання її рівня

Конкурентні переваги підприємств аграрного сектору визначають їхню здатність ефективно працювати на ринку, забезпечувати високу якість продукції та послуг, а також адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Формування таких переваг залежить від багатьох факторів, які можна розподілити на внутрішні (управлінські, технологічні, ресурсні) та зовнішні (ринкові, законодавчі, кліматичні) чинники [8].

1. Внутрішні чинники конкурентних переваг

- Впровадження сучасних агротехнологій, автоматизації, систем точного землеробства та цифрових рішень дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції, а також оптимізувати використання ресурсів. Технологічна оснащеність є одним із ключових драйверів підвищення ефективності.
- Кваліфіковані працівники з глибокими знаннями і навичками у сфері агрономії, інженерії та управління є запорукою інноваційного розвитку підприємства. Мотивація та корпоративна культура стимулюють активне впровадження нових ідей і покращують продуктивність праці.
- Рівень стратегічного планування, маркетингової діяльності, фінансового менеджменту і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища визначають гнучкість підприємства і його стійкість.
- Наявність якісної земельної ділянки, доступ до водних ресурсів, фінансові можливості для оновлення техніки і матеріалів є основою для сталого розвитку і зростання.

2. Зовнішні чинники конкурентних переваг

- Конкурентне середовище, доступність збуту, співпраця з торговими партнерами та впровадження інновацій у маркетинг впливають на позицію підприємства на ринку.
- Державна підтримка агросектора у вигляді субсидій, пільг, податкових стимулів, а також нормативні вимоги формують рамки функціонування підприємств.
- Агropідприємства безпосередньо залежать від погодних умов, змін клімату, що визначає врожайність та якість продукції.
- Можливість швидко впроваджувати нові технології, реагувати на наукові відкриття і ринкові тренди є важливим конкурентним фактором.

Для аграрних підприємств формування конкурентних переваг є надзвичайно складним і багатогранним процесом, який потребує системного та

всєбічного підходу до управління як внутрішніми ресурсами, так і взаємодії з зовнішнім середовищем. Внутрішні ресурси підприємства включають не лише матеріально-технічну базу, а й інтелектуальний потенціал, організаційну структуру, фінансові ресурси, культуру управління та корпоративні цінності. Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств аграрної сфери розглянемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

**Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств
аграрної сфери**

Група чинників	Конкретний чинник	Вплив на конкурентні переваги	Приклад застосування
Внутрішні	Технологічний рівень виробництва	Підвищення ефективності, зниження собівартості	Використання систем точного землеробства
	Кваліфікація та мотивація персоналу	Інноваційність, якість продукції, гнучкість	Проведення тренінгів та мотиваційних програм
	Управлінські компетенції	Стратегічне планування, адаптивність до ринку	Запровадження CRM-системи, аналітика ринку
	Ресурсна база	Забезпечення стабільного виробництва та інвестиційного розвитку	Наявність сучасної техніки, оренда земель
Зовнішні	Ринкові умови	Доступ до збуту, маркетингові можливості	Участь у виставках, партнерські програми
	Законодавче регулювання	Стимули або обмеження діяльності	Отримання державних субсидій
	Кліматичні та природні умови	Вплив на врожайність і якість	Використання систем зрошення
	Інноваційні тенденції	Швидкість впровадження новацій	Інвестиції в IT-рішення для агробізнесу

Джерело: розроблено автором із використанням матеріалів [9].

Ефективне використання цих ресурсів можливе за умови впровадження сучасних технологій, систем автоматизації та цифровізації, що значно підвищують продуктивність і якість виробництва.

Ключовою складовою конкурентоспроможності є кваліфікація та мотивація персоналу, адже саме люди формують інноваційний потенціал підприємства, впроваджують нові методи роботи і здатні оперативно адаптуватися до змін. Підвищення компетенції працівників через навчання, розвиток корпоративної культури, мотиваційні програми та створення сприятливих умов праці суттєво впливають на загальну ефективність підприємства [10].

Ефективний менеджмент забезпечує грамотне стратегічне планування, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також гнучкість в управлінських процесах, що є критично важливим у швидкозмінному зовнішньому середовищі. Здатність адаптуватися до нових ринкових умов, управляти ризиками та використовувати можливості ринку сприяє зміцненню позицій підприємства серед конкурентів.

Водночас, зовнішні фактори, такі як динаміка ринку, вимоги споживачів, законодавчі норми, кліматичні умови та глобальні економічні тренди, створюють як можливості, так і виклики для аграрного бізнесу. Для успішного функціонування підприємства необхідна активна взаємодія з цим середовищем – через постійний моніторинг ринкових тенденцій, впровадження екологічних стандартів, використання інноваційних технологій та підвищення соціальної відповідальності [11].

Таким чином, комплексне поєднання технологічного розвитку, висококваліфікованого персоналу, ефективного менеджменту та гнучкої адаптації до зовнішніх викликів створює міцний фундамент для формування конкурентних переваг. Це забезпечує не лише виживання, а й стабільний розвиток і процвітання аграрних підприємств у довгостроковій перспективі,

сприяючи зростанню їхнього внеску у національну економіку та продовольчу безпеку країни.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним багатовимірним показником, що характеризує здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, зберігати та розширювати свої позиції, забезпечувати фінансову стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі. Оцінювання рівня конкурентоспроможності потребує застосування системного методичного підходу, який враховує різні аспекти діяльності підприємства [12].

ПОП «Агрофірма Узинська» – типовий приклад аграрного підприємства, що функціонує в складних економічних і природно-кліматичних умовах, і тому питання оцінювання конкурентоспроможності є вкрай актуальним для забезпечення сталого розвитку.

Методика оцінювання конкурентоспроможності в ПОП «Агрофірма Узинська» базується на комплексній системі індикаторів, що охоплюють такі ключові групи показників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Методика оцінювання конкурентоспроможності
в ПОП «Агрофірма Узинська»**

Група показників	Основні індикатори та критерії	Призначення
Фінансово-економічні	Рентабельність (валова, операційна, чиста), коефіцієнти ліквідності, фінансова стабільність, темпи зростання виручки та прибутку	Оцінка ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості та динаміки розвитку
Якість продукції і технології	Відповідність стандартам, сертифікати якості, впровадження сучасних агротехнологій, ефективність використання ресурсів	Забезпечення конкурентних переваг за рахунок високої якості та інновацій
Маркетингові показники	Частка ринку, рівень задоволеності споживачів, диверсифікація каналів збуту, ефективність реклами	Визначення позицій на ринку та ефективності просування продукції
Інноваційна діяльність	Кількість і якість інновацій, обсяг інвестицій у НДДКР, співпраця з науковими установами	Розвиток нових технологій, підвищення адаптивності і ефективності
Управлінські показники	Кваліфікація і мотивація персоналу, гнучкість організаційної структури, використання ІТ-систем	Підвищення ефективності управління і адаптації до змін

Оцінювання конкурентоспроможності здійснюється у кілька етапів:

- визначення ключових показників та критеріїв конкурентоспроможності відповідно до специфіки аграрного виробництва;
- збір та аналіз даних за обраними показниками;
- порівняння результатів з конкурентами або галузевими стандартами;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності.

У методиці ПОП «Агрофірма Узинська» виділяють основні групи показників, які відображають різні аспекти конкурентоспроможності:

Фінансово-економічні показники

- рентабельність виробництва (різні види: валова, операційна, чиста) – характеризує ефективність використання ресурсів;
- коефіцієнти ліквідності і платоспроможності – оцінюють здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання;
- фінансова стабільність – співвідношення власних і залучених коштів;
- темпи зростання виручки та прибутку – свідчать про динаміку розвитку.

Якість продукції та технологічний рівень

- відповідність продукції стандартам якості (сертифікати, лабораторні дослідження);
- впровадження сучасних агротехнологій, систем точного землеробства;
- ефективність використання сільськогосподарських ресурсів.

Маркетингові показники

- частка ринку підприємства;
- рівень задоволеності споживачів;
- диверсифікація каналів збуту;
- ефективність реклами і просування продукції;

Інноваційна діяльність

- кількість і якість впроваджених інновацій;
- обсяг інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
- співпраця з науковими установами та освітніми закладами.

Управлінські показники

- рівень кваліфікації та мотивації персоналу;
- організаційна структура та гнучкість управління;
- використання сучасних ІТ-систем для моніторингу і планування.

У ПОП «Агрофірма Узинська» застосовуються методи оцінювання, які можна об'єднати у кілька груп табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінювання	Опис
Порівняльний аналіз	Порівняння основних показників підприємства з конкурентами або середньогалузевими значеннями. Дозволяє виявити позицію підприємства на ринку, визначити його переваги та слабкі сторони.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища. Допомогає стратегічно зорієнтуватися та сформулювати ефективні заходи розвитку.
Балансовий метод	Визначення комплексної оцінки конкурентоспроможності на основі зваженого підсумовування значень окремих показників із врахуванням коефіцієнтів важливості.
Показники ключових результатів (KPI)	Встановлення конкретних цільових значень за основними параметрами та регулярний моніторинг їх досягнення для своєчасної корекції стратегії.
Метод експертних оцінок	Залучення внутрішніх і зовнішніх фахівців для якісного аналізу діяльності підприємства та формування рекомендацій.

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [13, 14].

Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності в ПОП «Агрофірма Узинська» базуються на системному та комплексному аналізі багатьох показників, що дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточний стан підприємства, а й виявити потенціал для розвитку, підвищення ефективності та адаптації до ринкових викликів. Такий багатовимірний підхід сприяє

формуванню стійких конкурентних переваг і забезпеченню довготривалої стабільності в аграрному секторі.

На основі зібраних даних за останні роки підприємство здійснило оцінювання за наведеними показниками [15]. Результати показали:

- високу рентабельність основних видів сільськогосподарської продукції, що свідчить про ефективне використання ресурсів;
- впровадження сучасних технологій точного землеробства, що дозволило знизити витрати на добрива і підвищити врожайність;
- розширення каналів збуту, вихід на експортні ринки, що підвищило частку ринку і зміцнило позиції на зовнішніх ринках;
- значний потенціал для розвитку інноваційної діяльності, зокрема у сфері екологічного землеробства та цифровізації виробничих процесів;
- потребу в покращенні системи мотивації персоналу та оптимізації організаційної структури для підвищення гнучкості управління.

Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності, які застосовуються в ПОП «Агрофірма Узинська», забезпечують комплексний аналіз різних аспектів діяльності підприємства і дозволяють не лише оцінити його поточний стан, а й розробити стратегію подальшого розвитку. Такий системний підхід сприяє підвищенню ефективності роботи, адаптації до змін ринку і досягненню стійких конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано теоретичні основи формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що дозволило уточнити сутність цього поняття як здатності суб'єкта господарювання успішно функціонувати та розвиватися на ринку, перевершуючи конкурентів за основними характеристиками продукції, умовами виробництва та ціноутворення.

2. Встановлено, що конкурентоспроможність виступає інтегрованим показником ефективності діяльності підприємства, індикатором його інвестиційної привабливості та основою для реалізації довгострокової стратегії розвитку.

3. Досліджено основні чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, які доцільно класифікувати на внутрішні (інноваційний потенціал, рівень управління, ефективність виробничих процесів, кваліфікація персоналу, фінансова стабільність) та зовнішні (ринкова кон'юнктура, конкурентне середовище, законодавча база, соціально-економічні умови).

4. Показано, що сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність врахування інновацій, цифрових трансформацій та глобалізаційних викликів при розробці стратегій забезпечення конкурентоспроможності.

5. Виявлено, що для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно використовувати комплексні методичні підходи оцінювання, серед яких – SWOT-аналіз, система ключових показників ефективності (KPI), порівняльний аналіз, експертні оцінки та маркетингові дослідження.

6. Доведено, що конкурентоспроможність є системним утворенням, що інтегрує всі елементи управління підприємством, і потребує постійного вдосконалення управлінських рішень та гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Вважаємо за доцільне в подальшому дослідженні зосередити увагу на практичних механізмах підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі конкретного суб'єкта господарювання з урахуванням виявлених теоретичних положень.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОП «АГРОФІРМА УЗИНСЬКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз виробничого, фінансового і кадрового потенціалу підприємства

Приватне орендне підприємство «Агрофірма Узинська» є сільськогосподарським товаровиробником, що здійснює свою діяльність на території Київської області, у межах Білоцерківського району. Підприємство функціонує понад 20 років і є одним із ключових агровиробників у регіоні. Його діяльність ґрунтується на поєднанні традиційних методів господарювання з поступовим впровадженням сучасних технологій у виробничий процес.

Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових та технічних культур (пшениця, кукурудза, соняшник), а також розвиток тваринництва, зокрема вирощування великої рогатої худоби та свиней. Така диверсифікація господарської діяльності дозволяє зменшити залежність від коливань ринку окремих видів продукції та підвищити загальну стійкість підприємства.

Організаційно підприємство функціонує у формі приватного орендного господарства, що забезпечує відносну гнучкість у прийнятті управлінських рішень та оперативність в адаптації до ринкових змін. Управління підприємством здійснюється директором, підпорядкованим йому управлінським апаратом та керівниками виробничих підрозділів.

Згідно з установчими документами, основними завданнями підприємства є:

- ефективне використання орендованих земель та майна;
- виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій у рослинництві та тваринництві;
- забезпечення економічної ефективності діяльності за рахунок

раціонального використання наявного потенціалу.

На сьогодні ПОП «Агрофірма Узинська» обробляє понад 2,5 тис. га орних земель, має у власності та на правах оренди необхідну сільськогосподарську техніку, складські приміщення, виробничі бази, а також тваринницькі комплекси, що забезпечує безперервність і ефективність виробничого процесу. Підприємство підтримує стабільні господарські зв’язки з місцевими громадами, банківськими установами, постачальниками техніки, мінеральних добрив і насіннєвого матеріалу, а також із збутовими організаціями, елеваторами та переробними підприємствами.

Важливою складовою конкурентоспроможності підприємства є трудові ресурси. У 2024 році на підприємстві працює понад 100 осіб, зокрема механізатори, агрономи, зоотехніки, бухгалтери, інженерно-технічні та адміністративно-управлінські працівники. Більшість персоналу має значний практичний досвід у сфері сільського господарства, що сприяє високій якості виконання виробничих і управлінських функцій. Керівництво підприємства приділяє належну увагу підвищенню кваліфікації працівників, що створює передумови для впровадження сучасних агротехнологій, підвищення продуктивності праці та зростання фінансових результатів діяльності.

У таблиці 2.1 наведено основні техніко-економічні показники діяльності підприємства у динаміці за останні три роки.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники ПОП «Агрофірма Узинська»
за 2022–2024 рр.**

Показник	Роки			
	2022	2023	2024 (оцінка)	Відхилення 2024/2022, %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	49 300	53 600	58 200	+18,1
Чистий прибуток, тис. грн	4 500	5 100	5 800	+28,9
Рентабельність виробництва, %	9,1	9,5	10,0	+0,9 п. п.
Площа орних земель, га	2 340	2 480	2 510	+7,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	95	99	101	+6,3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

У структурі посівних площ переважають зернові та технічні культури, зокрема пшениця, кукурудза та соняшник, що забезпечують стабільну виручку. Для характеристики галузевої структури сівозміни використано таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура сільськогосподарських культур у сівозміні ПОП
«Агрофірма Узинська» у 2024 р.**

Культура	Площа, га	У структурі, %
Пшениця озима	860	34,3
Кукурудза	720	28,7
Соняшник	550	21,1
Ячмінь ярий	210	8,4
Інші культури	170	7,5
Усього	2 510	100,0

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

Аналіз дозволяє стверджувати, що ПОП «Агрофірма Узинська» є стабільно функціонуючим підприємством з достатнім ресурсним потенціалом для забезпечення ефективної діяльності в умовах зростаючої конкуренції. У наступних підрозділах буде розглянуто конкурентні переваги підприємства та його стратегічну позицію на ринку.

Таким чином, ПОП «Агрофірма Узинська» є стабільно функціонуючим сільськогосподарським підприємством із чіткою організаційною структурою, розвиненою матеріально-технічною базою, багатoproфільною виробничою діяльністю та вагомими економічними результатами. Організаційно-економічні умови діяльності створюють сприятливе підґрунтя для підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

Виробничий потенціал ПОП «Агрофірма Узинська» є сукупністю матеріально-технічних, земельних, технологічних, трудових та інформаційних ресурсів, що забезпечують здійснення сільськогосподарського виробництва. Він визначає межі можливостей підприємства щодо обсягів, структури й ефективності виробничої діяльності.

Підприємство має у користуванні 2 510 га сільськогосподарських угідь, з яких 100 % – орні землі. Ґрунтово-кліматичні умови сприятливі для вирощування зернових та технічних культур. Земельний фонд характеризується високим рівнем родючості, що є ключовим чинником стабільності виробництва.

ПОП «Агрофірма Узинська» має достатньо розвинений парк сільськогосподарської техніки: трактори, комбайни, сівалки, культиватори, навантажувачі, причіпне обладнання. Значна частина машин і механізмів є у задовільному технічному стані, хоча частина потребує оновлення або модернізації. Зокрема, у 2023 році було здійснено оновлення парку шляхом придбання нового зернозбирального комбайна, що дало змогу зменшити втрати врожаю та підвищити ефективність збирання.

Деталізовану інформацію про структуру та технічний стан основних засобів виробництва наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні засоби виробництва ПОП «Агрофірма Узинська»
(на 01.01.2024 р.)**

Найменування основних засобів	Кількість, од.	Середній вік, роки	Технічний стан
Трактори	18	12	Задовільний
Комбайни	6	8	Задовільний / новий
Сівалки	8	10	Потребує оновлення
Культиватори	10	9	Задовільний
Навантажувачі	3	6	Задовільний
Причіпне обладнання	12	11	Частково потребує оновлення

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

Загалом можна відзначити, що основні засоби потребують модернізації або оновлення, особливо це стосується сівалок та частини причіпного обладнання. Придбання нового комбайна свідчить про прагнення керівництва до підвищення ефективності виробництва та оновлення технічного парку [17].

Підприємство володіє необхідною виробничою інфраструктурою – складами, майстернями для ремонту техніки, зерносховищами, дизельними та мінеральними сховищами. Це дозволяє забезпечити сезонну підготовку техніки,

зберігання врожаю та зменшити залежність від зовнішніх підрядників.

У технологічному процесі використовуються елементи точного землеробства, зокрема контроль норм висіву та добрив, моніторинг ґрунтів, облік витрат. Підприємство поступово впроваджує сучасні підходи до обробітку ґрунту, включаючи мінімальний обробіток (No-Till на окремих ділянках), що сприяє підвищенню продуктивності та збереженню родючості [18].

Серед працівників підприємства переважають спеціалісти з багаторічним досвідом. У 2024 році на підприємстві працювало 101 особа, з яких понад 70 % були безпосередньо зайняті у виробничому процесі. Кадрова структура є відносно стабільною, хоча спостерігається тенденція до старіння кадрів та потреба у залученні молодих фахівців.

Таким чином, виробничий потенціал ПОП «Агрофірма Узинська» є достатнім для здійснення основної сільськогосподарської діяльності. Підприємство має наявності сучасні та функціональні ресурси, що дозволяють ефективно здійснювати обробіток землі, вирощування та збирання врожаю. Разом з тим, потребують уваги питання оновлення машинно-тракторного парку та кадрового омолодження персоналу. Надалі доцільним є розвиток інноваційних технологій у виробництві, підвищення енергоефективності та екологічності процесів. Також актуальним є впровадження систем технічного обслуговування та діагностики сільськогосподарської техніки для запобігання простоїв і підвищення продуктивності. Важливо забезпечити адаптацію до кліматичних змін і сучасних вимог аграрного ринку через технологічне переоснащення та підвищення кваліфікації персоналу [19].

Фінансовий потенціал є ключовим елементом загального потенціалу підприємства, що визначає його здатність не лише до стабільної поточної діяльності, а й до інвестування, розширення ринків та впровадження інновацій. Оцінка фінансового стану ПОП «Агрофірма Узинська» проведена на основі аналізу показників за 2022–2024 роки в табл. 2.4.

Підприємство демонструє стабільне зростання доходу та прибутковості.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники ПОП «Агрофірма Узинська», тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2022, %
Дохід (виручка)	49 300	53 600	58 200	118,1
Собівартість реалізованої продукції	36 800	39 700	42 500	115,5
Валовий прибуток	12 500	13 900	15 700	125,6
Чистий прибуток	4 500	5 100	5 800	128,9
Рентабельність продажу, %	9,1	9,5	10,0	—

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

У 2024 році виручка зросла на понад 12 % порівняно з 2023 роком, а чистий прибуток – на 13,7 %. Це свідчить про зростаючий фінансовий потенціал та покращення ефективності господарювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти ліквідності підприємства

Показник	2022	2023	2024	Норма
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,72	1,85	1,92	>1,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,08	1,15	1,20	>0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,34	0,39	>0,2

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

Всі показники ліквідності зростають, що свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Це вказує на фінансову гнучкість підприємства та його стійкість до короткострокових ризиків.

ПОП «Агрофірма Узинська» продовжує дотримуватися стратегії фінансової незалежності – у 2024 році частка власного капіталу у структурі пасивів склала 72,5 %, що свідчить про низьку залежність від зовнішніх кредитів і стабільну фінансову стійкість.

Зростання рентабельності продажів до 10 % у 2024 році свідчить про ефективне управління витратами та ціновою політикою. Це створює

передумови для реінвестування прибутку в стратегічні напрями розвитку, зокрема технічну модернізацію, розширення збуту та впровадження інновацій.

Фінансовий потенціал ПОП «Агрофірма Узинська» у 2024 році знаходиться на високому рівні. Позитивна динаміка виручки, прибутку та коефіцієнтів ліквідності підтверджує здатність підприємства до сталого розвитку, адаптації до ринкових змін та реалізації стратегічних ініціатив. Підприємству доцільно й надалі зміцнювати фінансову дисципліну, підвищувати ефективність використання активів і вдосконалювати систему фінансового планування.

Кадровий потенціал є одним із ключових чинників забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства [20]. Він охоплює якісні та кількісні характеристики персоналу, рівень професійної підготовки, мотивації, а також організаційні умови праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності персоналу ПОП «Агрофірма Узинська», осіб

Категорія персоналу	2022	2023	2024
Виробничий персонал	66	68	70
Інженерно-технічні працівники (ІТП)	14	15	15
Адміністративно-управлінський персонал	6	7	7
Допоміжний персонал	9	9	9
Усього персоналу	95	99	101

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Дані табл. 2.6 свідчать про поступове зростання загальної чисельності персоналу підприємства. У 2022 році в ПОП «Агрофірма Узинська» було зайнято 95 працівників, у 2023 році – 99, а в 2024 році – вже 101 особа. Загальне збільшення становить 6 осіб, або 6,3 % за аналізований період.

Виробничий персонал залишається найбільш чисельною категорією. Його кількість зросла з 66 до 70 осіб (на 4,5 %), що свідчить про розширення виробничої діяльності та необхідність у більшій кількості працівників безпосередньо на полях та у тваринництві.

Інженерно-технічні працівники (ІТП) зросли незначно: з 14 до 15 осіб у 2023 році, після чого залишились на стабільному рівні. Це вказує на підтримання належного технічного рівня обслуговування основних засобів та обладнання.

Адміністративно-управлінський персонал також дещо збільшився (з 6 до 7 осіб), що свідчить про розширення управлінських функцій або зростання обсягу організаційної роботи.

Допоміжний персонал залишався стабільним протягом усіх трьох років (9 осіб), що демонструє сталу потребу у працівниках для забезпечення супутніх процесів.

Загалом динаміка персоналу характеризується помірним зростанням при збереженні стабільної структури. Це свідчить про зважену політику підприємства у сфері кадрів, спрямовану на забезпечення ефективної діяльності без надмірного розширення штатної чисельності. При цьому зростання чисельності виробничого персоналу є позитивним сигналом щодо розвитку основної діяльності агрофірми [21].

У такому контексті важливим показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка демонструє, наскільки результативно підприємство використовує наявний кадровий потенціал у процесі створення валової виручки. Динаміка цього показника представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Продуктивність праці працівників

Показник	2022	2023	2024
Виручка, тис. грн	49 300	53 600	58 200
Середньооблікова чисельність, осіб	95	99	101
Виручка на 1 працівника, тис. грн	519	541	576

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Продуктивність праці розраховано як відношення обсягу виручки до

середньооблікової чисельності персоналу.

Аналіз показує, що продуктивність праці працівників ПОП «Агрофірма Узинська» має позитивну динаміку. У 2024 році цей показник склав 576,2 тис. грн/особу, що на 11 % вище порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, що, ймовірно, пов'язано з оновленням техніки, удосконаленням технологій та оптимізацією виробничих процесів.

- виручка в 2024 році склала 58,2 млн грн, а чисельність персоналу – 101 особа;
- структура персоналу включає переважно виробничих працівників (≈ 70 %), а допоміжний і адміністративний персонал – незначна частина;
- обсяг вирощеної та реалізованої продукції з року в рік зростає, що свідчить про зростання ефективності.

Формула розрахунку продуктивності праці:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Виручка (тис.грн)}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу(осіб)}}$$

Для перевірки:

- 2024: $58\,200/101 \approx 576,2$ тис. грн/особу
- 2023: $53\,600/99 \approx 541,4$
- 2022: $49\,300/95 \approx 518,9 \approx 518,9$

Це помірний ріст ($\sim 5\text{--}6$ % на рік), і в контексті аграрного сектору така динаміка є оптимальною, особливо якщо додатково було оновлено техніку чи впроваджено інновації.

Як видно з таблиці, загальна чисельність персоналу зростає, що пов'язано з розширенням виробничих потужностей підприємства. Найбільша частка припадає на виробничий персонал (близько 70 %), що характерно для сільськогосподарських підприємств.

Для більш детального розуміння кадрової ситуації доцільно

проаналізувати структуру персоналу за віковими групами, що дозволяє оцінити рівень кадрового омолодження та потенційні виклики, пов'язані з оновленням кадрів. Відповідні дані наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розподіл персоналу за віковими групами, %

Вікова група	2022	2023	2024
До 35 років	24	26	27
36–50 років	48	47	46
Понад 50 років	28	27	27

Джерело: за даними внутрішньої статистики ПОП «Агрофірма Узинська» (2022–2024 рр.)

Спостерігається поступове омолодження колективу, що свідчить про оновлення кадрового складу та залучення молодих спеціалістів, здатних впроваджувати сучасні технології та підходи у виробничі процеси. Водночас зберігається кадрова зрілість і значний досвід більш старших працівників, що забезпечує стабільність роботи підприємства та передачу професійних знань молодому поколінню. Такий баланс між молоддю і досвідом створює сприятливі умови для ефективного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища [22].

Баланс між молоддю і досвідом створює сприятливі умови для ефективного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Важливо також звернути увагу на рівень освіти працівників, адже він безпосередньо впливає на якість виконуваної роботи та здатність впроваджувати нові технології. Наступна таблиця демонструє розподіл персоналу ПОП «Агрофірма Узинська» за освітнім рівнем у відсотках, що дає змогу оцінити професійний потенціал колективу (табл. 2.9).

Зростає частка працівників із вищою освітою, що є позитивним фактором для підвищення загального професійного рівня колективу. Це сприяє покращенню управлінських процесів, підвищенню кваліфікації інженерно-технічних працівників та впровадженню сучасних технологічних рішень у

виробництві [23].

Таблиця 2.9

Освітній рівень персоналу, %			
Освіта	2022	2023	2024
Вища	34	35	36
Середня спеціальна	52	52	52
Середня загальна (без спец. освіти)	14	13	12

Джерело: за даними внутрішньої статистики ПОП «Агрофірма Узинська» (2022–2024 рр.)

Вищий освітній рівень працівників також створює передумови для інноваційного розвитку підприємства, ефективнішого використання ресурсів та більш якісного прийняття стратегічних рішень. Таким чином, зростання частки освіченого персоналу позитивно впливає на конкурентоспроможність і довгострокову стабільність ПОП «Агрофірма Узинська».

Зважаючи на покращення освітнього рівня персоналу та збалансовану вікову структуру, важливо також проаналізувати показники плинності кадрів на підприємстві. Цей аспект дозволяє оцінити стабільність трудового колективу та ефективність кадрової політики ПОП «Агрофірма Узинська». Детальні дані наведені в таблиці 2.10, яка відображає рівень плинності кадрів у відсотках за останні роки.

Рівень плинності кадрів поступово знижується, що є позитивним показником для підприємства. Це свідчить про те, що ПОП «Агрофірма Узинська» успішно реалізує ефективну кадрову політику, спрямовану на мотивацію працівників та створення комфортних умов праці.

Таблиця 2.10

Плинність кадрів на підприємстві, %			
Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Рівень плинності	5,3	4,1	3,2

Джерело: за даними внутрішньої статистики ПОП «Агрофірма Узинська» (2022–2024 рр.)

Зниження плинності свідчить про зростання задоволеності персоналу, стабільність трудового колективу та зменшення витрат, пов'язаних з навчанням і адаптацією нових працівників. Такий тренд є важливим фактором для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Для більш глибокої оцінки результативності використання наявних ресурсів проаналізуємо показники прибутку в розрахунку на одного працівника та на 1 гектар орних земель. Це дозволяє поєднати оцінку фінансового, виробничого та кадрового потенціалу підприємства в єдиній системі показників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Показники ефективності використання ресурсів ПОП «Агрофірма
Узинська»**

Рік	Чистий прибуток, тис. грн	Площа орних земель, га	Середньооблікова чисельність, осіб	Прибуток на 1 га, тис. грн	Прибуток на 1 працівника, тис. грн
2022	4 500	2 340	95	1,92	47,37
2023	5 100	2 480	99	2,06	51,52
2024	5 800	2 510	101	2,31	57,43

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та статистичної звітності підприємства.

Аналіз свідчить про стабільне зростання ефективності використання як трудових, так і земельних ресурсів. Протягом 2022–2024 рр. чистий прибуток підприємства зріс на 28,9 %, при цьому прибуток на одного працівника збільшився з 47,4 тис. грн у 2022 р. до 57,4 тис. грн у 2024 р. (приріст 21,1 %). Це вказує на підвищення результативності праці та раціональне використання кадрового потенціалу.

Прибуток на 1 га орних земель також має позитивну динаміку – з 1,92 тис. грн у 2022 р. до 2,31 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання віддачі земельного ресурсу. Позитивний тренд зумовлений впровадженням сучасних агротехнологій, оптимізацією сівозміни та модернізацією техніки. Така

динаміка створює передумови для подальшого зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

На підприємстві впроваджено комплексну систему матеріального та морального стимулювання персоналу, що сприяє підвищенню мотивації працівників і покращенню їх продуктивності. Серед основних форм мотивації – преміювання за якісне та своєчасне виконання виробничих завдань, доплати за понаднормову працю, а також соціальні гарантії, зокрема надання житла для сезонних працівників. Такий підхід сприяє залученню й утриманню кваліфікованих кадрів, зменшенню плинності та покращенню робочої атмосфери на підприємстві [25].

Керівництво ПОП «Агрофірма Узинська» активно підтримує підвищення кваліфікації працівників. Щороку значна частина інженерно-технічних працівників проходить курси підвищення кваліфікації, бере участь у галузевих семінарах, вебінарах та онлайн-конференціях, що дозволяє їм освоювати сучасні технології та впроваджувати інноваційні підходи у виробничі процеси. Це створює умови для постійного професійного зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, кадровий потенціал ПОП «Агрофірма Узинська» можна оцінити як достатньо високий. Збалансована структура персоналу за віком і рівнем кваліфікації, стабільна чисельність працівників, низький рівень плинності кадрів і належний рівень продуктивності праці забезпечують стійку діяльність підприємства. Подальший розвиток персоналу через системне навчання, адаптацію молодих фахівців та впровадження сучасних HR-практик дозволить підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ПОП «Агрофірма Узинська» має достатній виробничий, фінансовий і кадровий потенціал для забезпечення стабільної діяльності та подальшого розвитку.

Водночас, зберігається потреба в оптимізації витрат, оновленні матеріально-технічної бази та реалізації цілеспрямованих заходів щодо зміцнення кадрового складу, що дозволить суттєво підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

2.2. Оцінка конкурентних переваг, недоліків та SWOT-аналіз підприємства в контексті його конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства значною мірою залежить від сукупності факторів, що визначають його позиції на ринку. Для повноцінної оцінки цих факторів доцільно застосовувати комплексний підхід, який включає як аналіз внутрішніх ресурсів, так і вивчення ринкового оточення [26].

ПОП «Агрофірма Узинська» здійснює свою діяльність у складному конкурентному середовищі, де поряд із великими аграрними холдингами функціонують малі й середні господарства. Для виявлення сильних та слабких сторін підприємства проведено оцінку конкурентних переваг і недоліків.

У сучасних умовах підвищеної конкуренції важливим є вміння підприємства не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й адаптуватися до змін ринкового середовища. З цією метою було здійснено комплексну оцінку конкурентних позицій ПОП «Агрофірма Узинська» з урахуванням її внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів (табл. 2.12).

Аналіз основних параметрів функціонування ПОП «Агрофірма Узинська», представлений у таблиці 2.12, дозволяє виявити ключові конкурентні переваги підприємства, а також визначити наявні обмеження, які можуть стримувати його розвиток. Серед сильних сторін – стабільна якість продукції, достатній кадровий потенціал та позитивна динаміка прибутковості. Водночас існують певні проблеми, пов’язані зі зношеністю техніки, слабкою цифровізацією та обмеженою присутністю на зовнішніх ринках, що потребують

стратегічного вдосконалення [27].

Таблиця 2.12

**Основні конкурентні переваги та недоліки ПОП «Агрофірма
Узинська»**

Параметр оцінювання	Конкурентна перевага	Недолік	Коментар
Якість продукції	Стабільна висока якість зернових культур	Відсутність органічної сертифікації	Потрібно сертифікувати продукцію для експорту
Виробничі потужності	Достатні площі орних земель	Часткова зношеність техніки	Актуальна потреба в оновленні парку техніки
Фінансова стабільність	Збереження позитивної динаміки прибутковості	Висока залежність від сезонності	Варто збільшити переробку або диверсифікувати дохід
Кадровий потенціал	Наявність фахових працівників	Старіння персоналу, нестача молодих кадрів	Необхідна кадрова політика, стажування, освіта
Лояльність споживачів	Сформована репутація на місцевому ринку	Обмежений вихід на зовнішні ринки	Потрібна маркетингова стратегія
Інноваційність	Початок впровадження точного землеробства	Низький рівень цифровізації процесів	Розвивати ІТ-інфраструктуру
Логістика	Зручне географічне розташування	Залежність від сторонніх перевізників	Можливо розвинути власну логістику
Державна підтримка	Отримання субсидій та грантів	Бюрократичні труднощі при оформленні	Необхідна фахова підтримка по грантам

Джерело: складено автором за результатами аналізу літературних джерел [28].

Для комплексного розуміння чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства, доцільно візуалізувати основні внутрішні та зовнішні елементи, які впливають на її рівень. На рис.2.1. подано узагальнену блок-схему ключових елементів конкурентоспроможності ПОП «Агрофірма Узинська», що відображає структурований підхід до оцінки та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Аналіз показав, що ПОП «Агрофірма Узинська» має низку конкурентних переваг, серед яких висока якість продукції, достатній рівень фінансової стабільності, налагоджені виробничі процеси та позитивна репутація серед

споживачів. Водночас існують і певні обмеження: технічна зношеність, обмеженість збутових каналів та потреба в оновленні кадрового складу. Урахування цих аспектів є ключовим для формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

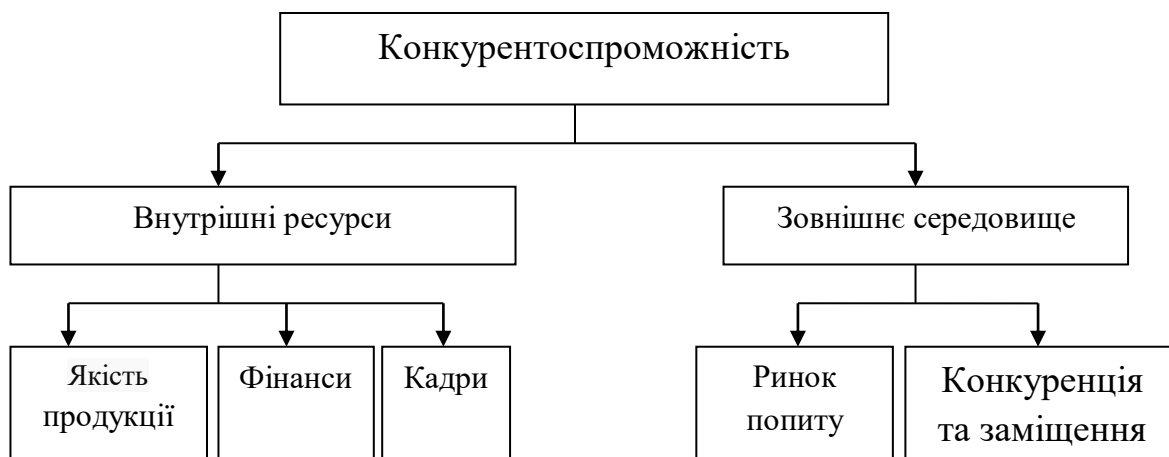


Рис. 2.1. Ключові елементи конкурентоспроможності ПОП «Агрофірма Узинська»

Джерело: складено автором.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх факторів [29]. Аналіз діяльності ПОП «Агрофірма Узинська» дозволяє виділити низку вразливих місць, які стримують зростання ринкової позиції підприємства.

З метою більш детального вивчення обмежень у діяльності підприємства, доцільно узагальнити основні вразливі місця, які потребують пріоритетної уваги в рамках стратегічного планування. У таблиці 2.13 наведено основні недоліки ПОП «Агрофірма Узинська», що заважають реалізації його потенціалу в умовах конкурентного середовища.

Для візуалізації ключових проблем, що стримують розвиток підприємства, доцільно подати основні недоліки у вигляді блок-схеми (рис.2.2). Такий формат дозволяє наочно узагальнити критичні аспекти, які потребують оперативного реагування з боку менеджменту [30].

Недоліки ПОП «Агрофірма Узинська» мають системний характер, тобто вони пов'язані між собою та підсилюють один одного.

Таблиця 2.13

Основні недоліки підприємства

№	Сфера	Недолік	Потенційний вплив на конкурентоспроможність
1	Виробництво	Зношене сільськогосподарське обладнання	Знижує продуктивність, підвищує витрати, збільшує час обробки полів
2	Управління	Відсутність стратегічного планування	Перешкоджає системному розвитку, ускладнює реагування на виклики ринку
3	Маркетинг	Слабке просування продукції та бренду	Обмежує розширення ринку збуту, знижує впізнаваність
4	Фінанси	Обмежені джерела фінансування	Зменшує можливості інвестування в інновації та модернізацію
5	Технології	Недостатній рівень цифровізації та автоматизації	Гальмує впровадження сучасних технологій обліку, прогнозування та управління
6	Кадровий потенціал	Сезонна зайнятість, плинність персоналу	Низька мотивація працівників, недостатня стабільність кадрового складу
7	Асортимент	Відсутність переробки продукції (зерно реалізується як сировина)	Низька додана вартість продукції, залежність від коливань ринку
8	Ринки збуту	Орієнтація здебільшого на місцевий ринок	Обмежує масштабування, не дозволяє підвищити прибутковість за рахунок нових клієнтів

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [30-31].

Так, застаріла техніка тягне за собою зниження продуктивності, що у поєднанні з низькою маркетинговою активністю зменшує рентабельність. Відсутність стратегічного бачення розвитку посилює ці проблеми, оскільки підприємство реагує на виклики ситуативно, а не завчасно.

З огляду на це, ключовим завданням для підвищення конкурентоспроможності є усунення організаційних, технічних та управлінських недоліків, які стримують ефективне використання ресурсів підприємства та знижують його адаптивність до змін ринку.

SWOT-аналіз є одним із найефективніших методів стратегічного аналізу

підприємства. Він дозволяє всебічно оцінити внутрішні ресурси та потенціал (сильні й слабкі сторони), а також зовнішні умови, які впливають на діяльність підприємства (можливості та загрози) [32]. У межах аналізу конкурентоспроможності ПОП «Агрофірма Узинська» SWOT-аналіз є ключовим етапом у формуванні напрямів стратегічного розвитку підприємства.

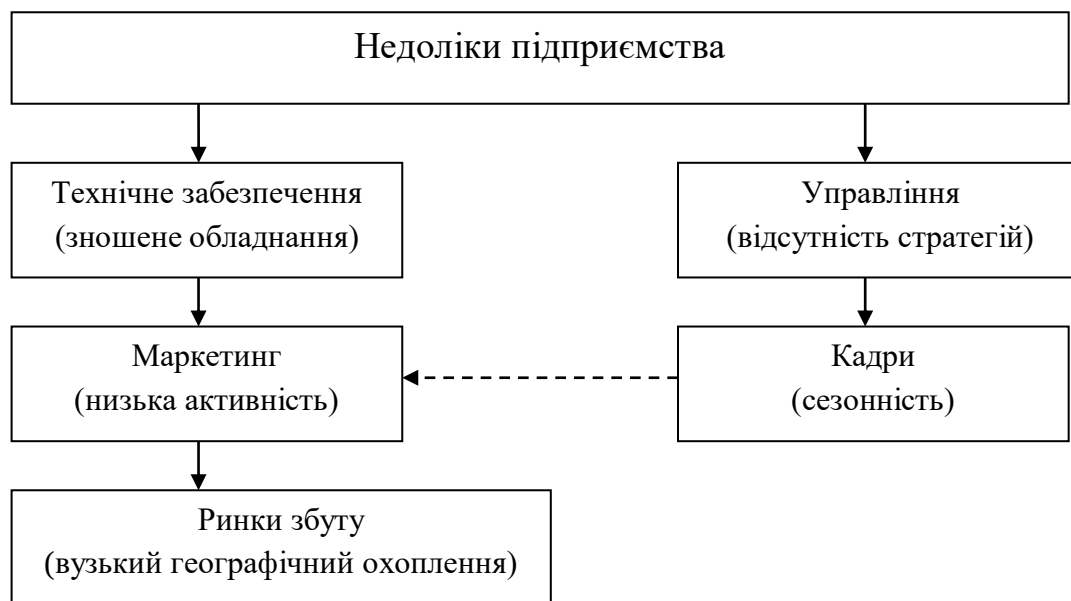


Рис. 2.2. Основні недоліки у вигляді блок-схеми

Джерело: складено автором.

Сильні сторони (Strengths)

1. Репутація на місцевому ринку – підприємство має тривалу історію та добру ділову репутацію серед постачальників і споживачів.
2. Стабільна якість продукції – зернові культури відповідають стандартам, що забезпечує сталі обсяги реалізації.
3. Наявність кваліфікованих кадрів – в агрофірмі працюють досвідчені агрономи та інженери, які забезпечують ефективність основних процесів.
4. Земельний фонд – достатня площа орних земель дозволяє реалізовувати масштабовані агропроекти.
5. Фінансова самостійність – підприємство зберігає прибутковість, навіть у складних економічних умовах.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. Технічна застарілість – частина сільгосптехніки зношена, що впливає на продуктивність і витрати.
2. Відсутність переробки – підприємство не має власних потужностей для переробки продукції, що знижує додану вартість.
3. Сезонна зайнятість персоналу – більшість робітників працюють у полі лише в сезон, що ускладнює управління трудовими ресурсами.
4. Обмежена маркетингова активність – не реалізується повноцінна стратегія просування на ринку, особливо за межами регіону.
5. Слабка цифровізація – відсутність сучасних ІТ-рішень та автоматизації процесів.

Можливості (Opportunities)

1. Отримання державних грантів та субсидій – участь у програмах підтримки агровиробників дозволяє залучити інвестиції в оновлення техніки.
2. Розвиток кооперації – співпраця з іншими господарствами для спільного використання техніки або збуту продукції.
3. Вихід на нові ринки – можливість реалізації продукції у суміжних регіонах або на експорт.
4. Розвиток переробки – запуск власної лінії з переробки с/г продукції для підвищення маржинальності.
5. Інновації в агротехнологіях – впровадження точного землеробства та сучасних агроІТ-рішень.

Загрози (Threats)

1. Кліматичні ризики – посухи або надмірні опади можуть суттєво вплинути на врожайність.
2. Зростання конкуренції – великі агрохолдинги мають доступ до сучасних технологій і можуть витіснити дрібніші підприємства.

3. Коливання цін на сільгосппродукцію – цінова нестабільність на ринку зернових створює фінансові ризики.

4. Підвищення вартості ресурсів – здорожчання пального, добрив і запчастин збільшує собівартість продукції.

5. Демографічна ситуація – відтік молоді з сільських територій ускладнює оновлення кадрового складу.

Таблиця 2.14

SWOT-матриця ПОП «Агрофірма Узинська»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	- Залучення інвестицій для модернізації техніки - Розширення ринку збуту - Кооперація з іншими фермерами	- Невикористані маркетингові канали - Обмежена цифровізація
Загрози (T)	- Добра репутація дозволяє зберігати стабільних клієнтів попри конкуренцію - Гнучкість у реагуванні на ринкові умови	- Високі ризики зниження врожаю через зміну клімату - Зростання витрат при незмінному рівні доходів

Джерело: складено автором.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ПОП «Агрофірма Узинська» має значний внутрішній потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності на аграрному ринку. Серед сильних сторін підприємства – стабільна якість продукції, наявність кваліфікованих кадрів, позитивна фінансова динаміка та репутація на місцевому ринку [34]. Ці переваги можуть бути ефективно використані для реалізації зовнішніх можливостей, зокрема таких як:

- участь у державних програмах підтримки агробізнесу (наприклад, отримання грантів на модернізацію техніки або цифровізацію),
- вихід на нові збутові ринки, зокрема зовнішні, шляхом сертифікації продукції та розробки експортної стратегії,
- активне впровадження інноваційних технологій у сфері точного землеробства та автоматизації виробничих процесів.

Водночас аналіз виявив і низку внутрішніх слабких сторін, які стримують повноцінний розвиток. Найбільш суттєвими серед них є технічна зношеність обладнання, недостатній рівень цифрової трансформації та кадрові виклики (зокрема, старіння персоналу і потреба в омолодженні команди). Для зменшення впливу цих чинників підприємству необхідно реалізовувати цілеспрямовану інвестиційну, кадрову та інноваційну політику[35].

Крім того, SWOT-аналіз підкреслює необхідність врахування зовнішніх загроз – таких як нестабільність економічної ситуації, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни в законодавчій базі та залежність від сезонних факторів. Адаптація до цих викликів має стати основою для розробки гнучких стратегічних рішень, здатних забезпечити стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, що дозволяє не лише виявити поточні проблеми, а й сформулювати ефективні напрями подальшого розвитку ПОП «Агрофірма Узинська».

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПОП «Агрофірма Узинська», що дало змогу визначити основні напрями його діяльності, структуру управління, земельний фонд, а також оцінити масштаби господарювання та напрями спеціалізації підприємства.

2. Досліджено виробничий потенціал підприємства, у тому числі наявність та використання техніки, обсяг виробничих площ і врожайність основних культур. Встановлено недостатню технічну оснащеність, що обмежує можливості інтенсифікації виробництва.

3. Оцінено фінансовий потенціал підприємства за показниками доходу, витрат, прибутку та рентабельності за 2022–2024 роки. Виявлено, що підприємство демонструє нестабільну фінансову динаміку, зі зменшенням

прибутковості у 2023 році та частковим відновленням у 2024 році.

4. Виявлено особливості кадрового забезпечення, серед яких – сезонність зайнятості, недостатня чисельність персоналу та обмежені можливості для підвищення кваліфікації працівників. Це стримує ефективність реалізації виробничих процесів.

5. Оцінено конкурентні переваги та недоліки підприємства. До переваг належать вигідне розташування, наявність сільськогосподарських угідь, багаторічний досвід діяльності. Недоліки включають технічну застарілість, слабку маркетингову активність і обмежену географію збуту продукції.

6. Проведено SWOT-аналіз підприємства, що дозволило систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Доведено, що підприємство має потенціал для підвищення конкурентоспроможності за умови усунення ключових внутрішніх проблем і активного використання ринкових можливостей.

7. Показано, що конкурентоспроможність ПОП «Агрофірма Узинська» наразі перебуває на середньому рівні. Для її підвищення важливими є інвестиції в технічне переоснащення, розвиток бренду, диверсифікація каналів збуту та підвищення управлінської ефективності.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОП «АГРОФІРМА УЗИНСЬКА»

3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, запровадження інноваційних та організаційно-економічних інструментів розвитку

В умовах ринкової економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізацією та нестабільністю зовнішнього середовища, забезпечення стійких конкурентних переваг є ключовим фактором довгострокового розвитку підприємства. Для ПОП «Агрофірма Узинська» актуальним завданням є формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка б дозволила не лише втримати позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, а також враховувати наявні ресурси, потенціал, галузеві особливості та сучасні тенденції аграрного ринку. На основі проведеного SWOT-аналізу ПОП «Агрофірма Узинська», можна визначити ключові напрями стратегічного розвитку підприємства, які сприятимуть посиленню його конкурентних переваг [36].

До основних стратегічних пріоритетів підприємства можна віднести:

1. Впровадження сучасних агротехнологій, автоматизованих систем управління виробничими процесами, застосування точного землеробства (precision farming) дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати та забезпечити стабільно високу якість продукції.
2. Підприємству доцільно розглянути можливість впровадження нових видів сільськогосподарської продукції, а також вихід на нові сегменти внутрішнього і зовнішнього ринку. Розширення асортименту дозволить

зменшити залежність від сезонності та коливань цін на окремі культури.

3. Актуальним є впровадження стратегічного менеджменту, підвищення професійного рівня управлінського персоналу, запровадження KPI для оцінювання ефективності діяльності підрозділів і працівників.

4. Забезпечення відповідності продукції стандартам якості (зокрема, міжнародним – HACCP, ISO 22000) сприятиме зростанню довіри з боку споживачів, розширенню партнерських зв'язків і виходу на більш вигідні ринки збуту.

5. Необхідно розробити комплексну маркетингову стратегію, що включає оновлення бренду, створення сучасного веб-сайту, присутність у соціальних мережах, участь у профільних виставках та форумах. Ефективна комунікація з цільовою аудиторією дозволить сформувати позитивний імідж підприємства та зміцнити його конкурентні позиції.

6. Для реалізації стратегічних завдань підприємству слід активізувати роботу із залучення інвестицій, включаючи державні програми підтримки аграрного сектору, банківське кредитування, участь у міжнародних грантах.

7. Підвищення кваліфікації працівників, створення мотиваційної системи оплати праці, покращення умов праці – все це сприятиме зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

З урахуванням зазначених напрямів доцільно впровадити стратегію диференціації з елементами інноваційного розвитку, яка передбачає не лише забезпечення високої якості продукції, а й створення унікальних характеристик, що виділяють підприємство серед конкурентів. Одночасно слід враховувати ризики, пов'язані з кліматичними умовами, коливанням цін на сировину та інші зовнішні чинники, що потребує гнучкості в управлінських рішеннях.

Таким чином, стратегія підвищення конкурентоспроможності ПОП «Агрофірма Узинська» повинна бути комплексною, системною та довгостроковою. Вона має забезпечувати адаптацію до змін ринкового

середовища, орієнтацію на споживача, підвищення ефективності внутрішніх процесів і постійне вдосконалення на основі сучасних управлінських та виробничих технологій.

Таблиця 3.1

**Стратегічні цілі та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
ПОП «Агрофірма Узинська»**

№	Стратегічна ціль	Основні заходи	Очікувані результати	Орієнтовні строки реалізації
1	Підвищення ефективності виробництва	– Впровадження сучасних агротехнологій (точне землеробство, крапельне зрошення тощо) – Механізація і автоматизація технологічних процесів	Зменшення собівартості продукції, зростання врожайності та якості	2025–2027
2	Диверсифікація та оновлення асортименту	– Розширення номенклатури продукції (впровадження нових культур) – Переробка сировини з доданою вартістю	Зниження ризиків, пов'язаних з сезонністю і ціновими коливаннями	2025–2026
3	Розширення ринків збуту	– Розробка маркетингової стратегії – Пошук нових партнерів та ринків (у т.ч. експорт) – Участь у аграрних виставках і форумах	Збільшення обсягів продажів, підвищення впізнаваності бренду	2025–2028
4	Забезпечення якості та сертифікація	– Впровадження систем управління якістю (НАССР, ISO 22000) – Внутрішній контроль якості	Підвищення довіри споживачів, можливість виходу на преміальні ринки	2025–2026
5	Модернізація системи управління	– Оптимізація організаційної структури – Впровадження КРІ – Навчання управлінського персоналу	Зростання керованості, ефективності та прозорості управління	2025–2027
6	Розвиток людського капіталу	– Проведення внутрішніх тренінгів та підвищення кваліфікації – Вдосконалення мотиваційної системи	Підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів	2025–2026
7	Фінансова стабільність і розвиток	– Залучення інвестицій – Участь у державних програмах підтримки аграріїв – Грантові проекти	Забезпечення фінансових ресурсів для реалізації стратегії	Постійно

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [37-38].

У сучасних умовах розвитку аграрного сектора стратегічне зростання конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від здатності ефективно впроваджувати інновації та використовувати сучасні організаційно-економічні інструменти управління. ПОП «Агрофірма Узинська» як підприємство, що працює в динамічному ринковому середовищі, має прагнути до постійного вдосконалення своєї діяльності через модернізацію технологічної бази, підвищення організаційної гнучкості та ефективності використання ресурсів.

Впровадження інновацій у виробничі процеси є ключовим чинником підвищення продуктивності і якості продукції. До інноваційних інструментів належать[39]:

- Впровадження точного землеробства – використання GPS-технологій, дронів, сенсорів і програмного забезпечення для моніторингу стану ґрунту, посівів та оптимізації внесення добрив і засобів захисту рослин. Це дозволяє значно знизити витрати ресурсів та підвищити врожайність.
- Автоматизація агровиробництва – використання сучасної техніки з елементами роботизації, автоматизовані системи поливу та управління кліматом у теплицях, що підвищує якість продукції та зменшує людський фактор.
- Впровадження біотехнологій і нових агрокультур – застосування стійких до хвороб сортів рослин, використання мікробіологічних препаратів для поліпшення родючості ґрунтів та захисту рослин.
- Цифрові технології в управлінні – використання ERP-систем для планування і контролю виробничої діяльності, що сприяє оптимізації ресурсів і прискоренню прийняття управлінських рішень.

Окрім технологічних інновацій, важливо вдосконалювати організаційні та економічні механізми управління:

- Реінжиніринг бізнес-процесів – аналіз і радикальне переформатування існуючих процесів для підвищення їх ефективності, скорочення витрат і часу виконання операцій.

- Впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) – інтеграція фінансових і нефінансових метрик для комплексної оцінки діяльності підприємства та коригування стратегії.

- Модернізація системи мотивації працівників – створення прозорої системи преміювання за досягнення виробничих і управлінських цілей, що підвищує зацікавленість персоналу у результатах діяльності.

- Оптимізація структури управління – перехід до більш гнучких, горизонтальних моделей управління, впровадження командної роботи і децентралізації повноважень для оперативного реагування на виклики ринку.

- Фінансове планування і ризик-менеджмент – застосування сучасних методів бюджетування, аналізу рентабельності проектів, страхування ризиків, що дозволяє підвищити фінансову стійкість підприємства.

- Залучення партнерств і кооперації – розвиток взаємовигідних зв'язків із постачальниками, науково-дослідними установами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для обміну знаннями, спільних інвестицій і розширення ринкових можливостей.

Інтеграція інноваційних та організаційно-економічних інструментів у діяльність ПОП «Агрофірма Узинська» дозволить:

- підвищити продуктивність праці та ефективність виробництва;
- знизити операційні витрати та підвищити якість продукції;
- покращити управління ризиками та адаптуватися до ринкових змін;
- посилити мотивацію персоналу та підвищити рівень професійної компетентності;
- забезпечити гнучкість і швидкість прийняття управлінських рішень.

Впровадження таких інструментів є необхідним кроком для підтримання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей розвитку агрофірми в умовах швидкозмінного аграрного ринку.

Таблиця 3.2

**Інноваційні та організаційно-економічні інструменти розвитку ПОП
«Агрофірма Узинська»**

№	Інструмент розвитку	Конкретні приклади	Заходи з впровадження	Очікувані результати
1	Точне землеробство	Використання GPS-технологій, дронів, датчиків	Закупівля та навчання персоналу роботі з обладнанням; інтеграція ПЗ для моніторингу	Підвищення врожайності, зниження витрат на добрива та ЗЗР
2	Автоматизація виробництва	Роботизовані системи поливу, автоматичні сівалки	Модернізація техніки, налаштування та технічне обслуговування	Скорочення трудових витрат, підвищення якості продукції
3	Впровадження ERP-системи	Системи управління ресурсами підприємства (1C, SAP)	Вибір та впровадження ERP, навчання працівників	Оптимізація процесів, підвищення прозорості управління
4	Реінжиніринг бізнес-процесів	Аналіз і спрощення логістичних та виробничих процесів	Проведення аудитів, розробка нових процедур, тренінги	Скорочення часу і витрат на виконання операцій
5	Balanced Scorecard	Впровадження комплексної системи KPI	Розробка системи показників, автоматизація збору даних	Поліпшення контролю і прийняття стратегічних рішень
6	Мотивація персоналу	Система премій, навчальні програми	Розробка мотиваційних пакетів, проведення тренінгів	Зростання продуктивності, зниження плинності кадрів
7	Фінансове планування	Бюджетування, страхування ризиків	Впровадження систем бюджетування, консультації з фінансовими експертами	Підвищення фінансової стійкості, зниження ризиків
8	Партнерства і кооперація	Співпраця з НДІ, агрокооперативами, постачальниками	Укладання договорів, участь у спільних проектах	Розширення ринків, підвищення інноваційного потенціалу

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [40].

У табл. 3.2 відображено комплексний підхід до розвитку підприємства шляхом впровадження сучасних інструментів, які охоплюють як технологічні (інноваційні), так і управлінські (організаційно-економічні) аспекти. Такий підхід є актуальним для підприємств аграрної сфери, що прагнуть зміцнити свої ринкові позиції, підвищити ефективність діяльності та адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

1. Технологічні інновації (позиції 1–3 у таблиці)

- Точне землеробство, автоматизація виробництва та ERP-системи належать до ключових технологічних інновацій, здатних радикально змінити виробничі процеси.

- Їх впровадження дозволяє зменшити залежність від людського фактора, знизити витрати на сировину та енергоресурси, підвищити точність і передбачуваність агропроцесів.

- ERP-системи створюють єдину інформаційну базу для прийняття рішень, що особливо важливо для планування, обліку та контролю витрат.

Висновок: технологічна модернізація – основа підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

2. Організаційно-економічні інструменти управління (позиції 4–8)

- Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє знизити витрати часу і ресурсів через оптимізацію ключових процедур.

- Система збалансованих показників (BSC) забезпечує системний підхід до стратегічного управління та контролю ефективності.

- Мотивація персоналу виступає як внутрішній драйвер зростання продуктивності, що особливо важливо для сільського господарства з сезонним навантаженням.

- Фінансове планування та ризик-менеджмент дозволяють уникати фінансових втрат в умовах нестабільності ринку.

- Кооперація та партнерства розширюють доступ до нових ринків, технологій, знань і фінансування.

Висновок: управлінські інструменти забезпечують стійкість, стратегічну узгодженість та адаптивність підприємства до викликів середовища.

3. Системність і взаємозв'язок інструментів

- Усі інструменти, подані в таблиці, не є ізольованими – вони взаємодіють і підсилюють один одного.

- Наприклад, ERP-система підтримує реалізацію KPI у рамках BSC, а автоматизація виробництва дозволяє оперативно збирати дані для фінансового аналізу.

- Ефективна мотивація персоналу сприятиме впровадженню нових технологій, а партнерства полегшать доступ до ресурсів для інновацій.

Комплекс інструментів, представлений у таблиці 3.2, має стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності ПОП «Агрофірма Узинська». Його реалізація дозволить підприємству перейти до нового рівня розвитку: від традиційного агровиробника – до ефективної, інноваційно-орієнтованої, гнучкої бізнес-структури. Водночас важливо забезпечити узгоджене впровадження цих інструментів, враховуючи кадрові, фінансові та організаційні можливості господарства.

3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо посилення ринкових позицій підприємства

Посилення ринкових позицій підприємства є одним із ключових завдань стратегічного розвитку, що безпосередньо впливає на стабільність і зростання бізнесу в умовах жорсткої конкуренції аграрного сектору. ПОП «Агрофірма Узинська» функціонує на ринку, який характеризується високою динамічністю, значними коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, а також

зростаючими вимогами споживачів до якості та безпеки продуктів. Тому для покращення своїх позицій на ринку підприємству необхідно здійснити комплексний підхід, що включає низку взаємопов'язаних заходів зображених на рис. 3.1.

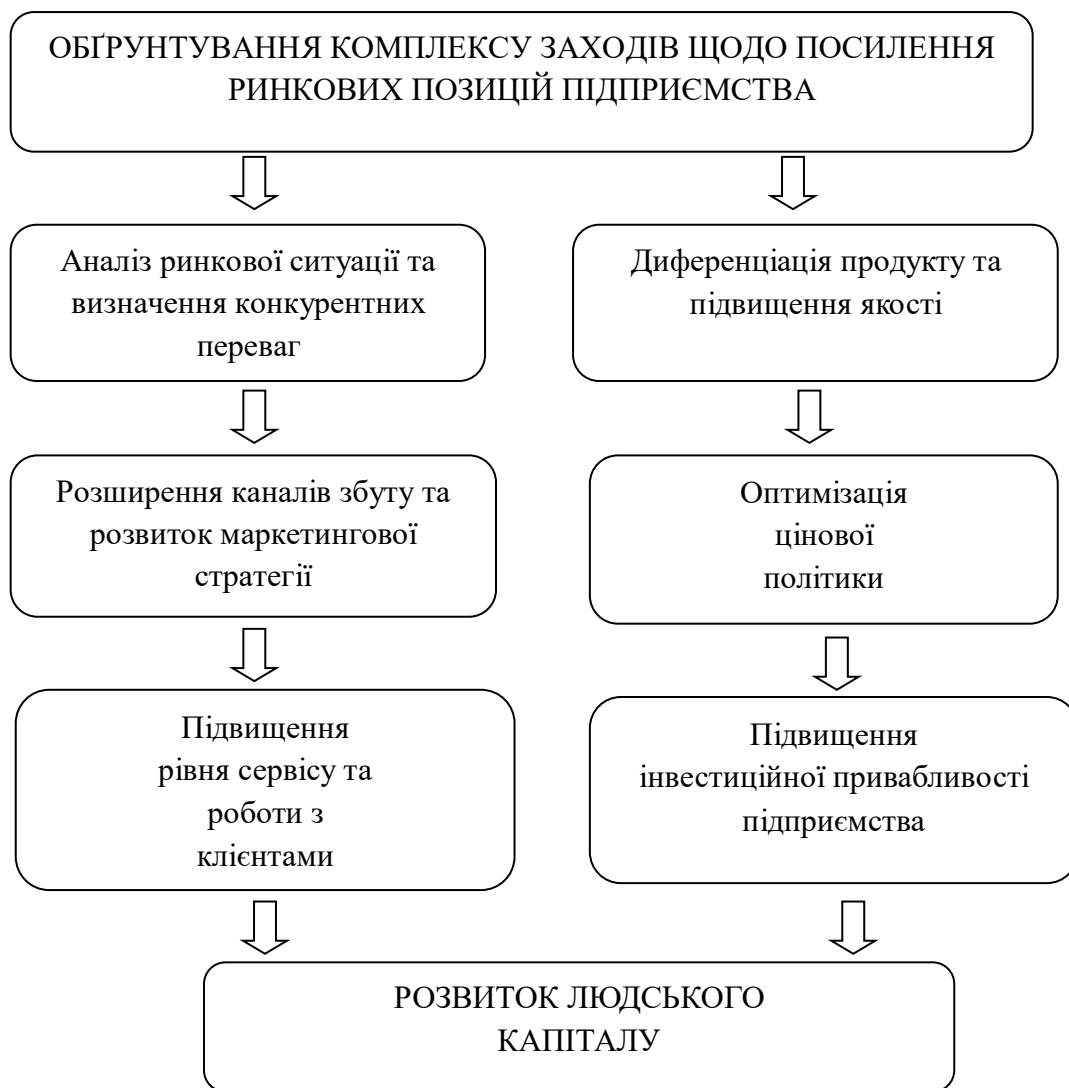


Рис. 3.1. Комплекс заходів щодо посилення ринкових позицій підприємства

Джерело: складено автором.

Першим і надзвичайно важливим кроком у формуванні комплексу заходів щодо посилення ринкових позицій підприємства є детальний і системний аналіз його внутрішнього потенціалу та зовнішнього ринкового середовища. Такий

аналіз виконується з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення зовнішніх можливостей і загроз, що формують умови його функціонування. Найбільш ефективним інструментом у цьому контексті виступає SWOT-аналіз, який дозволяє структурувати інформацію і сформулювати основу для розробки практичних стратегічних рішень.

У процесі аналізу внутрішнього середовища оцінюються ключові ресурси підприємства: виробничі потужності, кадровий склад, фінансове становище, технологічна база, організаційна структура, маркетингова активність та управлінська ефективність. Виявлення сильних сторін, зокрема наявність сучасної техніки, ефективних агротехнологій, високої якості продукції, дозволяє підприємству будувати свою стратегію на основі існуючих переваг. Водночас виявлення слабких сторін, таких як обмеженість фінансових ресурсів, залежність від сезонності або недостатня цифровізація, сигналізує про необхідність вдосконалення певних аспектів діяльності [40].

Аналіз зовнішнього середовища охоплює ринкові умови, поведінку споживачів, конкуренцію, регуляторну політику, кліматичні фактори, цінову кон'юнктуру, а також соціально-економічні тенденції. Вивчення можливостей, наприклад зростання попиту на екологічну продукцію, відкриття нових ринків збуту, доступ до державних програм підтримки аграріїв, відкриває перспективи для стратегічного зростання. Водночас усвідомлення загроз – цінова нестабільність, посилення конкуренції, зміни кліматичних умов або законодавчі обмеження – дозволяє завчасно підготувати заходи реагування та уникнення ризиків.

Результатом такого аналізу є формування чіткого розуміння унікальних конкурентних переваг ПОП «Агрофірма Узинська», на яких підприємство може будувати свою ринкову стратегію. До них можна віднести:

- високі стандарти якості продукції, що відповідають сучасним вимогам споживачів;

- використання ефективних та енергоощадних технологій виробництва, що забезпечують стабільні результати;
- налагоджені та надійні партнерські зв'язки з постачальниками, споживачами і фінансовими структурами;
- екологічна відповідальність та сталість виробництва, що дає змогу позиціонувати продукцію як безпечну та соціально відповідальну.

Усе це дає змогу не лише точно визначити найбільш перспективні напрямки розвитку, але й забезпечити стратегічну орієнтацію підприємства на посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Таке усвідомлення стає фундаментом для розробки реалістичних, ефективних і взаємопов'язаних заходів у межах загальної стратегії розвитку.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій ПОП «Агрофірма Узинська» є диференціація продукції. У сучасних умовах високої конкуренції та перенасиченості аграрного ринку, коли споживач має широкий вибір товарів, саме здатність підприємства створити унікальну ринкову пропозицію стає визначальним чинником успіху.

Диференціація передбачає створення певних споживчих переваг, які відрізнятимуть продукцію підприємства від аналогів, представлених конкурентами. Це дозволяє не лише утримувати наявних клієнтів, а й активно залучати нові сегменти споживачів, орієнтованих на якість, екологічність чи інноваційність товарів.

Одним зі способів досягнення диференціації є підвищення якості продукції, що може супроводжуватися сертифікацією відповідно до міжнародних стандартів безпеки та якості, таких як HACCP, ISO 22000 або ISO 9001. Наявність таких сертифікатів не лише підтверджує відповідність виробничих процесів міжнародним вимогам, а й формує високий рівень довіри до продукції з боку споживачів, партнерів та державних органів.

Важливою конкурентною перевагою також є застосування екологічно чистих, безпечних для довкілля технологій, що відповідають концепції сталого розвитку. В умовах зростання екологічної свідомості серед споживачів, випуск "зеленої" або органічної продукції набуває все більшого попиту. Для підприємства це відкриває можливість виходу на преміальні сегменти ринку, зокрема внутрішнього та міжнародного [41].

Ще одним напрямом диференціації може бути впровадження нових сортів або видів продукції, орієнтованих на сучасні споживчі запити. Зокрема, мова йде про вирощування культур без використання генетично модифікованих організмів (ГМО), розширення асортименту спеціалізованими нішевими позиціями (наприклад, крупи для дитячого харчування, безглютенова продукція, продукція для веганів тощо). Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на ринкову кон'юнктуру, швидко адаптуватися до змін у попиті та завойовувати довіру нових цільових груп.

Крім того, важливою складовою диференціації є брендинг і маркетингова підтримка продукції. Формування впізнаваного бренду підприємства, розробка сучасного пакування, активна присутність у цифровому просторі (соцмережі, онлайн-платформи, сайти) створюють додаткову вартість продукту в очах покупця. У результаті це дозволяє підвищити лояльність споживачів, зменшити чутливість до цінових коливань і забезпечити стабільне зростання продажів.

Таким чином, диференціація є ефективним інструментом забезпечення стійкості на ринку, формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі.

Для ефективного розширення ринкових позицій ПОП «Агрофірма Узинська» важливим кроком є диверсифікація каналів збуту продукції. У сучасних умовах ринкової конкуренції недостатньо покладатися лише на традиційні канали реалізації, такі як оптові або роздрібні мережі. Необхідно активно освоювати альтернативні та інноваційні форми збуту, які дозволяють

розширити географію продажів, зменшити залежність від посередників і безпосередньо взаємодіяти з кінцевим споживачем. Структуровано відображає основні напрями диверсифікації каналів збуту продукції ПОП «Агрофірма Узинська» із прикладами та очікуваними результатами табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Диверсифікація каналів збуту та маркетингові заходи для посилення ринкових позицій підприємства

Напрямок збуту	Конкретні заходи	Очікувані результати
Онлайн-продажі	- Створення інтернет-магазину - Реєстрація на маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua) - SMM-просування через Facebook, Instagram	- Розширення аудиторії - Прямий зв'язок із клієнтами - Зростання обсягів продажів
Прямі контракти з великими споживачами	- Переговори з мережами супермаркетів - Договір із HoReCa-сектором - Постачання на переробні підприємства	- Стабільний збут - Гарантовані надходження - Можливість прогнозування виробництва
Участь у виставках і ярмарках	- Презентація продукції на агрофорумах - Участь у галузевих виставках - Організація дегустацій	- Підвищення впізнаваності бренду - Нові контакти - Можливості для партнерства
Локальний ринок (місцеві громади)	- Продаж на фермерських ринках - Співпраця з закладами освіти та охорони здоров'я	- Зміцнення соціального іміджу - Підвищення довіри місцевого населення
Кооперація та збутові об'єднання	- Участь у сільськогосподарських кооперативах - Спільне просування на ринок	- Зменшення витрат - Вихід на зовнішні ринки - Синергія з іншими виробниками
Маркетингова активність	- Розробка фірмового стилю та упаковки - Проведення рекламних кампаній - Акції та бонуси для постійних клієнтів	- Позитивний імідж - Зростання лояльності клієнтів - Розширення ринку збуту

Джерело:

Гнучка і обґрунтована цінова політика є важливим інструментом утримання та розширення частки ринку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вона дає змогу оперативно реагувати на зміни в ринковій кон'юктурі, забезпечуючи збереження конкурентоспроможності продукції та стабільність фінансових результатів підприємства. Для цього необхідно

систематично здійснювати моніторинг цінової політики основних конкурентів, рівня витрат і рентабельності виробництва, а також враховувати коливання купівельної спроможності цільової аудиторії.

На основі таких аналітичних даних підприємство може своєчасно коригувати ціни, адаптуючи їх до економічної ситуації без втрати лояльності споживачів. Зокрема, ефективними є такі інструменти як гнучке ціноутворення залежно від обсягів закупівлі, сезонні знижки, акційні пропозиції на нові або менш популярні види продукції, програми лояльності для постійних клієнтів, а також спеціальні умови для корпоративних замовників.

Використання таких механізмів дозволяє не лише утримати наявних клієнтів, а й активно залучати нових, стимулюючи зростання обсягів продажів і зміцнюючи ринкові позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах зростаючої конкуренції клієнтоорієнтованість виступає не лише важливим чинником успішного функціонування підприємства, а й потужним інструментом для формування сталих ринкових позицій. Орієнтація на потреби та очікування споживачів дозволяє підприємству налагодити довготривалі взаємини, які ґрунтуються на довірі, взаємній вигоді та емоційному зв'язку з брендом.

Індивідуальний підхід до роботи з постійними замовниками та партнерами сприяє глибшому розумінню їхніх потреб. Наприклад, гнучкі графіки постачання, персоналізовані пропозиції, врахування сезонних або регіональних особливостей попиту – усе це зміцнює ділові зв'язки та забезпечує підприємству стабільність замовлень.

Загалом, клієнтоорієнтованість у поєднанні з технологічними інструментами, такими як CRM, створює фундамент для довготривалого партнерства, підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах ринку, що динамічно змінюється.

Для реалізації комплексних заходів із посилення ринкових позицій підприємства необхідне забезпечення стабільного та довгострокового фінансування. Насамперед ПОП «Агрофірма Узинська» доцільно активізувати діяльність із залучення зовнішніх джерел фінансування. Це може включати участь у державних програмах підтримки аграрного сектору, залучення грантів і субсидій, використання пільгових кредитних програм, а також налагодження співпраці з банками, лізинговими компаніями, міжнародними фондами розвитку. Особливу увагу слід приділити створенню прозорої та ефективної системи фінансового управління, що включає своєчасну звітність, аудит, оптимізацію витрат та обґрунтоване планування. Такий підхід дозволить не лише зміцнити фінансову стабільність підприємства, а й підвищити довіру з боку потенційних інвесторів і партнерів, що сприятиме залученню додаткового капіталу для реалізації стратегічних цілей розвитку.

Ефективність реалізації стратегічних заходів у напрямі зміцнення конкурентоспроможності значною мірою залежить від професійного рівня, залученості та мотивації персоналу. Саме людський капітал є одним із ключових ресурсів, що формує стійкі конкурентні переваги. У зв'язку з цим особливе значення має створення умов для постійного професійного розвитку працівників: організація внутрішнього й зовнішнього навчання, курсів підвищення кваліфікації, участі у профільних семінарах, конференціях та тренінгах. Паралельно слід впроваджувати ефективну систему матеріального й нематеріального стимулювання, яка враховуватиме індивідуальні досягнення, рівень відповідальності та ініціативність. Розвиток корпоративної культури, підтримка командної роботи та забезпечення гідних умов праці також відіграють важливу роль. У комплексі ці заходи сприятимуть не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню інноваційно орієнтованого, згуртованого та лояльного колективу, здатного ефективно реагувати на виклики ринку.

Обґрунтований комплекс заходів із посилення ринкових позицій ПОП «Агрофірма Узинська» є системним і багатоплановим процесом, що передбачає цілеспрямовану трансформацію основних аспектів діяльності підприємства. Насамперед, йдеться про забезпечення високої якості продукції шляхом упровадження сучасних агротехнологій, контролю на всіх етапах виробництва та сертифікації відповідно до міжнародних стандартів. Диференціація продукції, зокрема шляхом вирощування нішевих культур або органічної продукції, дозволить підприємству зайняти унікальну позицію на ринку та залучити нові цільові сегменти споживачів.

Не менш важливою складовою є розвиток збутової мережі: активізація маркетингової діяльності, встановлення прямих контактів із переробними підприємствами, трейдерами та торговими мережами, а також вихід на зовнішні ринки. Водночас оптимізація цінової політики має базуватись на конкурентному аналізі, оцінці попиту й гнучкому підході до формування цінових пропозицій. Підвищення рівня сервісу, включаючи своєчасні поставки, надання консультацій та післяпродажне обслуговування, посилить лояльність споживачів і сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду.

Крім того, важливу роль у досягненні стратегічних цілей відіграє залучення інвестицій – як за рахунок державних програм підтримки агросектору, так і через партнерство з банками, фондами та приватними інвесторами. Особливої уваги заслуговує розвиток людського капіталу – формування мотивованого, висококваліфікованого персоналу здатного впроваджувати інновації та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, реалізація зазначених напрямів у єдиній системі стратегічного управління дозволить ПОП «Агрофірма Узинська» не лише утримати свої конкурентні позиції, а й закласти фундамент для їх посилення. У результаті підприємство зможе забезпечити стійке зростання, підвищити

ефективність господарювання та зміцнити свої позиції на національному й міжнародному аграрному ринку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано основні стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності ПОП «Агрофірма Узинська», що дозволило визначити пріоритетні сфери для цільових дій у межах довгострокової стратегії розвитку.

2. Встановлено, що для ефективного зміцнення ринкових позицій підприємству необхідно реалізовувати багатоплановий комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, розширення ринків збуту, удосконалення цінової політики та покращення обслуговування споживачів.

3. Досліджено доцільність активного залучення інвестицій, зокрема шляхом участі у державних програмах підтримки аграрного сектору, що дозволить профінансувати оновлення технічної бази та впровадження сучасних агротехнологій.

4. Показано, що важливою умовою успішної реалізації стратегії є розвиток людського капіталу. Запропоновано створити ефективну систему професійного навчання, мотивації працівників та залучення молодих фахівців.

5. Виявлено потребу у вдосконаленні фінансового управління шляхом впровадження прозорої системи звітності, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

6. Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить не лише зберегти, а й зміцнити конкурентні переваги підприємства на аграрному ринку, забезпечити його стабільне зростання та стійкий розвиток у середньо- й довгостроковій перспективі.

Вважаємо за доцільне у подальшій діяльності підприємства систематично оцінювати ефективність реалізованих стратегічних кроків та коригувати їх відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішньому потенціалі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПОП «Агрофірма Узинська». На основі проведеного дослідження зроблено такі узагальнення, висновки та пропозиції:

1. Проаналізовано сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та обґрунтовано його значення в умовах динамічного розвитку агропромислового комплексу. Встановлено, що конкурентоспроможність є системною характеристикою, яка охоплює сукупність виробничих, управлінських, маркетингових та інноваційних чинників, що забезпечують стабільне функціонування підприємства на ринку.

2. Визначено, що ключовими внутрішніми факторами конкурентоспроможності виступають рівень технологічного розвитку, якість продукції, ефективність управління, кадровий потенціал, а зовнішніми – ринкові умови, законодавче середовище, попит і активність конкурентів.

3. Досліджено фінансово-господарську діяльність ПОП «Агрофірма Узинська» за останні роки. Виявлено, що підприємство характеризується стабільним розвитком, однак потребує вдосконалення управлінських механізмів, диверсифікації збутових каналів та активнішої роботи над підвищенням якості продукції.

4. Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за фінансово-економічними, маркетинговими та виробничими показниками. Показано, що основними резервами підвищення конкурентоспроможності є: розширення асортименту, диференціація продукції, інноваційний розвиток та підвищення ефективності збутової діяльності.

5. Розроблено та запропоновано комплекс заходів для зміцнення ринкових позицій підприємства, що включає:

- диференціацію продукції шляхом впровадження нових сортів і видів, використання органічних технологій виробництва, підвищення стандартів якості та сертифікації (ISO, HACCP);
- диверсифікацію каналів збуту з акцентом на онлайн-продажі, прямі поставки до супермаркетів, участь у ярмарках і виставках;
- формування ефективної цінової політики, орієнтованої на гнучке реагування на зміни кон'юнктури ринку, рентабельність виробництва та купівельну спроможність;
- розвиток клієнтоорієнтованого підходу через впровадження CRM-систем, індивідуальну роботу з клієнтами та підвищення рівня обслуговування;
- активізацію маркетингової діяльності, включаючи просування бренду, формування позитивного іміджу підприємства, просування в соціальних мережах.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційно-організаційних інструментів розвитку, зокрема автоматизації управлінських процесів, підвищення цифрової грамотності персоналу, оновлення технічної бази та налагодження партнерських зв'язків із науковими установами.

7. Запропоновано блок-схему формування комплексу заходів з посилення ринкових позицій, яка дозволяє систематизувати дії підприємства в межах стратегічного управління конкурентоспроможністю.

8. Рекомендовано адміністрації ПОП «Агрофірма Узинська» враховувати сучасні ринкові тенденції при розробці стратегії розвитку, активно використовувати маркетингові інструменти, удосконалювати систему управління якістю та посилювати інноваційну складову діяльності.

Загалом, доведено, що підвищення конкурентоспроможності є не одноразовим заходом, а безперервним процесом удосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити його довгострокову стійкість та зростання в умовах змінного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55)
2. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.73)
3. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Chap. 1, Chap. 5). Free Press.
4. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 21. Вип. 7(1). С. 92–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7(1)_17).
5. Коваль Н. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств в умовах невизначеності та ризику. *Економіка та управління АПК*. 2015. №1. С. 43-49.
6. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 430-434.
7. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 97–103.
8. Скопенко Н.С., Кириченко О.М., Євсєєва-Северина І.В. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності компаній. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Т. 29, №1. С. 44–56. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e4cd18d7-e4cc-491c-b4cd-6bfe30dd464d/content>

9. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. №2. С. 142–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>

10. Дашко І.М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. №1. С. 12–19.

11. Шимко О.В. Імідж як інструмент досягнення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 440–446. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-440_446.pdf

12. Євтушенко Н.О., Никончук Є.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 15–20. DOI: [10.31673/2415-8089.2021.021621](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.021621)

13. Полянська А.С., Савчук С.В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927>

14. Биба В. Теоретичні основи стратегічного управління сільським господарством. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 498-505.

15. Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-1.3>

16. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

17. Котенко С.І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації. *Вісник СумДУ. Економіка*. 2021. №1. С. 269–275. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/30.pdf

18. Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Биба В. А., Туржанський В. А., Хайнас А. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення як ключовий елемент системи антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 77-84.

19. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 405–409.
https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf

20. Птащенко Л.О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

21. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 49-52.
<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>

22. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Тесля В.С., Комар В.П., Христенко К.І. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.52>

23. Kryveshko, O. V. (2020), “Evaluation of the impotence of competitive advantages”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7656> (Accessed 09 Jul 2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.64)

24. Бондар Ю.А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. гол. ред. М.С. Письменна. Кропивницький: ЛА НАУ, 2023. Вип. 8 С. 13-22. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/3.pdf>

25. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1(35). С. 16–21. DOI: [10.31673/2415-8089.2021.011621](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621)

26. Рибчук А. В., Процишин О. Р., Зінкевич В. І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 183-188. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001404411>

27. Сарай Н.І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3. С. 40–44. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-7>

28. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1. С. 51–55. DOI: [10.31673/2415-8089.2021.015155](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.015155)

29. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023 № 185. 49-53. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>

30. Міненко М.А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Збірник наукових праць. 2019. №16. С. 242–251. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182607>

31. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>

32. Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкурентоспроможність підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №3. С. 12–17. DOI: [10.31673/2415-8089.2021.030202](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030202)

33. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип.

10(2). С. 117–120. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/28.pdf

34. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(75). С. 455–458. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-99>

35. Бондаренко В.М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2016. № 41(2). С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.41.2016.78041>

36. Тулуб О. М., Василенко В. Е. Механізм протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці суб'єктів господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016, № 17, с. 64-68. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2016/12.pdf

37. Лаптев М.С. Загрози економічній безпеці підприємств в сучасних умовах. Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». 2016. Вип. 44. С. 111-116. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/208587a3-60b7-4490-90b9-029492ca7d9f/content>

38. Dobriansky, N., Popovych, O. and Varhatiuk, M. (2016), “The essence and value of the benchmarking method regarding the evaluation of competitiveness of the enterprise”, *Agrosvit*, vol. 11, pp. 3–6. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2016/2.pdf

39. Скопенко Н.С., Кириченко О.М., Євсєєва-Северина І.В. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2023. Т. 29, № 1. С. 44-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2023_29_1_5

40. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

Додаток А

Коломієць І. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств України в умовах загострення конкуренції та воєнних викликів. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 41-42.