НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ЦЮПАК ВАСИЛЬ ПАВЛОВИЧ

УДК 005.21:005.332.4:338.43

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2026

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
ОРЕЛ Володимир Миколайович,
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, провідний науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ІГНАТЕНКО Микола Миколайович,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, завідувач кафедри економіки;

доктор економічних наук, доцент
МИКОЛЕНКО Інна Григорівна,
Полтавський державний аграрний університет, професор кафедри економіки та публічного управління.

Захист відбудеться «02» жовтня 2026 р. о $14^{\underline{00}}$ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 65.356.02 в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, читальний зал.

Автореферат розісланий «28» серпня 2026 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Смігунова О.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних та інтеграційних процесів, загостренням соціально-економічних суперечностей, а також зростанням впливу воєнно-політичних чинників, що істотно підвищує значущість проблематики управління конкурентоспроможністю. Вказані процеси проявляються на всіх рівнях управлінської ієрархії: від мікрорівня, на якому відбувається безпосереднє суперництво між суб'єктами господарювання за ринки, ресурси та споживачів, до макрорівня, де формуються конкурентні переваги національних економік і міждержавних інтеграційних утворень. Вихідним елементом системи управління конкурентоспроможністю є комплексне дослідження параметрів конкурентного середовища, оцінювання його основних характеристик і тенденцій, а також визначення стану та перспектив розвитку потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. З огляду на високу динамічність структурних і ринкових перетворень в агропромисловому комплексі реалізація зазначених управлінських процесів має спиратися на інноваційні підходи, сучасні методи аналізу та адаптивні управлінські рішення.

Формування потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу відбувається під безпосереднім впливом специфічних особливостей аграрного виробництва та унікальних характеристик ресурсного забезпечення, серед яких особливе місце належить земельним ресурсам. Водночас рівень і можливості реалізації конкурентного потенціалу значною мірою визначаються фінансово-економічною стійкістю підприємства, ефективністю функціонування його організаційно-управлінської та виробничо-операційної підсистем, обґрунтованістю маркетингової політики та стратегічних орієнтирів розвитку. Важливою складовою управління потенціалом конкурентоспроможності є також узгодження його розвитку з процесами ресурсозбереження, енергоефективності та раціонального використання виробничого потенціалу. Реалізація зазначених напрямів значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення, рівня професійних компетентностей персоналу та збалансованості кадрової політики. Саме системне поєднання та оптимізація зазначених складових створюють передумови для зміцнення конкурентних позицій і підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Проблематика формування та управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств посідає вагоме місце у працях вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. Фундаментальні положення теорії конкуренції та конкурентної поведінки представлені в науковому доробку І. Ансоффа, Ф. Котлера, П. Самуельсона, М. Портера, Й. Шумпетера та інших представників класичних і сучасних економічних шкіл. Теоретичні, методологічні та прикладні аспекти розвитку конкурентних відносин і забезпечення конкурентоспроможності в аграрній сфері досліджували Ю. І. Данько, Л. В. Євчук, М. М. Ігнатенко, С. М. Ілляшенко, І. О. Іртищева, О. О. Краснoруцький, Ю. О. Зайцев, П. М. Макаренко, М. Й. Малік,

Л. О. Мармуль, І. Г. Миколенко, В. М. Орел, В. М. Онегіна, О. В. Панухник, П. Р. Пуцентейло, О. В. Ульянченко, І. Б. Яців та інші науковці.

Разом із тим постійна трансформація ринкового середовища, зміна умов функціонування аграрного бізнесу та посилення впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків зумовлюють необхідність подальшого розвитку наукових підходів у цій сфері. Додаткового теоретичного осмислення, методичного обґрунтування та прикладної конкретизації потребують питання формування, оцінювання, використання й розвитку потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Недостатньо опрацьованими залишаються підходи до системного управління цим потенціалом у взаємозв'язку з іншими елементами організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності. Особливої уваги потребує формування цілісного управлінського інструментарію, який забезпечував би узгодження ресурсної, виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової та інноваційної складових конкурентного розвитку.

Актуальність окресленої проблематики, її теоретична недостатня розробленість і вагоме практичне значення для забезпечення стійкого розвитку суб'єктів аграрного бізнесу зумовили вибір напряму дисертаційного дослідження, постановку відповідного наукового завдання, формулювання теми роботи, визначення її мети та конкретизованих завдань, а також побудову логіко-структурної схеми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.). У межах зазначених наукових тематик автором поглиблено теоретико-методичні положення та обґрунтовано прикладні напрями управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу з урахуванням динамічних змін ринкового середовища.

Мета й завдання дослідження. *Метою* дослідження є теоретичне обґрунтування, методичне забезпечення та розроблення прикладних засад управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Досягнення поставленої мети дисертаційного дослідження передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань:

– узагальнити теоретичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання та розвинути понятійно-категоріальний апарат дослідження потенціалу конкурентоспроможності;

– обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу;

– проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінити ефективність формування і використання їх конкурентного потенціалу;

– ідентифікувати галузеві особливості формування конкурентних переваг та визначити пріоритетні напрями управління розвитком конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу;

– обґрунтувати організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах раціонального формування, використання та відтворення їх ресурсного потенціалу;

– розробити науково-практичні рекомендації щодо управління інвестиційними процесами, спрямованими на нарощування потенціалу конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій суб’єктів аграрного бізнесу;

– сформувати концептуальні засади підвищення ефективності виробництва та реалізації агропродовольчої продукції й забезпечення її конкурентоспроможності на основі впровадження сучасних систем управління якістю.

Об’єктом дослідження є процес управління потенціалjv конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління потенціалом конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дисертаційного дослідження становлять базові положення економічної теорії, а також результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених проблематиці управління конкурентоспроможністю та формування її потенціалу. У процесі наукового дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний — для узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків; статистичний — для зіставлення кількісних і якісних параметрів, що визначають формування конкурентоспроможності; метод абсолютних, середніх і відносних величин — для оцінювання інтенсивності та динаміки розвитку конкурентних позицій; методи групування і кореляційно-регресійного аналізу — для встановлення характеру та сили кількісних і якісних взаємозв’язків між досліджуваними показниками; SWOT-аналіз — для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у процесі формування потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств; соціологічні методи — для оцінювання тенденцій і особливостей розвитку ринкового середовища; монографічний метод — для поглибленого дослідження стану конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу та рівня їх ресурсного забезпечення; експертний метод — для обґрунтування управлінських рішень щодо формування та розвитку конкурентних переваг; графічний — для наочного представлення результатів дослідження. Крім того, у роботі використано інші

загальнонаукові та спеціальні методи, застосування яких забезпечило комплексність, логічність і достовірність одержаних результатів.

Інформаційну основу дисертаційного дослідження сформовано на базі законодавчих і нормативно-правових актів України, зокрема законів України, указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України, нормативних документів центральних органів виконавчої влади, профільних міністерств, відомств та установ, а також матеріалів органів державної влади на місцевому рівні. У процесі дослідження використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, офіційні статистичні матеріали, первинну внутрішньогосподарську інформацію аграрних підприємств, результати власних спостережень і досліджень автора, а також інші інформаційні джерела, релевантні предмету та завданням дисертаційної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні, методичному забезпеченні та розробленні прикладних положень щодо управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу, формування, використання та розвитку їх конкурентних можливостей. Основні результати дослідження, що характеризують його наукову новизну та виносяться на захист, полягають у такому:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу як цілісної системи взаємопов'язаних організаційних та економічних методів, важелів і інструментів управлінського впливу на виробничі, ресурсні та ринкові процеси, реалізація яких забезпечує формування стійких конкурентних переваг і зміцнення конкурентних позицій підприємств на цільових ринках агропродовольчої продукції;

удосконалено:

– структуризацію потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу шляхом виокремлення та комплексного поєднання маркетингової, фінансово-інвестиційної, організаційно-економічної, організаційно-управлінської та ресурсної складових, що створює методичне підґрунтя для комплексного оцінювання конкурентних можливостей підприємства, визначення досягнутого рівня конкурентоспроможності та формування інформаційної підтримки управлінських рішень щодо розвитку його потенціалу;

– методичний підхід до визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу, який передбачає узгодження інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності з цілями формування потенціалу конкурентоспроможності та охоплює раціоналізацію використання ресурсів відповідно до особливостей виробничих процесів, формування фінансово-інвестиційної стратегії й удосконалення маркетингового забезпечення діяльності в контурах створення та реалізації стійких конкурентних переваг;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні положення щодо взаємозв'язку категорій «конкурентоспроможність» та «ефективність» на основі встановлення

закономірностей впливу рівня конкурентоспроможності продукції на економічну результативність основної діяльності підприємства, що дало змогу конкретизувати умови та межі доцільності реалізації організаційно-економічних заходів з посилення конкурентних позицій за критерієм стійкого зростання економічної ефективності;

– науково-методичні засади визначення напрямів управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу на основі врахування характеру та інтенсивності впливу детермінант внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволило систематизувати принципи такого управління, зокрема орієнтацію на потреби споживачів, забезпечення економічної результативності, енерго- та ресурсозбереження, системність, комплексність, гнучкість і динамічність управлінських впливів;

– концептуальні положення щодо підвищення ефективності виробництва агропродовольчої продукції та зміцнення її конкурентоспроможності на основі впровадження систем управління якістю, які для галузі тваринництва передбачають удосконалення племінної роботи із застосуванням геномної селекції, оптимізацію раціонів годівлі та дотримання ветеринарно-санітарних вимог, а для рослинництва — використання технологій точного землеробства та диверсифікацію виробництва шляхом освоєння нішевих сільськогосподарських культур;

– наукове тлумачення поняття «управління потенціалом конкурентоспроможності» як цілеспрямованого процесу формування й удосконалення внутрішніх інститутів підприємства з одночасним урахуванням впливу зовнішнього інституційного середовища, орієнтованого на створення та нарощування стійких перспективних конкурентних переваг шляхом раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування продукції та вибору перспективних ринкових ніш.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування та функціонування системи управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності підприємств, спрямованої на зміцнення їх конкурентних позицій, підвищення ефективності використання ресурсів і адаптацію до змін ринкового середовища.

Одержані автором результати дослідження використано ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» м. Харків (довідка № 1/093/26 від 23.04.2026 р.), ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 127 від 07.05.2026 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 27 від 14.05.2026 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 177-01/а від 29.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати дослідження, основні положення і висновки, що викладені в дисертації і виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих напрацювань здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення і результати дослідження апробовано у формі доповідей та обговорено на міжнародних, регіональних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2015); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики:» (Полтава, 2024); Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення» (Харків, 2024).

Публікації. Результати дисертації відображені у 10 наукових публікаціях (7 одноосібних), в тому числі: 5 статей у вітчизняних наукових фахових періодичних виданнях, 1 стаття у зарубіжному науковому періодичному виданні та 4 публікації у інших виданнях за матеріалами конференцій. Загальний обсяг наукових праць складає 3,9 друк. арк.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Дослідження викладено на 210 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 34 таблиці та 24 рисунків. Список використаної літератури налічує 225 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У *першому розділі* **«Теоретичні засади управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу»** систематизовано та поглиблено теоретичні положення щодо управління конкурентоспроможністю і формування її потенціалу, уточнено відповідний понятійно-категоріальний апарат, а також сформовано методичні підходи до оцінювання результативності управління потенціалом конкурентоспроможності.

Значна частина суб'єктів аграрного бізнесу недостатньо підготовлена до активної конкурентної поведінки в динамічному ринковому середовищі. Однією з основних причин такого становища є недосконаліть механізмів своєчасного виявлення, попередження та нейтралізації загроз, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі функціонування суб'єктів господарювання. Водночас результативність управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу значною мірою визначається повнотою врахування відповідних детермінант. До чинників зовнішнього середовища доцільно віднести місткість і кон'юнктуру ринку, характер ціноутворення, рівень державного регулювання, інтенсивність конкурентної боротьби, особливості фіскальної та соціальної політики тощо. Внутрішню групу формують чинники, безпосередньо пов'язані з функціонуванням підприємств та якістю менеджменту, зокрема стадія життєвого циклу, забезпеченість ресурсами, інтенсивність інноваційної діяльності, фінансово-економічна стійкість та інші характеристики. Комплексне врахування зазначених детермінант дає підстави виокремити ключові принципи управління потенціалом

конкурентоспроможності підприємства – суб'єкта аграрного бізнесу, серед яких пріоритетність потреб споживачів, орієнтація на економічну результативність, енерго- та ресурсозбереження, системність, комплексність, гнучкість і динамічність управління.

Наявність проблемних питань, пов'язаних із недостатнім рівнем конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу, зумовлює необхідність уточнення змісту поняття «управління потенціалом конкурентоспроможності». Його доцільно трактувати як цілеспрямований процес, що базується на інституційних засадах та передбачає формування і розвиток внутрішніх інститутів підприємства з урахуванням впливу інститутів зовнішнього середовища. Саме така взаємодія створює передумови для виникнення, підтримання та нарощування конкурентних переваг як у поточному періоді, так і в стратегічній перспективі. Результативність функціонування внутрішнього інституційного середовища значною мірою залежить від раціональності використання власних і залучених ресурсів. Водночас ефективне позиціонування продукції на цільових ринках та освоєння перспективних ринкових ніш мають здійснюватися в межах чітко сформованої маркетингової стратегії як невід'ємної складової системи забезпечення конкурентоспроможності. Фінансова стійкість підприємства, своєю чергою, безпосередньо пов'язана з функціонуванням інноваційно-інвестиційної підсистеми, оскільки саме інноваційне оновлення створює можливості для формування нових конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Розвиток потенціалу конкурентоспроможності суб'єкта аграрного бізнесу доцільно розглядати як результат синергійної взаємодії п'яти взаємопов'язаних складових: маркетингового, фінансово-інвестиційного, організаційно-економічного, організаційно-управлінського та ресурсного потенціалів. Кожна із зазначених складових має внутрішню структуру та може бути деталізована через сукупність потенціалів нижчого рівня, які характеризуються відповідними кількісними й якісними параметрами. Їх узгоджений розвиток забезпечує комплексне формування конкурентних можливостей підприємства та створює підґрунтя для зміцнення його позицій на цільових ринках (рис. 1).

Якість управлінських рішень щодо розвитку потенціалу конкурентоспроможності безпосередньо залежить від обґрунтованості вибору відповідного методичного інструментарію його оцінювання. Застосування адекватних методів дає змогу виявляти тенденції й закономірності розвитку підприємства, оцінювати фактичний рівень реалізації його конкурентних можливостей, визначати перспективи зміцнення ринкових позицій та прогнозувати основні кількісні параметри діяльності, зокрема обсяги виробництва, структуру, ширину і глибину асортименту продукції. У сучасній науковій літературі представлено значну кількість методичних підходів до оцінювання ефективності управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності підприємств, що зумовлює необхідність їх систематизації, порівняння та адаптації до галузевих особливостей функціонування суб'єктів аграрного бізнесу.

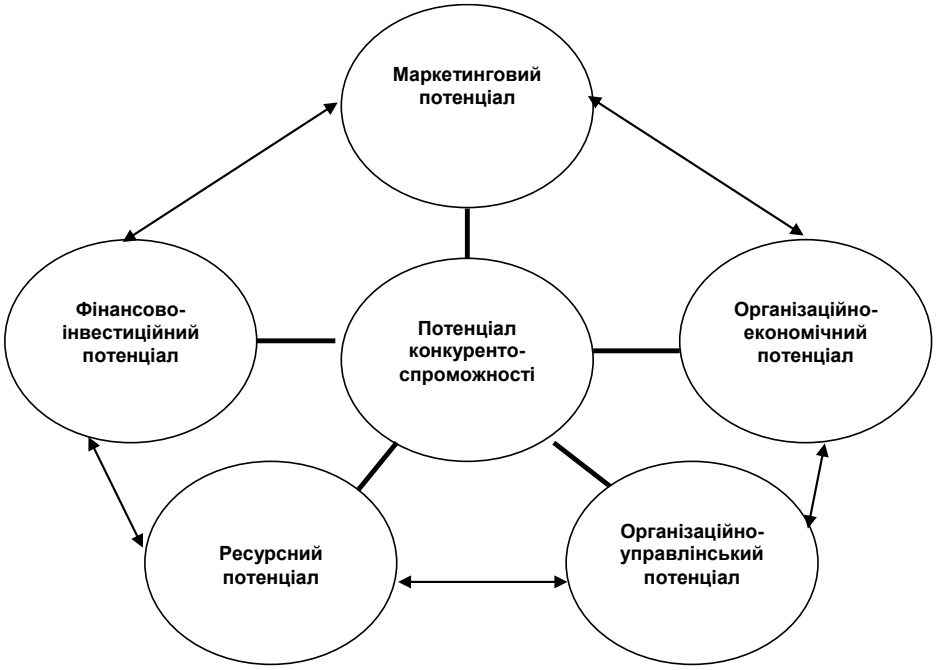

Рис 1. Взаємозв'язки потенціалу конкурентоспроможності з базовими та функціональними потенціалами суб'єкта аграрного бізнесу

* узагальнено автором

Для суб'єктів аграрного бізнесу доцільно запропонувати узагальнену систематизацію методичного інструментарію відповідно до цілей та етапів управління потенціалом конкурентоспроможності. Зокрема, для оцінювання стану й параметрів конкурентного середовища доцільним є застосування системного та ситуаційного підходів, евристичних і матричних методів, а також системи коефіцієнтів, що характеризують інтенсивність конкурентної боротьби. На етапі формування управлінських альтернатив можуть використовуватися анкетування, експертне оцінювання, аналітичні методи та побудова дерева рішень. Обґрунтування і прийняття стратегічних управлінських рішень передбачає використання оціночних методів та інструментарію економіко-математичного моделювання. Для формування належного інформаційно-аналітичного забезпечення управління доцільно застосовувати кількісні методи, методи управління персоналом та моделі оцінювання справедливості управлінських рішень. Наведена систематизація не охоплює всього спектра представлених у науковій літературі методів, однак виокремлений інструментарій найбільшою мірою відповідає специфіці функціонування суб'єктів аграрного бізнесу та може бути адаптований до вирішення завдань управління розвитком їх потенціалу конкурентоспроможності.

У *другому розділі* **«Структурно-динамічні тенденції змін потенціалу конкурентоспроможності підприємств»** представлено результати комплексного аналізу сучасного стану та тенденцій змін конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу, оцінено ефективність формування й використання потенціалу конкурентоспроможності, а також визначено галузеві й продуктові особливості та виконано ідентифікацію пріоритетних напрямів управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності.

Зростання вимог внутрішнього та зовнішнього ринків до якості, безпечності та стабільності постачання агропродовольчої продукції посилює необхідність формування стійких конкурентних переваг у суб'єктів аграрного бізнесу. Водночас аналіз потенціалу конкурентоспроможності окремих складових агропродовольчої сфери свідчить про суттєву нерівномірність їх розвитку. Найбільш вразливою залишається тваринницька галузь, функціонування якої в умовах воєнних ризиків, скорочення ресурсної бази, зростання виробничих витрат, логістичних обмежень і нестабільності внутрішнього попиту потребує прийняття системних стратегічних управлінських рішень. Тому результативне управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу, які здійснюють виробництво продукції тваринництва, має ґрунтуватися на комплексному врахуванні виробничо-технологічних, ресурсних, фінансових, організаційних та ринкових детермінант і характеру їх взаємного впливу.

Особливо показовими є тенденції розвитку молочного скотарства. Якщо у попередні періоди зменшення виробництва молока було пов'язане переважно із довгостроковим скороченням поголів'я корів, то в сучасних умовах цей процес додатково посилюється наслідками повномасштабної війни, релокацією та припиненням діяльності господарств у прифронтових регіонах, дефіцитом ресурсів і зростанням собівартості виробництва. За підсумками 2025 р. в Україні було вироблено близько 6,86 млн т молока, що на 5,3 % менше, ніж у 2024 р. Водночас у сільськогосподарських підприємствах спостерігалася протилежна тенденція: обсяг виробництва молока зріс приблизно на 6,3 % і досяг 3,19 млн т, що свідчить про поступове посилення ролі організованого промислового сектору у формуванні пропозиції молочної сировини.

Найбільш суттєвою структурною проблемою галузі залишається подальше скорочення поголів'я великої рогатої худоби. Станом на 1 січня 2026 р. в Україні налічувалося 1,804 млн голів великої рогатої худоби, у тому числі 1,022 млн корів. Порівняно з початком 2025 р. поголів'я ВРХ скоротилося на 11 %, а корів — на 13 %. При цьому найбільше скорочення відбулося у господарствах населення: кількість корів у цій категорії зменшилася на 20 %. Водночас у підприємницькому сегменті поголів'я ВРХ зросло приблизно на 2 %, а корів — на 1 %, що вказує на поступову концентрацію виробництва в більш технологічно оснащених і організаційно стійких виробничих структурах.

Територіальна структура молочного виробництва також зазнала істотних змін. За результатами 2024 р. провідними регіонами за обсягами виробництва молока були Полтавська, Черкаська, Чернігівська, Київська та Вінницька області. Зокрема, у Полтавській області було вироблено близько 445,2 тис. т, у Черкаській — 371,5 тис. т, у Чернігівській — 268,3 тис. т, у Київській — 266,5 тис. т, у Вінницькій — 260,2 тис. т молока. Водночас найбільше зростання виробництва було зафіксовано у Миколаївській, Тернопільській, Хмельницькій, Житомирській та Полтавській областях, тоді як у Запорізькій, Харківській та Сумській областях спостерігалося суттєве скорочення, значною мірою зумовлене воєнними ризиками та територіальною близькістю до зон бойових дій.

Таким чином, сучасний стан молочного скотарства характеризується одночасним проявом двох протилежних тенденцій: загальним скороченням поголів'я та валового виробництва молока і водночас підвищенням продуктивності та концентрацією виробництва у професійно організованому секторі. За підсумками 2025 р. середній надій молока в Україні зріс приблизно до 6100 кг на корову, а у сільськогосподарських підприємствах — до 8347 кг, що свідчить про поступове посилення технологічної складової конкурентоспроможності.

За таких умов управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу у тваринництві має орієнтуватися не лише на кількісне відновлення поголів'я, а й на підвищення продуктивності тварин, генетичне удосконалення стада, раціоналізацію кормової бази, дотримання вимог якості та безпечності продукції, технологічну модернізацію виробництва, розвиток переробки та формування стійких каналів збуту. Саме комплексне поєднання зазначених напрямів створює передумови для підвищення економічної ефективності, зміцнення ринкових позицій і нарощування потенціалу конкурентоспроможності виробників продукції тваринництва.

Економічна результативність виробництва окремих видів агропродовольчої продукції характеризується суттєвою диференціацією, що зумовлюється відмінностями у ресурсомісткості, тривалості виробничого циклу, рівні технологічного забезпечення, кон'юнктурі цільових ринків та динаміці цін на матеріально-технічні ресурси (табл. 1). Найбільш вагомий вплив на формування потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу справляє співвідношення між витратами на виробництво та доходами від реалізації продукції, яке визначає можливості акумулювання фінансових ресурсів для подальшого інноваційно-інвестиційного розвитку. При цьому істотна диференціація рівнів рентабельності між окремими видами рослинницької та тваринницької продукції обумовлює необхідність диверсифікації виробничої структури та адаптивного управління галузевою спеціалізацією.

Динаміка показників молочного виробництва у 2020–2025 рр. свідчить про істотну структурну трансформацію галузі. За досліджуваний період загальний обсяг виробництва молока скоротився на 25,9 %, а поголів'я корів майже на 39 %. При цьому найбільше скорочення характерне для господарств населення, де обсяг виробництва молока зменшився на 43,6 %. На противагу цьому суб'єкти аграрного бізнесу підприємницького сектору збільшили виробництво молока приблизно на 15,2 %, унаслідок чого їх частка у загальному обсязі виробництва зросла з 29,8 % у 2020 р. до 46,4 % у 2025 р. Одночасно середній надій молока на одну корову у підприємствах зріс на 25,8 %, що свідчить про поступовий перехід від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку молочного скотарства. Отже, скорочення ресурсної бази галузі супроводжується концентрацією виробництва у організованому секторі, підвищенням продуктивності та посиленням технологічної складової потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу (табл. 2).

Таблиця 1

Основні результати виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2025 році

Вид продукції	Обсяг виробництва у 2025 р.	Зміна порівняно з 2024 р., %	Характер тенденції	Значення для потенціалу конкурентоспроможності
Зернові та зернобобові культури, у т.ч.:	61,0 млн т	+ 8,2	Зростання	Розширення сировинної та експортної бази, зміцнення виробничого потенціалу
кукурудза	30,9 млн т	+ 8,7	Високий обсяг виробництва	Формування значного експортного та переробного потенціалу
пшениця	23,3 млн т	+ 6,8	Високий обсяг виробництва	Підтримання позицій на внутрішньому та зовнішньому продовольчих ринках
Соняшник	близько 9,0 млн т	–7,0	Скорочення	Посилення ризиків для олійного сегмента та необхідність підвищення продуктивності
М’ясо всіх видів	2,2 млн т	–4,5	Скорочення	Зниження виробничої стійкості тваринницького сегмента
Молоко сире	6,9 млн т	–5,4	Скорочення	Необхідність підвищення продуктивності, технологічності та концентрації виробництва
Яйця птиці свійської	11,7 млрд шт	+1,1	Помірне зростання	Відносно стійка конкурентна позиція птахівничого сегмента

* за даними Державної служби статистики України та Міністерства економіки України

Аналіз балансу виробництва та споживання молока і молочних продуктів свідчить про наявність значних резервів для нарощування внутрішньої пропозиції та більш повного задоволення попиту на відповідну групу продукції. Це створює додаткові можливості для реалізації виробничого потенціалу суб’єктів аграрного бізнесу та, відповідно, для розвитку потенціалу їх конкурентоспроможності. Особливо актуальним такий напрям є для невеликих виробників молока, ресурсні та ринкові можливості яких часто є недостатніми для самостійного забезпечення ефективного збуту, технологічного оновлення та формування стійких конкурентних позицій.

У галузі рослинництва одним із ключових напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу на сучасному етапі трансформації агропромислового комплексу України є впровадження технологій точного землеробства та розширення виробництва нішевих сільськогосподарських культур. Особливої актуальності ці напрями набувають в умовах концентрації значних масивів земельних ресурсів у межах великих інтегрованих господарських структур, що потребує підвищення точності управління виробничими процесами, раціоналізації використання ресурсів та зниження питомих витрат.

Таблиця 2

Основні тенденції розвитку виробництва молока в Україні у 2020-2025 рр.

Рік	Виробництво молока, млн т	у т. ч. підприєм-ствами, млн т	у т. ч. господарст-вами населення, млн т	Частка підприємств у загальному виробництві, %	Поголів'я корів, млн гол.	Середній надій молока на 1 корову у підприємствах, кг	Індекс виробництва молока (2020=100%)
2020	9,264	2,761	6,502	29,8	1,673	6 634	100,0
2021	8,714	2,768	5,946	31,8	1,544	6 863	94,1
2022	7,768	2,644	5,124	34,0	1,353	6 611	83,9
2023	7,339	2,807	4,532	38,2	1,263	7 568	79,2
2024	7,234*	2,970*	4,264*	41,1	1,155	8 167	78,1
2025	6,860	3,180	3,670	46,4	1,022	8 347	74,1
2025 р. до 2020 р.	–25,9 %	+15,2 %	–43,6 %	+16,6 в.п.	–38,9 %	+25,8 %	–25,9 в.п.

* за даними Державної служби статистики України та Міністерства економіки України

Практична реалізація технологій точного землеробства передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів. До них доцільно віднести: 1) формування геоінформаційної основи управління земельними масивами та впровадження GIS-технологій; 2) GPS-моніторинг місцезнаходження, маршрутів і параметрів роботи сільськогосподарської техніки; 3) інтеграцію спеціалізованих апаратно-програмних комплексів точного землеробства; 4) дистанційне визначення неоднорідності стану посівів із використанням вегетаційних індексів, зокрема NDVI; 5) оперативний фото- та відеомоніторинг стану полів із застосуванням безпілотних та супутникових технологій; 6) просторово диференційований відбір ґрунтових проб; 7) проведення агрохімічної діагностики ґрунтів; 8) побудову електронних карт забезпеченості ґрунту основними елементами живлення; 9) диференційоване внесення мінеральних добрив і засобів захисту рослин відповідно до просторової неоднорідності поля; 10) безперервний агрометеорологічний та цифровий моніторинг умов виробництва з використанням мобільних метеостанцій і web-платформ.

Вирощування нішевих сільськогосподарських культур також може виступати важливим напрямом нарощування потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу завдяки орієнтації на чітко визначені сегменти споживачів і формуванню спеціалізованої ринкової пропозиції (табл. 3).

Наведена порівняльна характеристика свідчить, що розширення виробництва нішевих культур може виступати дієвим інструментом диверсифікації виробничої структури та розвитку потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Найбільший інтерес в умовах посилення кліматичних ризиків становлять сорго, нут, просо, гірчиця та олійний льон, які характеризуються підвищеною адаптивністю до дефіциту вологи та водночас мають перспективні напрями ринкової реалізації. Вирощування бобових культур додатково сприяє урізноманітненню сівозмін і зниженню залежності від традиційної зерново-олійної спеціалізації.

Таблиця 3

Перспективні нішеві культури в системі управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу

Культура	Адаптивність до посушливих умов	Потенціал внутріш-нього попиту	Експорт-ний потенціал	Маржи-нальний потенціал	Основні конкурентні переваги	Доцільність для диверсифікації
Сорго	Висока	Середній	Високий	Середній–високий	Посухостійкість, нижча потреба у волозі порівняно з кукурудзою, використання у кормовиробництві та переробці	Висока, особливо для південних і центральних регіонів
Нут	Висока	Середній	Високий	Високий	Посухостійкість, азотфіксація, затребуваність на ринках Близького Сходу та Азії	Висока
Сочевиця	Середня–висока	Середній	Високий	Високий	Зростаючий попит на рослинний білок, покращення структури сівозміни	Висока
Гірчиця	Висока	Середній	Високий	Високий	Короткий вегетаційний період, відносно невисокі ресурсні витрати, експортна спрямованість	Висока
Льон олійний	Висока	Середній	Дуже високий	Високий	Стабільний попит у ЄС, диверсифікація олійної спеціалізації, відносна посухостійкість	Дуже висока
Просо	Дуже висока	Середній	Середній	Середній	Короткий період вегетації, стійкість до високих температур і дефіциту вологи	Висока для зон ризикованого землеробства
Гречка	Середня	Високий	Низький–середній	Середній–високий	Стабільний внутрішній продовольчий попит, можливість імпортозаміщення	Середня–висока
Квасоля	Середня	Високий	Високий	Високий	Висока вартість продукції, продовольчий та експортний попит	Висока, але потребує якісного післязбирального дороблення
Коріандр	Висока	Низький–середній	Високий	Високий	Спеціалізований експортний ринок, відносно низька ресурсомісткість	Висока для невеликих і середніх виробників
Лікарські та ефіро-олійні культури	Залежить від виду	Середній	Високий	Дуже високий	Висока додана вартість, можливість переробки та реалізації спеціалізованим споживачам	Висока за наявності гарантованих каналів збуту

* систематизовано автором

Водночас економічна доцільність виробництва нішевої продукції значною мірою визначається не лише її потенційною маржинальністю, а й попереднім визначенням цільового сегмента, наявністю контрактів на збут, можливостями післязбиральної доробки та здатністю менеджменту оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.

У *третьому розділі* **«Механізми та інструментарій управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу»** обґрунтовано організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу на засадах

раціонального формування та використання ресурсного потенціалу; розроблено науково-практичні рекомендації щодо управління інвестиційними процесами, спрямованими на зміцнення конкурентних позицій і нарощування потенціалу конкурентоспроможності; сформовано концептуальні положення щодо підвищення ефективності виробництва продукції та забезпечення її конкурентоспроможності.

За результатами дослідження встановлено, що організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних організаційних та економічних методів, важелів, інструментів і процедур управлінського впливу, спрямованих на раціональне використання наявних можливостей, удосконалення виробничих і ринкових процесів, формування стійких конкурентних переваг та зміцнення позицій на цільових ринках агропродовольчої продукції.

Структурна побудова зазначеного механізму охоплює визначення суб'єктів та об'єктів управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності; узгодження оперативного, тактичного та стратегічного рівнів управлінського впливу; оцінювання стану і рівня реалізації потенціалу конкурентоспроможності та його окремих складових; формування алгоритму його нарощування й розвитку; визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності; ідентифікацію ризиків, загроз і можливостей, пов'язаних зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища; коригування управлінських рішень відповідно до результатів моніторингу; розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності.

З огляду на це запропоновано алгоритм розвитку ключових компонент організаційно-економічного механізму, який передбачає послідовну діагностику їх фактичного стану, виявлення обмежень і резервів, визначення пріоритетів управлінського впливу, обґрунтування відповідних організаційно-економічних заходів, їх ресурсне забезпечення, реалізацію, моніторинг отриманих результатів та подальше коригування управлінських рішень. Застосування такого алгоритму дає змогу менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу підвищувати адаптивність до ринкових трансформацій, своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища та формувати ефективну модель управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності (рис. 2).

Ефективне управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності в агропромисловому виробництві потребує формування цілісної системи управління якістю. Саме якість і безпечність агропродовольчої продукції значною мірою визначають її споживчу цінність, ринкове сприйняття та здатність формувати стійкі конкурентні переваги. Система управління якістю має охоплювати декілька взаємопов'язаних компонентів. До них належать: 1) контроль безпечності агропродовольчої продукції, що передбачає ветеринарно-санітарну експертизу, фітосанітарний контроль, сертифікацію та підтвердження відповідності встановленим стандартам; 2) удосконалення системи менеджменту, в якій якість виступає одним із ключових стратегічних

орієнтирів, а організація виробництва та планування результатів здійснюються з урахуванням визначених параметрів якості; 3) постійний пошук, адаптацію та впровадження сучасних методів і технологій управління якістю; 4) формування дієвої системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення та підтримання цільових показників якості продукції.

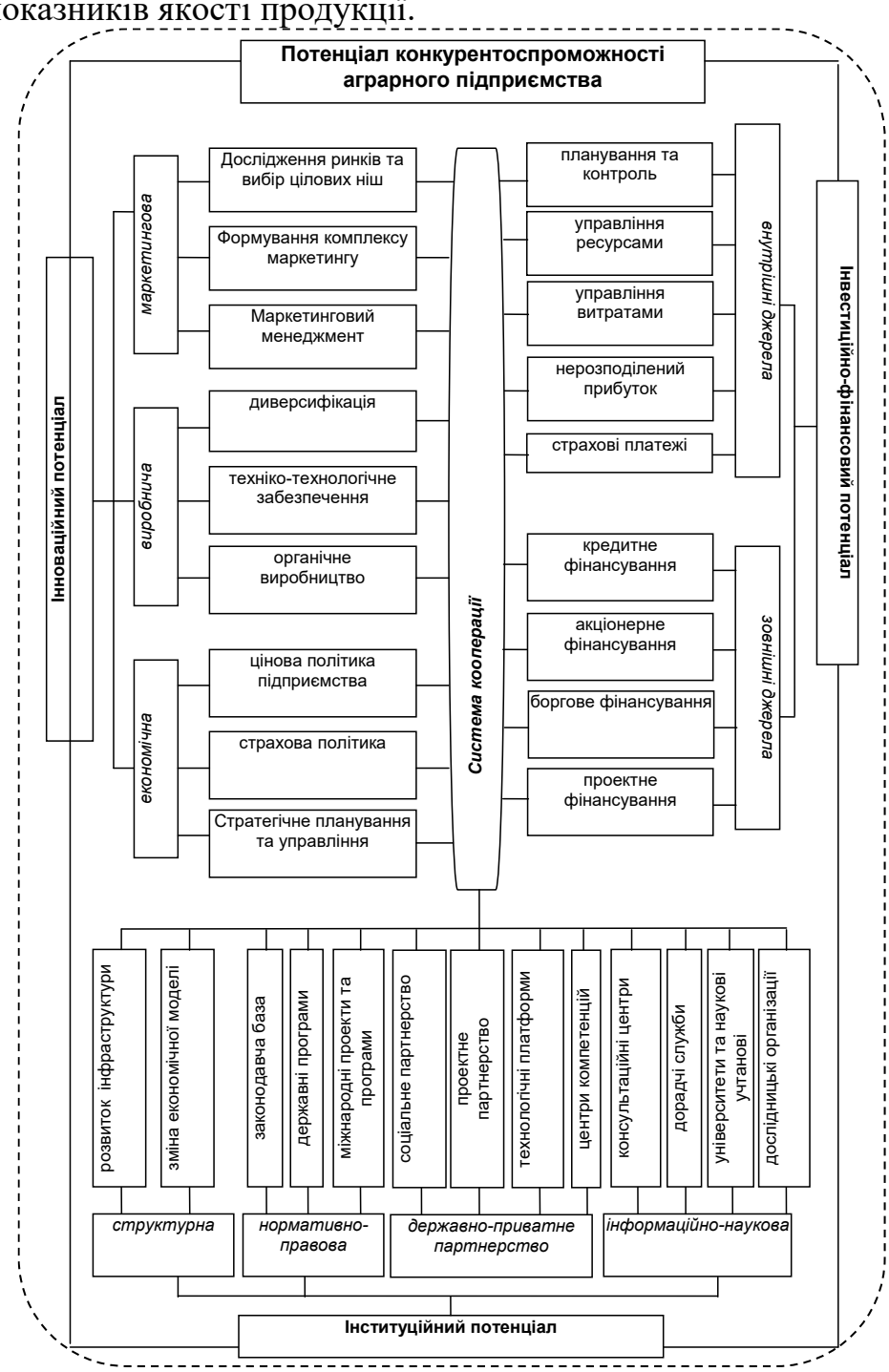

Рис. 2. Механізм управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єкта аграрного бізнесу

* розроблено автором

Розвиток потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу в умовах високої мінливості зовнішнього середовища можливий за дотримання щонайменше двох принципових умов. По-перше, необхідним є усвідомлення керівниками та відповідальними працівниками доцільності організаційних і

технологічних змін та їх готовність підтримувати такі трансформації. По-друге, суб'єкт господарювання повинен мати достатній фінансовий ресурс для реалізації інноваційних управлінських, технологічних і виробничих рішень.

В умовах посилення конкурентного тиску особливого значення набуває здатність суб'єктів аграрного бізнесу мобілізувати внутрішні інвестиційні ресурси та залучати зовнішнє фінансування. Водночас в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності можливості залучення іноземного капіталу залишаються обмеженими підвищеними ризиками, невизначеністю строків окупності та ускладненим доступом до довгострокового фінансування. Незважаючи на це, створення сприятливих умов для інвестиційної активності має залишатися одним із пріоритетів державної економічної та аграрної політики, оскільки саме держава формує значну частину інституційного, регуляторного та інфраструктурного середовища функціонування суб'єктів аграрного бізнесу.

ВИСНОВКИ

У дисертації отримане нове вирішення наукового завдання обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. У результаті теоретичного узагальнення встановлено, що потенціал конкурентоспроможності доцільно розглядати як сукупність наявних і перспективних можливостей суб'єкта господарювання забезпечувати переваги у процесі розвитку порівняно з іншими учасниками відповідного ринку або галузі. Управління розвитком цього потенціалу визначено як цілеспрямований процес формування внутрішнього інституційного середовища та адаптації до зовнішніх інституційних умов, орієнтований на створення і підтримання стійких конкурентних переваг шляхом раціонального використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості, ефективного ринкового позиціонування продукції та освоєння перспективних ринкових ніш.

2. Обґрунтовано, що потенціал конкурентоспроможності суб'єкта аграрного бізнесу формується у результаті взаємодії п'яти базових складових: маркетингової, фінансово-інвестиційної, організаційно-економічної, організаційно-управлінської та ресурсної. Маркетингова складова забезпечує орієнтацію на потреби цільових споживачів і вибір ринкової стратегії; фінансово-інвестиційна полягає в акумулюванні та розподілі внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів; організаційно-економічна створює раціональну побудову виробничих і господарських процесів; організаційно-управлінська забезпечує результативність прийняття та реалізації управлінських рішень і мотивацію персоналу; ресурсна дозволяє формувати матеріальну, земельну, трудову, технічну та інформаційну базу розвитку. Їх збалансована взаємодія забезпечує синергійне нарощування загального потенціалу конкурентоспроможності.

3. Визначено, що ефективність управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності безпосередньо залежить від здатності менеджменту враховувати та раціонально використовувати вплив детермінант зовнішнього і внутрішнього середовища. До зовнішніх віднесено місткість і кон'юнктуру ринку, характер ціноутворення, інтенсивність конкурентної боротьби, державне регулювання, фіскальну, соціальну та інвестиційну політику; до внутрішніх віднесено стадію життєвого циклу суб'єкта господарювання, ресурсне забезпечення, рівень інноваційної активності, фінансово-економічну стійкість та якість управління. На цій основі систематизовано принципи управління потенціалом конкурентоспроможності: орієнтація на потреби споживачів, економічна результативність, енерго- і ресурсозбереження, системність, комплексність, гнучкість та динамічність управлінських рішень.

4. Доведено, що важливою передумовою нарощування потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу є належне інноваційно-інвестиційне забезпечення. Результати досліджень підтверджують готовність різних організаційних форм господарювання до впровадження виробничих, технологічних, організаційних і маркетингових інновацій, однак їх практичне поширення значною мірою стримується дефіцитом власних фінансових ресурсів та обмеженим доступом до довгострокового капіталу. Це обґрунтовує необхідність формування комплексних програм інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, які поєднують мобілізацію внутрішніх ресурсів, залучення кредитного та інвестиційного капіталу, інструменти державно-приватного партнерства, державні гарантії та стимули інноваційного оновлення.

5. Встановлено, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності виробництва агропродовольчої продукції та зміцнення конкурентних позицій є впровадження цілісних систем управління якістю і безпечністю. У молочному скотарстві особливого значення набувають генетичне вдосконалення стада, застосування сучасних підходів до селекції, оптимізація раціонів годівлі, дотримання ветеринарно-санітарних вимог, підвищення якості молочної сировини та технологічна модернізація виробництва. Підвищення продуктивності тварин та концентрація виробництва у організованому секторі створюють передумови для зниження питомих витрат, поліпшення якісних характеристик продукції та посилення потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

6. Обґрунтовано, що розвиток конкурентних переваг у рослинництві потребує раціонального поєднання матеріально-технічного забезпечення, технологічної дисципліни, цифровізації виробничих процесів та адаптації структури посівів до змін природно-кліматичних умов і ринкової кон'юнктури. Особливого значення набувають своєчасне технічне забезпечення технологічних операцій, використання геоінформаційних систем, GPS-моніторингу, дистанційного спостереження, вегетаційних індексів, диференційованого внесення ресурсів та інших елементів точного землеробства. Перспективним напрямом диверсифікації є також вирощування нішевих культур, що дозволяє зменшити залежність від традиційної зерново-олійної спеціалізації, освоювати

нові сегменти ринку та підвищувати адаптивність виробництва до кліматичних ризиків.

7. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу як цілісну систему взаємопов'язаних методів, важелів, інструментів і процедур, що забезпечують узгодження ресурсного, виробничого, ринкового та управлінського впливу. Його функціонування передбачає визначення суб'єктів і об'єктів управління, поєднання оперативного, тактичного та стратегічного рівнів, оцінювання стану окремих складових потенціалу, розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності, ідентифікацію ризиків і можливостей, формування управлінських рішень та їх подальше коригування. Встановлено, що результативність такого механізму залежить від готовності керівництва до організаційних і технологічних змін, достатності фінансового забезпечення, інноваційної активності та здатності системи менеджменту своєчасно адаптуватися до трансформацій конкурентного середовища.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

статті у наукових фахових виданнях

1. Цюпа, С. В., & **Цюпак, В. П.** (2015). Роль біоенергетичного потенціалу в підвищенні ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 8(2), part 2, 87–98. (*авторський внесок полягає в ідентифікації структурних характеристик потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств*)

2. Томах В. Ю., Приймак Д. П., **Цюпак В. П.** Стратегічне управління потенціалом конкурентоспроможності аграрних підприємств: інтеграція механізмів та інструментарію ефективного землекористування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 3. С. 372-379. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-65 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні структури потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства*)

3. **Цюпак В. П.** Формування структури організаційно-економічного механізму управління вартістю підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. №3. 385-389 pp. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-77

4. **Цюпак В.** (2026). Тенденції розвитку та моніторинг конкурентного середовища в аграрному секторі економіки (регіональний та галузевий розрізи). *Development Service Industry Management*, 1, 292-297. https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(39)

5. Цюпак В. П., **Цюпак В. П.** (2026). Сутність та архітектоніка організаційно-економічних механізмів в аграрному секторі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 11(2). 547–551. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-101 (*авторський внесок полягає в ідентифікації сутності організаційно-економічних механізмів управління потенціалом як об'єктом*)

статті у наукових періодичних виданнях інших держав

та вітчизняних виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

6. **Цюпак В. П.** Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю в аграрній сфері. *«Colloquium-journal»*. #1(266), 2026. Part 2. с. 83-89. https://doi.org/10.5281/zenodo.18649948

в інших виданнях

7. **Цюпак В. П.** Потенціал конкурентоспроможності підприємства як об'єкт управління. *Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 277-279.

8. **Цюпак В. П.** Архітектоніка механізмів управління потенціалом конкурентоспроможності та ефективності суб'єктів аграрного бізнесу. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали ІІІ Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 197-199.

9. **Цюпак В. П.** Оцінювання потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 381-383.

10. **Цюпак В. П.** Пріоритетні напрями реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції тваринництва. *Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 93-95.

АНОТАЦІЯ

Цюпак В. П. Управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2026.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретичних, методичних і прикладних положень щодо управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Узагальнено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання та розвинути понятійно-категоріальний апарат дослідження потенціалу конкурентоспроможності. Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Оцінено сучасний стан та ідентифіковано тенденції розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінити ефективність формування і використання їх конкурентного потенціалу. Визначено галузеві особливості формування конкурентних переваг та визначити пріоритетні напрями управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів аграрного

бізнесу. Обґрунтовано архітектоніку організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах раціонального формування, використання та відтворення їх ресурсного потенціалу. Розроблено науково-практичні рекомендації щодо управління інвестиційними процесами, спрямованими на нарощування потенціалу конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено засади підвищення ефективності виробництва та реалізації агропродовольчої продукції й забезпечення її конкурентоспроможності на основі впровадження сучасних систем управління якістю. Обґрунтовано концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності аграрних підприємств як цілісної системи взаємопов'язаних організаційних та економічних методів, важелів і інструментів управлінського впливу на виробничі, ресурсні та ринкові процеси, реалізація яких забезпечує формування стійких конкурентних переваг і зміцнення конкурентних позицій підприємств на цільових ринках агропродовольчої продукції. Виконано структуризацію потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства шляхом виокремлення та комплексного поєднання маркетингової, фінансово-інвестиційної, організаційно-економічної, організаційно-управлінської та ресурсної складових, що створює методичне підґрунтя для комплексного оцінювання конкурентних можливостей підприємства, визначення досягнутого рівня конкурентоспроможності та формування інформаційної підтримки управлінських рішень щодо розвитку його потенціалу. Розвинуто науково-методичні засади визначення напрямів управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі врахування характеру та інтенсивності впливу детермінант внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволило систематизувати принципи такого управління, зокрема орієнтацію на потреби споживачів, забезпечення економічної результативності, енерго- та ресурсозбереження, системність, комплексність, гнучкість і динамічність управлінських впливів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, потенціал, механізм управління, конкурентна перевага, ефективність.

ANNOTATION

Tsiupak V.P., Management of the competitiveness potential of agricultural business entities. – Manuscript.

The thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). – Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2026.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical, methodological and applied provisions on the management of the competitive potential of agrarian business entities. The theoretical principles of managing the competitive potential of

business entities are generalized and the conceptual and categorical apparatus for studying the competitive potential is developed. Methodological approaches to assessing the effectiveness of managing the development of the competitive potential of agrarian business entities are substantiated. The current state is assessed and trends in the development of the competitiveness of agrarian enterprises are identified and the effectiveness of the formation and use of their competitive potential is assessed. The industry features of the formation of competitive advantages are determined and priority areas of managing the development of the competitive potential of agrarian business entities are determined. The architecture of the organizational and economic mechanism for managing the development of the competitive potential of agrarian enterprises on the basis of rational formation, use and reproduction of their resource potential is substantiated. Scientific and practical recommendations have been developed for managing investment processes aimed at increasing the potential of competitiveness and strengthening the competitive positions of agricultural business entities. The principles of increasing the efficiency of production and sales of agri-food products and ensuring their competitiveness based on the implementation of modern quality management systems have been determined. The conceptual principles of forming an organizational and economic mechanism for managing the potential of competitiveness of agricultural enterprises as a holistic system of interconnected organizational and economic methods, levers and instruments of managerial influence on production, resource and market processes, the implementation of which ensures the formation of sustainable competitive advantages and strengthening the competitive positions of enterprises in target markets of agri-food products, have been substantiated. The structuring of the competitiveness potential of an agricultural enterprise has been carried out by isolating and comprehensively combining marketing, financial and investment, organizational and economic, organizational and managerial and resource components, which creates a methodological basis for a comprehensive assessment of the enterprise's competitive capabilities, determining the achieved level of competitiveness and forming information support for management decisions regarding the development of its potential. Scientific and methodological principles for determining the directions of management of the development of the competitiveness potential of agricultural enterprises have been developed based on taking into account the nature and intensity of the influence of determinants of the internal and external environment, which allowed systematizing the principles of such management, in particular, orientation on consumer needs, ensuring economic efficiency, energy and resource conservation, systematicity, complexity, flexibility and dynamism of management influences.

Key-words: competitiveness, potential, management mechanism, competitive advantage, efficiency.

Підписано до друку 26 серпня 2026 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м^2. Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 обл.-вид. арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 335