ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЦЮПАК ВАСИЛЬ ПАВЛОВИЧ

УДК 005.21:005.332.4:338.43

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

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

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ / В.П. Цюпак

Науковий керівник:
ОРЕЛ Володимир Миколайович
доктор економічних наук, професор

Харків – 2026

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.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації, які розвривають основниз зміст дисертації

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*)

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

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 III 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.

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.

ЗМІСТ

ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 18
1.1. Потенціал конкурентоспроможності в системі об'єктів управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу 18
1.2. Конкурентне позиціонування в стабілізації розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств 65
1.3. Методичні підходи до оцінки результатів управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств 101
Висновки до розділу 1 122
РОЗДІЛ 2 СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 127
2.1. Результати комплексного аналізу сучасного стану та тенденцій змін конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу 127
2.2. Галузеві особливості управління конкурентоспроможністю 154
2.3. Управління потенціалом конкурентоспроможності нішевих культур ... 166
Висновки до розділу 2 186
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 191
3.1. Архітектоніка організаційно-економічного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності субєктів аграрного бізнесу 191
3.2. Імплементація інноваційно-інвестиційної складової в управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу 211
3.3. Концептуальні засади підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечення її конкурентоспроможності 235
Висновки до розділу 3 240
ВИСНОВКИ 245
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 249
ДОДАТКИ 268

ВСТУП

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. Краснорyцький, 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 265 сторінках комп’ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць та 20 рисунків. Список використаної літератури налічує 184 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Потенціал конкурентоспроможності в системі об'єктів управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу

Набуваючи дедалі більшої ваги в сучасних наукових дослідженнях, категорія потенціалу конкурентоспроможності водночас залишається предметом численних теоретичних дискусій, розбіжностей у підходах та неоднозначних наукових трактувань. Попри значну кількість досліджень у цій сфері, питання визначення та оцінювання потенціалу конкурентоспроможності досі не отримали єдиного методичного вирішення. Запропоновані науковцями підходи нерідко ґрунтуються на різних, а інколи й взаємно суперечливих методологічних положеннях, що суттєво обмежує можливості їх практичного застосування. Наслідком цього стає звуження переліку аналітичних завдань, які можуть бути розв'язані за допомогою існуючого інструментарію, а також використання спрощених методик і розрахункових процедур, які не завжди повною мірою відображають складність досліджуваного явища.

Конкурентоспроможність за своєю економічною природою є динамічною категорією, параметри та рівень якої постійно змінюються під впливом сукупності внутрішніх і, передусім, зовнішніх чинників. На попередніх етапах економічного розвитку здатність суб'єктів господарювання, галузей або національних економік конкурувати значною мірою визначалася забезпеченістю базовими факторами виробництва, до яких традиційно відносили природні та трудові ресурси, капітал і відповідні виробничі потужності. Проте у процесі ускладнення господарських відносин, розвитку технологій, поширення результатів науково-технічного прогресу та переходу до економіки знань значення традиційних факторів поступово

доповнювалося впливом чинників якісно вищого рівня. До них передусім належать стан і розвиненість виробничої, ринкової та інформаційної інфраструктури, науково-технологічний та інноваційний потенціал, якість людського капіталу, рівень освіти населення, здатність до створення й використання нових знань, а також ефективність інституційного середовища.

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, посилення глобалізаційних процесів та постійних змін кон'юнктури товарних ринків особливої актуальності набуває дослідження конкуренції як одного з основоположних механізмів функціонування ринкової економіки. Саме конкуренція формує економічне середовище, у якому товаровиробники змагаються за більш вигідні ринкові позиції, ефективніше використання наявних ресурсів, зниження витрат, підвищення якості продукції та досягнення кращих результатів господарської діяльності. Водночас вона виступає важливим механізмом реалізації інтересів споживачів, оскільки стимулює виробників до розширення асортименту, удосконалення якісних характеристик продукції, впровадження інновацій та формування прийнятніших умов її придбання. Отже, конкуренція одночасно охоплює взаємодію товаровиробників, які прагнуть забезпечити максимальну результативність своєї діяльності, та споживачів, поведінка яких значною мірою визначає напрями розвитку ринкової пропозиції.

Водночас виявлення проблем, закономірностей і перспектив розвитку конкурентних відносин та обґрунтування інструментів управління ними потребують насамперед чіткого розуміння змісту самого поняття конкуренції. Його складність і багатогранність зумовлюють існування значної кількості теоретичних підходів, кожен із яких акцентує увагу на окремих характеристиках конкурентної взаємодії. Саме тому дослідження потенціалу конкурентоспроможності доцільно розпочинати з уточнення економічного змісту базових категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність», визначення їх взаємозв'язку, спільних характеристик і змістовних відмінностей.

Як відомо, теорія являє собою впорядковану сукупність взаємопов’язаних ідей, положень, уявлень і концептуальних конструкцій, за допомогою яких здійснюється пояснення певного явища, процесу або відповідного класу явищ [12]. Виходячи з такого розуміння, теоретичне трактування категорій конкуренції та конкурентоспроможності має передбачати формування цілісного комплексу наукових уявлень, що дають змогу розкрити сутність, характерні ознаки, закономірності виникнення та розвитку відповідних економічних процесів. У цьому контексті об’єктом дослідження виступає не лише поведінка окремих учасників ринку, а значно ширша сукупність економічних зв’язків, взаємозалежностей і відносин, що виникають, розвиваються та трансформуються між суб’єктами ринкового середовища у процесі їх господарської взаємодії.

Поняття конкуренції має тривалу історію формування та еволюції в економічній думці. Його зміст змінювався разом із розвитком товарного виробництва, ринкових механізмів та самої економічної науки. У наукових джерелах походження терміна пов’язується з відповідними поняттями, що використовувалися в європейських мовах, зокрема німецьким «Konkurrenz» та англійським «competition». Водночас етимологічним підґрунтям цих термінів вважається латинське слово «concurro», зміст якого допускає декілька взаємопов’язаних трактувань. З одного боку, воно може характеризувати зближення, поєднання, взаємодію та взаємопроникнення, а з іншого – зіткнення, суперництво або протистояння. Така семантична подвійність є показовою для розуміння економічної природи конкуренції, адже вона одночасно передбачає взаємодію учасників ринку та зіткнення їх економічних інтересів [6, с. 12; 16, с. 11].

Саме подібне розуміння конкуренції стало одним із вихідних у процесі становлення економічної термінології. На початкових етапах розвитку економічної науки конкуренція переважно розглядалася через призму безпосереднього суперництва між учасниками ринку. Надалі, в міру розвитку економічної теорії, ускладнення структури ринків та зміни форм взаємодії

господарюючих суб'єктів, зміст цієї категорії послідовно розширювався, конкретизувався та доповнювався новими характеристиками. До її трактування почали включати не лише процес безпосередньої боротьби за покупця або ресурси, а й механізми ринкової координації, умови функціонування суб'єктів господарювання, характер їх стратегічної поведінки, здатність формувати та утримувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати стійкість власних ринкових позицій.

У сучасній економічній літературі відсутній єдиний універсальний підхід до визначення сутності як конкуренції, так і конкурентоспроможності. Наявні трактування відрізняються залежно від рівня дослідження, об'єкта аналізу, методологічної позиції автора та сукупності характеристик, які покладено в основу відповідного визначення. Одні наукові підходи акцентують увагу на поведінковій природі конкуренції, інші – на структурі ринку, механізмах суперництва, результативності діяльності суб'єктів господарювання або їх здатності створювати й утримувати конкурентні переваги. Така багатоваріантність підходів свідчить про складний та багатоаспектний характер зазначених економічних категорій і зумовлює необхідність їх подальшого теоретичного уточнення. Основні наукові підходи до трактування сутності категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» доцільно систематизувати та узагальнити в табл. 1.1 та 1.2.

Як свідчить узагальнення наукових підходів, представлених у табл. 1.1 і 1.2, з'ясування економічної сутності категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» закономірно актуалізує питання щодо рівнів їх прояву та відповідної ієрархії. У дослідженні цієї проблематики, як і стосовно багатьох інших теоретико-методологічних аспектів конкурентних відносин, серед науковців не сформувалося єдиної усталеної позиції. Відмінності в поглядах зумовлені передусім неоднаковим розумінням об'єктів і суб'єктів конкуренції, масштабів конкурентної взаємодії, а також

критеріїв, за якими доцільно розмежовувати окремі рівні конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до тлумачення категорії «конкуренція»

Тлумачення терміна	Автор, літературне джерело
Конкуренція – це:	
Змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями або покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може одноосібно визначати умови обороту товарів на ринку.	Закон України «Про захист економічної конкуренції» [3]
Механізм ринкової взаємодії продавців і покупців, за якого суперництво між учасниками обміну впливає на співвідношення попиту і пропозиції та наближає ринкову ціну до її природного рівня.	Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*
Динамічний процес розвитку ринкового середовища, в якому постійно виникають нові товари, технології, способи маркетингу, виробничі процеси та сегменти ринку, а джерелом стійких конкурентних позицій стають удосконалення й інновації.	Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*
Такий стан ринку, за якого функціонує значна кількість незалежних продавців і покупців, окремий його учасник не здатний істотно впливати на ринкову ціну, а вхід на ринок і вихід із нього не обмежуються суттєвими бар'єрами.	McConnell C. R., Brue S. L., Flynn S. M. *Economics: Principles, Problems, and Policies*
Форма організації ринкових відносин між незалежними економічними суб'єктами, рішення яких приймаються в умовах невизначеності, а результати діяльності визначаються взаємодією учасників ринку та їх здатністю реагувати на зміни економічного середовища.	Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*
Комплексна економічна категорія, яка характеризує взаємодію та суперництво двох або більше учасників певного сегмента ринку і визначає характер відносин між продавцями та покупцями, спрямований на досягнення економічних вигід продавця та задоволення потреб покупця.	Пуцентейло П. Р.
Економічне суперництво товаровиробників, виконавців робіт і послуг, постачальників та інших учасників ринку за найбільш сприятливі умови виробництва, реалізації та споживання продукції.	Алексійчук В. М., Амбросов В. Я., Баланюк І. Ф. та ін. *Формування та функціонування ринку агропромислової продукції*

* *систематизовано автором*

У значній частині наукових праць традиційно виокремлюють чотири основні рівні конкурентоспроможності: товару, підприємства, галузі та держави.

Таблиця 1.2

Інваріантність ідентифікації дефініції «конкурентоспроможність»

Трактування терміна	Автор, літературне джерело
Конкурентоспроможність – це:	
Інтегрована властивість економічної системи, яка визначає її здатність реалізовувати поставлені цілі, забезпечувати необхідні результати функціонування та формувати стійке позиціонування у конкурентному ринковому середовищі.	Піддубний І., Піддубна Л. *Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку* [9]
Багатоаспектна економічна характеристика суб'єкта виробництва або його продукції, проявом якої є співвідношення суспільно визнаних витрат і ринкової ціни; економічною ознакою конкурентності виступає здатність забезпечувати перевищення результатів реалізації над витратами та формувати належний рівень рентабельності.	Пасхавер Б. *Цінова конкурентність аграрного сектора* [8]
Здатність аграрного виробництва ефективно функціонувати та конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринках, забезпечуючи присутність вітчизняної продукції на відповідних сегментах ринку; важливими чинниками такого становища виступають якість, ціна продукції, витрати виробництва та відповідність товарної пропозиції вимогам споживачів.	Супіханов Б. К. *Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва в умовах підготовки вступу до СОТ* [13]
Здатність господарюючого суб'єкта ефективно функціонувати в конкурентному середовищі шляхом формування ринкової пропозиції, що відповідає потребам і перевагам споживачів за якістю, кількістю, асортиментом, строками постачання та іншими істотними характеристиками і забезпечує більш вигідні умови порівняно з конкурентами.	Кривенко Г. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації* [4, с. 18]
Здатність суб'єкта господарювання формувати й реалізовувати такі властивості та переваги, які забезпечують його краще порівняно з конкурентами становище за визначеними параметрами; ця здатність набуває практичного прояву безпосередньо в умовах конкурентної взаємодії.	Шпанко А. *Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність»* [17]
Комплексна властивість підприємства, що відображає його здатність формувати, використовувати та відтворювати конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стійкі економічні результати порівняно з іншими учасниками відповідного ринку.	Узагальнено автором за результатами систематизації наукових підходів

* *систематизовано автором*

Така градація фактично відображає послідовний перехід від окремого продукту як результату діяльності суб'єкта господарювання до підприємства як безпосереднього учасника ринкових відносин, а надалі – до галузевого й

національного середовища, у межах якого формуються передумови реалізації відповідних конкурентних переваг. Водночас застосування поняття конкурентоспроможності до кожного із зазначених рівнів потребує додаткового теоретичного обґрунтування, оскільки далеко не всі з них можуть розглядатися як самостійні суб'єкти конкурентної боротьби.

Дещо інший підхід до диференціації конкурентних відносин запропонований Ф. Котлером, який розмежовував чотири напрями конкуренції:

– конкуренція торговельних марок – суперництво між суб'єктами бізнесу, які пропонують однаковим або близьким за характеристиками цільовим групам споживачів аналогічні товари в порівнюваному ціновому діапазоні;

– галузева конкуренція – суперництво підприємств, які виробляють та реалізують однорідну або функціонально близьку продукцію, при цьому галузь розглядається як сукупність суб'єктів господарювання, продукція яких має подібне призначення та орієнтована на задоволення однакових груп потреб;

– формальна конкуренція – конкурентна взаємодія між суб'єктами господарювання, які пропонують різні за своїми характеристиками товари, здатні, однак, задовольняти однакову або близьку потребу споживача;

– загальна конкуренція – суперництво між усіма без винятку суб'єктами підприємницької діяльності за обмежені ресурси, доходи та платоспроможний попит споживачів.

Такий підхід розширює традиційне розуміння конкурентної взаємодії, оскільки дозволяє розглядати конкурентами не лише виробників ідентичної продукції, а й суб'єктів, пропозиції яких задовольняють подібні потреби або претендують на однакову частину споживчих витрат.

Оскільки поведінка конкурентів істотно впливає на вибір підприємством цільового ринку, окремого його сегмента, способу позиціонування продукції та інструментів реалізації конкурентної стратегії, у

науковій літературі застосовується також інша градація видів конкуренції. Відповідно до неї розрізняють функціональну конкуренцію, пов’язану із можливістю задоволення певної потреби різними товарами; видову конкуренцію, що виникає між товарами одного функціонального призначення, але з різними характеристиками, передусім ціною, якістю та споживчими властивостями; міжфірмову конкуренцію, яка розгортається безпосередньо між окремими підприємствами; а також внутрішньогалузеву і міжгалузеву конкуренцію, які характеризують відповідно суперництво суб’єктів у межах однієї галузі або між представниками різних сфер економічної діяльності.

Іншим поширеним критерієм систематизації конкурентних відносин є масштаб їх розвитку та просторово-економічного прояву. За цим критерієм окремі науковці виділяють такі різновиди конкуренції:

· індивідуальна – конкурентна поведінка окремого учасника ринку, спрямована на отримання найбільш вигідних для нього умов придбання або реалізації товарів і послуг;

· регіональна – суперництво між товаровиробниками, діяльність яких зосереджена на певній території або орієнтована на відповідний регіональний ринок;

· внутрішньогалузева – конкурентна взаємодія підприємств однієї галузі за споживача, ринкову частку, ресурси, найбільш вигідні канали збуту та можливість отримання вищого рівня прибутковості;

· міжгалузева – суперництво суб’єктів, що належать до різних галузей економіки, за обмежений платоспроможний попит, інвестиційні та інші ресурси, результатом якого є прагнення забезпечити вищі економічні результати;

· національна – конкурентна взаємодія вітчизняних товаровиробників у межах внутрішнього ринку країни;

· глобальна – конкурентна боротьба підприємств та інших економічних суб'єктів у міжнародному економічному просторі й на світових товарних ринках [16, с. 12].

Разом із тим така класифікація не є беззаперечною. Частина вчених-економістів критично оцінює можливість механічного перенесення поняття конкуренції на всі наведені рівні, аргументуючи свою позицію необхідністю чіткого розмежування суб'єкта конкуренції, об'єкта конкурентної боротьби та середовища, у якому вона відбувається. Наведені на користь такого підходу аргументи мають достатньо вагоме теоретичне підґрунтя й потребують урахування при подальшому дослідженні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Виходячи з узагальнення розглянутих трактувань, конкуренцію між суб'єктами ринку доцільно розуміти як економічне суперництво товаровиробників за найбільш сприятливі умови функціонування, залучення споживачів, використання ресурсів і отримання бажаних економічних результатів, а також як цілеспрямований процес формування, реалізації та розвитку власних конкурентних переваг. У такому розумінні конкуренція передбачає наявність суб'єкта, здатного приймати управлінські рішення, змінювати поведінку відповідно до умов зовнішнього середовища, визначати цілі й використовувати певні інструменти для їх досягнення. Саме тому виникають достатньо обґрунтовані сумніви щодо можливості застосування категорії «конкуренція» безпосередньо до товару, який сам по собі не є активним учасником ринкових відносин [17].

Разом із тим у науковій та прикладній літературі широко використовується категорія «конкурентоспроможність товару». У найбільш загальному вигляді вона характеризує відносну сукупність властивостей продукції, завдяки яким певний товар має переваги порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів з погляду здатності задовольняти потреби покупця та рівня сукупних витрат, пов'язаних із придбанням і використанням продукції. Відповідно конкурентні характеристики товару можуть

формуватися через його якість, ціну, експлуатаційні витрати протягом життєвого циклу, рівень сервісного супроводу, а також інші параметри, значущі для конкретного споживача. При цьому співвідношення зазначених характеристик не є постійним, а змінюється під впливом ринкової кон'юнктури, поведінки конкурентів, технологічних змін, вимог споживачів та внутрішніх можливостей товаровиробника.

В інших підходах конкурентоспроможність товару трактується як сукупність його характеристик і властивостей, що дозволяють повніше задовольняти потреби покупців порівняно з аналогічною продукцією, представленою на відповідному ринку. Тобто йдеться про здатність конкретної товарної пропозиції отримувати перевагу при здійсненні споживачем вибору між альтернативними варіантами. Однак таке розуміння не повинно ототожнювати товар із самостійним суб'єктом конкурентної поведінки, оскільки фактична реалізація закладених у ньому переваг забезпечується діяльністю виробника або продавця.

І. Піддубний та Л. Піддубна звертають увагу на методологічну обмеженість надто спрощеного трактування конкурентоспроможності виключно як здатності певного суб'єкта конкурувати. На думку науковців, теоретична невизначеність і надмірна універсалізація цього поняття призводять до того, що в дослідженнях з управління конкурентоспроможністю основна увага нерідко переноситься на пошук і обґрунтування методів управлінського впливу, тоді як специфічні властивості самого об'єкта управління залишаються недостатньо розкритими або описуються за допомогою типових, спрощених моделей [9]. Така позиція є важливою з методологічного погляду, оскільки ефективність управління конкурентоспроможністю значною мірою визначається саме правильністю ідентифікації її носія, складових і механізму формування.

З урахуванням наведеного конкурентоспроможність товару слід розглядати як категорію відносного характеру, значення якої не може бути визначене поза конкретними параметрами ринку, складом конкурентних

пропозицій, потребами споживача та відповідним часовим періодом. Особливо виразно часова залежність проявляється для продукції із сезонним характером попиту, обмеженим терміном реалізації або швидкою зміною споживчих характеристик. Товар, таким чином, не здійснює конкурентну поведінку самостійно, але саме його властивості значною мірою формують переваги виробника або продавця порівняно з іншими учасниками ринку та створюють передумови для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

У зв'язку із цим заслуговує на увагу позиція І. В. Смоліна, який для характеристики відповідних властивостей товару пропонує використовувати категорію «конкурентопридатність». Такий термін дає змогу акцентувати увагу не на самостійній здатності продукції брати участь у конкурентній боротьбі, а на закладеній у ній потенційній можливості забезпечити виробнику або продавцю переваги на конкретному ринку [11, с. 168]. Подібне розмежування категорій дозволяє чіткіше визначити співвідношення між властивостями продукції та конкурентоспроможністю підприємства як активного учасника ринкових відносин.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує значно складніший комплекс властивостей. Її доцільно пов'язувати зі здатністю суб'єкта господарювання забезпечувати переваги порівняно з конкурентами шляхом ефективного використання ресурсів, задоволення потреб споживачів, своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища, створення та підтримання конкурентних переваг і досягнення визначених економічних цілей. Важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства є не лише його поточне становище відносно суперників, а й динаміка розвитку, здатність до адаптації, інноваційного оновлення та збереження стійкості ринкових позицій.

Якщо конкурентоспроможність суб'єкта ринку розглядати як його здатність ефективно взаємодіяти й суперничати з іншими учасниками ринку задля досягнення власних цілей на основі сформованих конкурентних

переваг, стає очевидним, що така властивість притаманна передусім організаціям, які безпосередньо беруть участь у ринкових відносинах. Саме підприємства приймають рішення щодо виробництва продукції, її характеристик, ціни, каналів реалізації, маркетингового просування, сервісного обслуговування та інших складових ринкової пропозиції.

Звідси І. В. Смолін обґрунтовує положення про те, що продукт сам по собі не може бути активним учасником конкурентної боротьби, проте може володіти певними конкурентними перевагами, сформованими на етапах виробництва, транспортування, зберігання, підготовки до реалізації та доведення продукції до кінцевого споживача [11, с. 169]. Такий підхід видається обґрунтованим, оскільки навіть наявність у товару важливих переваг, зокрема високої якості, прийнятної ціни або унікальних споживчих характеристик, не забезпечує автоматично його успішної реалізації. Якщо підприємство не сформує належної системи збуту, не визначить відповідний сегмент ринку, не забезпечить комунікацію з цільовими споживачами та не організує просування продукції, потенційні переваги товару можуть залишитися нереалізованими [11, с. 169].

Отже, конкурентні характеристики продукції необхідно розглядати у взаємозв’язку з організаційними, маркетинговими, виробничими, фінансовими та управлінськими можливостями товаровиробника. Товар створює матеріальну основу конкурентної пропозиції, проте перетворення його властивостей на реальні конкурентні переваги відбувається саме в процесі цілеспрямованої діяльності підприємства.

Ще одним дискусійним поняттям є конкурентоспроможність галузі. Традиційно її пов’язують із наявністю сукупності технічних, технологічних, економічних, інституційних та організаційних передумов, що дозволяють підприємствам відповідної галузі створювати, виробляти та реалізовувати якісну продукцію з рівнем витрат, який забезпечує можливість ефективного функціонування як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. До відповідних передумов можуть належати стан ресурсного забезпечення,

технологічний рівень виробництва, інфраструктура, інноваційний потенціал, кадрове забезпечення, доступність інвестицій та інституційні умови господарювання.

Водночас А. Шпанко обґрунтовано звертає увагу на те, що безпосередню конкурентну взаємодію здійснює не галузь як абстрактна сукупність виробництв, а підприємства, що входять до її складу. Крім того, коли конкурентоспроможність галузі визначається через наявність певних умов і можливостей, фактично йдеться не про здійснену конкурентну поведінку, а про передумови формування конкурентних переваг відповідних суб'єктів господарювання. Отже, галузеве середовище, подібно до властивостей товару, створює для підприємств певний набір можливостей та обмежень, але реалізація цих можливостей залежить від управлінських рішень конкретних суб'єктів ринку [17].

Подібна проблема виникає й при визначенні категорії конкурентоспроможності країни. В. Оскольський пов'язує її передусім зі спроможністю національної економіки створювати, впроваджувати й швидко освоювати інновації [7]. Такий підхід підкреслює принципове значення інноваційного розвитку для формування довгострокових конкурентних позицій національних товаровиробників і національної економіки загалом.

Л. Л. Антонюк розглядає конкурентоспроможність держави як системне явище, яке виявляється у спроможності країни формувати та утримувати стійкі позиції на відповідних сегментах світового ринку завдяки значному економічному потенціалу, інноваційній спрямованості розвитку, ефективності інституційного середовища, накопиченому інтелектуальному капіталу та інвестиційним ресурсам. Важливого значення при цьому набувають здатність економічної системи гнучко реагувати на зміни світової кон'юнктури, здійснювати диверсифікацію виробництва, захищати національні економічні інтереси, підтримувати економічну безпеку та створювати передумови для високих стандартів життя населення [1].

Зміст такого трактування дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність країни значною мірою проявляється через якість сформованих нею умов для діяльності національних суб'єктів господарювання, зокрема тих підприємств, які здійснюють або мають намір здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Йдеться про інституційне середовище, доступ до капіталу, якість інфраструктури, інноваційну та освітню системи, правові умови господарювання, макроекономічну стабільність, міжнародну торговельну політику та інші чинники, що можуть посилювати або послаблювати позиції національних виробників.

Це певною мірою підтверджує тезу, що в безпосередніх ринкових відносинах конкурують насамперед товаровиробники та інші господарюючі суб'єкти, тоді як держава створює інституційні, економічні, правові, інфраструктурні та політичні передумови реалізації їх конкурентних переваг. Водночас повністю заперечувати наявність економічного суперництва між державами також було б некоректно. Країни здійснюють економічну взаємодію та суперництво за інвестиційні ресурси, технології, доступ до сировини, міжнародні ринки, вигідні логістичні маршрути, розміщення виробництв, людський капітал та сфери економічного впливу. Проте характер такої взаємодії відрізняється від безпосередньої конкуренції товаровиробників на товарному ринку.

Ринок у цьому контексті виступає сферою взаємодії продавців і покупців та реалізації товарів і послуг, тоді як значна частина міждержавного економічного суперництва реалізується через механізми зовнішньоекономічної, торговельної, інвестиційної, інноваційної та дипломатичної політики. Тому заслуговує на увагу позиція А. Шпанко, відповідно до якої держава й галузь не обов'язково мають розглядатися як безпосередні суб'єкти ринкової конкуренції, оскільки значною мірою виконують функцію формування зовнішніх умов і конкурентних переваг для суб'єктів господарювання [17].

Виходячи з викладеного, конкурентоспроможність країни, або національну конкурентоспроможність, доцільно трактувати як здатність сформованого в державі економічного, інституційного, соціального, технологічного та політичного середовища створювати умови, за яких національні підприємства, організації та галузеві комплекси спроможні ефективно конкурувати, посилювати власні позиції, виходити на зовнішні ринки та закріплюватися на них. Її рівень визначається сукупністю економічних, соціальних, політичних, інноваційно-технологічних, інституційних та інших характеристик країни, що формують можливості розвитку її суб'єктів господарювання.

Таким чином, доцільно підтримати тезу про те, що конкурентоспроможність підприємства не формується ізольовано від чинників товарного, галузевого та національного рівнів, оскільки кожен із них безпосередньо або опосередковано впливає на можливості підприємства створювати, реалізовувати й утримувати конкурентні переваги. Водночас безпосереднім осередком формування та практичного прояву конкурентоспроможності залишаються суб'єкти ринкових відносин, які здійснюють господарську діяльність, взаємодіють зі споживачами та конкурентами, приймають відповідні управлінські рішення й задовольняють потреби ринку в умовах конкурентного середовища (рис. 1.1) [17].

Отже, товарний, галузевий і державний рівні доцільніше розглядати як взаємопов'язані рівні формування передумов і джерел конкурентних переваг підприємства, а не як цілком автономні форми його конкурентоспроможності. Товар концентрує споживчі, якісні та цінові характеристики, через які реалізується ринкова пропозиція підприємства; галузеве середовище визначає технологічні, ресурсні, структурні та інституційні умови діяльності; держава формує макроекономічні, нормативно-правові, інфраструктурні й зовнішньоекономічні передумови. Проте саме підприємство перетворює зазначені можливості на конкретні управлінські рішення та конкурентні дії. Тому суб'єкт господарювання

доцільно розглядати як центральний елемент системи формування конкурентоспроможності, тоді як товар, галузь і держава виступають відповідними рівнями формування, підтримання та реалізації його конкурентних переваг [17].

Рис. 1.1. Система формування конкурентоспроможності суб'єкта ринку

* *систематизовано автором*

З урахуванням систематизації наведених вище теоретичних положень вважаємо доцільним виокремити три основні підходи до трактування економічного змісту категорії «конкуренція».

1. Поведінковий підхід. Відповідно до нього конкуренція розглядається як специфічна форма економічної взаємодії та суперництва між незалежними учасниками ринку. Її зміст полягає у прагненні суб'єктів господарювання забезпечити для себе більш вигідні умови виробництва, реалізації продукції, залучення ресурсів і взаємодії зі споживачами порівняно з іншими учасниками відповідного ринку. У цьому випадку конкуренція проявляється через активні дії товаровиробників, продавців та інших економічних агентів, спрямовані на формування й реалізацію конкурентних переваг, розширення ринкової частки, зміцнення власних позицій та отримання бажаних економічних результатів. Одночасно конкурентне середовище розширює можливості вибору для споживачів, стимулюючи підприємства поліпшувати характеристики продукції, удосконалювати сервіс, оптимізувати витрати й ціни та застосовувати ефективніші інструменти ринкового позиціонування.

У межах такого підходу конкуренцію недоцільно розглядати виключно як позитивну умову самореалізації економічних суб'єктів. За своєю

природою вона є достатньо жорстким процесом економічного суперництва за обмежений платоспроможний попит, ресурси, ринкові сегменти, канали збуту, інвестиції та інші джерела формування економічних переваг. Водночас результатом конкурентної взаємодії стає не лише перерозподіл ринкових позицій між виробниками, а й формування стимулів до підвищення ефективності господарської діяльності, технологічного оновлення, поліпшення якості продукції та повнішого задоволення потреб споживачів.

2. Функціональний підхід. У його межах конкуренція розглядається як невід'ємний елемент механізму функціонування ринку, за допомогою якого відбуваються взаємне узгодження попиту і пропозиції, формування ринкових цін, перерозподіл ресурсів та структурні зміни в економіці. Таке розуміння має витоки у класичній економічній теорії та виходить із того, що взаємодія численних незалежних продавців і покупців створює механізм координації їх економічних рішень. Конкуренція в цьому випадку виконує регулюючу, стимулюючу, селективну, адаптаційну та інноваційну функції, забезпечуючи реагування ринкової системи на зміну потреб, цін, ресурсних обмежень і технологічних можливостей.

За такого трактування конкуренція виступає не стільки окремим актом боротьби між конкретними товаровиробниками, скільки постійно діючим механізмом функціонування ринкового середовища. Завдяки йому господарюючі суб'єкти змушені співвідносити власні виробничі можливості з ринковим попитом, здійснювати пошук ефективніших способів використання ресурсів та адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища.

3. Управлінсько-стратегічний підхід. Відповідно до нього конкуренція розглядається як одна з базових характеристик ринкового середовища, що визначає умови формування, реалізації та відтворення конкурентних переваг суб'єктів господарювання. У цьому контексті вона безпосередньо пов'язана із системою стратегічних і оперативних управлінських рішень підприємства щодо ресурсного забезпечення, виробництва, інновацій, маркетингу,

ціноутворення, збуту та розвитку компетентностей. Конкурентна поведінка є результатом свідомого вибору підприємством способів використання власних можливостей для досягнення переваг над іншими учасниками відповідного ринку.

Такий підхід найбільшою мірою відповідає сучасному розумінню конкуренції як постійної характеристики ринкової економіки, за якої здатність підприємства виявляти зміни середовища, оцінювати власні можливості, формувати конкурентні переваги та трансформувати їх у конкретні економічні результати стає невід'ємною складовою системи менеджменту.

Узагальнення розглянутих підходів свідчить, що одним із недоліків значної частини існуючих трактувань категорії «конкуренція» є недостатнє відображення її процесного характеру. Конкурентна взаємодія не є одноразовим актом або статичним станом ринку. Вона характеризується динамічністю, безперервністю, мінливістю складу учасників, трансформацією джерел конкурентних переваг та постійною зміною умов, у яких відбувається економічне суперництво. Важливо також наголосити саме на економічній природі конкуренції, оскільки її виникнення пов'язане з обмеженістю ресурсів, платоспроможного попиту, доступу до відповідних сегментів ринку та прагненням економічних суб'єктів реалізувати власні інтереси.

З урахуванням зазначеного пропонуємо таке уточнене трактування:

Конкуренція – це динамічний, безперервний та економічно зумовлений процес взаємодії й суперництва незалежних суб'єктів ринку за обмежені ресурси, платоспроможний попит і вигідні ринкові позиції, який реалізується шляхом формування та використання конкурентних переваг і спрямований на досягнення економічних цілей товаровиробників за одночасного забезпечення належного рівня задоволення потреб споживачів.

Запропоноване визначення, на відміну від вузького трактування конкуренції лише як боротьби товаровиробників, акцентує увагу на її

процесному характері, економічній природі, взаємозв'язку поведінки підприємств із потребами споживачів та обмеженістю ресурсів. Воно також дозволяє пов'язати категорію конкуренції з подальшим дослідженням конкурентоспроможності та потенціалу її формування.

Функціонування ринку як економічної системи нерозривно пов'язане з наявністю конкурентних відносин та спроможністю його учасників адаптуватися до їх вимог. За таких умов конкурентоспроможність перетворюється з окремої характеристики результативності підприємства на одну з фундаментальних умов його довгострокового існування. Інакше кажучи, конкурентоспроможність можна розглядати як своєрідну норму функціонування економічного суб'єкта у ринковому середовищі та водночас як необхідну передумову відтворення ринкової системи загалом [9].

При цьому твердження, що суб'єктом ринку може бути лише конкурентоспроможний суб'єкт, доцільно уточнити. Підприємство може певний час функціонувати і за недостатнього рівня конкурентоспроможності, однак тривале збереження такого стану призводить до поступової втрати ним ринкових позицій, скорочення обсягів діяльності, погіршення результативності та, за відсутності адаптаційних змін, до витіснення з відповідного сегмента ринку. Отже, конкурентоспроможність є не формальною передумовою участі в ринкових відносинах, а умовою стійкого та довгострокового функціонування суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі.

Враховуючи наведені вище теоретичні положення, під конкурентоспроможністю суб'єкта ринку пропонуємо розуміти інтегровану динамічну властивість економічної системи, яка відображає її здатність формувати, реалізовувати та відтворювати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати досягнення визначених цілей і підтримувати стійкі ринкові позиції порівняно з іншими учасниками відповідного ринку.

Таке трактування уточнює попереднє визначення, відповідно до якого конкурентоспроможність характеризувалася переважно через здатність економічної системи досягати результатів, необхідних для її активного позиціонування у конкурентному середовищі. Запропонована редакція додатково враховує динамічність конкурентоспроможності, необхідність її відтворення та безпосередній зв'язок із формуванням конкурентних переваг.

Поряд із конкурентоспроможністю суб'єкта ринку доцільно використовувати категорію «конкурентопридатність продукції (товару)». Під нею пропонується розуміти сукупність якісних, функціональних, технічних, економічних, цінових, сервісних та інших характеристик продукції, які забезпечують її потенційну перевагу над аналогічними пропозиціями конкурентів та створюють для виробника або продавця можливість зміцнення власних ринкових позицій.

Отже, конкурентопридатність характеризує не самостійне «змагання» товару з іншими товарами, а закладену в його характеристиках потенційну спроможність бути носієм конкурентних переваг підприємства. Фактична реалізація такої спроможності залежить уже від цінової, маркетингової, логістичної, комунікаційної та збутової діяльності суб'єкта господарювання.

У цьому контексті логічним продовженням теоретичного дослідження є визначення сутності та методичного забезпечення оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Еволюцію підходів до його дослідження умовно можна розглядати як перехід від переважно ресурсного та статичного бачення до структурно-системного, динамічного й стратегічно орієнтованого розуміння.

На початковому етапі дослідження потенціалу підприємства домінувало уявлення про нього як про сукупність наявних ресурсів та можливостей їх використання. Основну увагу при цьому приділяли кількісній характеристиці виробничих, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Відповідно оцінювання зводилося переважно до встановлення

забезпеченості підприємства відповідними ресурсами та їх співвідношення з результатами господарської діяльності.

Подальший розвиток теорії конкурентоспроможності зумовив перехід до розуміння потенціалу як складної багатокомпонентної системи, результати функціонування якої визначаються не лише кількістю ресурсів, а й характером їх взаємодії, якістю управління, здатністю до комбінування, адаптації та відтворення. Відповідно методичне забезпечення оцінювання поступово розширювалося від окремих ресурсних показників до інтегральних, індексних, рейтингових, багатокритеріальних та структурних методів.

У науковій літературі використовуються різні способи узагальнення показників потенціалу конкурентоспроможності. Серед них поширення набули бальні, індексні, рейтингові, рангові методи, методи стандартизації показників, нормування, таксономічного аналізу, багатокритеріального оцінювання та побудови інтегральних індикаторів. Їх загальною метою є приведення різноспрямованих і різновимірних характеристик діяльності підприємства до форми, придатної для порівняння та узагальнення.

Перевагою інтегрального оцінювання є можливість одержати узагальнюючу характеристику рівня потенціалу конкурентоспроможності та порівнювати різні підприємства або динаміку одного підприємства в часі. Водночас його використання супроводжується низкою методичних проблем. До них належать вибір складу показників, визначення вагових коефіцієнтів, встановлення способу нормування, обґрунтування еталонних або порогових значень, а також небезпека втрати економічного змісту окремих складових у процесі їх агрегування.

Саме тому більш обґрунтованим є поєднання інтегрального та структурного підходів, за якого узагальнений показник використовується для підсумкового порівняння, тоді як діагностика причин його зміни здійснюється через оцінювання окремих складових потенціалу.

У межах такого підходу доцільно розрізняти два взаємопов’язані напрями оцінювання. Перший передбачає дослідження потенціалу конкурентоспроможності як цілісної характеристики можливостей підприємства досягати бажаних економічних результатів. Другий ґрунтується на структуризації потенціалу та окремому оцінюванні його складових із подальшим встановленням характеру їх взаємодії та внеску у формування загального конкурентного результату.

Вибір конкретного методичного підходу значною мірою залежить від трактування сутності потенціалу конкурентоспроможності, цілей дослідження, доступності інформації, галузевих особливостей підприємства та можливостей практичного використання отриманих результатів. Для сучасних умов найбільш доцільною є структурно-динамічна модель оцінювання, здатна одночасно характеризувати величину наявних можливостей, рівень їх фактичного використання та напрями зміни у перспективі.

Така модель має відповідати низці концептуальних вимог:

чітке визначення змісту та меж оціночних категорій;

формування логічно узгодженої системи індикаторів;

розмежування показників на результуючі та факторні;

визначення ключових показників, на які підприємство здатне впливати управлінськими рішеннями;

забезпечення порівнюваності різнорідних параметрів;

урахування взаємозв’язків між ресурсами, компетентностями та результатами;

оцінювання фактичного рівня використання можливостей підприємства;

урахування динаміки показників;

можливість міжгосподарського порівняння;

наявність прогностичного складника та можливості моделювання альтернативних сценаріїв розвитку.

У загальному вигляді процедуру оцінювання потенціалу конкурентоспроможності доцільно представити як послідовність взаємопов’язаних етапів: уточнення сутності досліджуваної категорії → визначення структури потенціалу → формування системи показників → встановлення критеріїв та бази порівняння → вибір способів стандартизації й агрегування → розрахунок показників → інтерпретація результатів → оцінювання резервів → прогнозування змін → формування управлінських рішень.

Потенціал конкурентоспроможності як економічна категорія має виразний динамічний характер. Його зміст не обмежується фактичною наявністю певного обсягу ресурсів. Вирішального значення набуває здатність системи управління підприємством мобілізувати, комбінувати та трансформувати наявні ресурси у конкурентні переваги й відповідні результати господарської діяльності.

Таким чином, у структурі потенціалу конкурентоспроможності необхідно розрізняти щонайменше три взаємопов’язані компоненти: ресурсну основу, організаційно-управлінські можливості її використання та результативність трансформації цих можливостей у конкурентні переваги. Саме взаємодія зазначених компонентів визначає фактичну спроможність підприємства зміцнювати й відтворювати свої конкурентні позиції.

Потенціал як ємна й узагальнююча економічна категорія не може досліджуватися абстрактно або поза зв’язком із конкретною економічною системою. Він одночасно характеризує наявні можливості підприємства, зв’язок між ресурсним забезпеченням і результатами діяльності, а також невикористані резерви розвитку. Тому оцінювання потенціалу конкурентоспроможності недоцільно зводити до одного показника незалежно від того, наскільки складною є процедура його розрахунку.

Більш обґрунтованим є використання системи взаємодоповнюючих показників, що поєднують натуральні, вартісні, відносні та індексні характеристики. Натуральні показники відображають фізичні параметри

ресурсного забезпечення та виробничих можливостей; вартісні забезпечують їх економічну порівнюваність; відносні характеризують ефективність використання; індексні та інтегральні показники дозволяють оцінювати динаміку й здійснювати комплексне порівняння.

Структурне дослідження потенціалу конкурентоспроможності доцільно здійснювати щонайменше на двох основних рівнях. Перший рівень передбачає оцінювання величини та структури потенціалу, тобто наявних ресурсів, компетентностей, організаційних можливостей і конкурентних переваг. Другий рівень полягає у встановленні ефективності їх використання, тобто ступеня перетворення наявних можливостей у конкретні виробничі, ринкові та фінансово-економічні результати.

Такий поділ дозволяє принципово розмежувати ситуації, коли підприємство має значний потенціал, але використовує його недостатньо ефективно, і ситуації, коли відносно обмежена ресурсна база забезпечує високий результат завдяки ефективному управлінню. Для оцінювання потенціалу конкурентоспроможності це розмежування має принципове значення, оскільки дає можливість ідентифікувати джерела конкурентних проблем та резерви розвитку.

Вартісні показники у такій системі займають важливе, але не виключне місце. Їх перевагою є можливість приведення різних видів ресурсів до єдиного вимірника, здійснення порівняльного аналізу та встановлення співвідношення між величиною ресурсної бази й отриманими економічними результатами. Водночас використання лише вартості не дозволяє повністю врахувати нематеріальні ресурси, управлінські компетентності, інноваційні можливості, якість людського капіталу, ринкові зв’язки та інші характеристики, що безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємства.

Тому твердження про безумовну перевагу вартісної оцінки потенціалу над показниками доходу, прибутку, рентабельності або їх динаміки потребує уточнення. Зазначені характеристики відображають різні аспекти потенціалу:

вартість характеризує економічний масштаб відповідної ресурсної бази, прибуток і доходи — результат її використання, рентабельність — ефективність, а динамічні показники — спрямованість і стійкість змін. Відтак найбільш повною може бути лише система, що інтегрує зазначені характеристики.

Підприємства доцільно порівнювати не тільки за абсолютною величиною потенціалу конкурентоспроможності, а й за його структурою, ефективністю реалізації, ступенем збалансованості складових і здатністю до відтворення. Це особливо важливо для аграрних підприємств, де однакова вартість ресурсів може забезпечувати суттєво різні економічні результати залежно від природно-кліматичних умов, структури виробництва, спеціалізації, технологічного рівня, якості менеджменту та доступу до ринків.

У теорії оцінювання вартості традиційно розрізняють витратний, порівняльний та дохідний підходи. Кожен із них характеризує об’єкт з відмінних позицій. Витратний підхід акцентує увагу на ресурсах і витратах, необхідних для їх формування або відтворення; порівняльний — на співвідношенні характеристик оцінюваного об’єкта з аналогічними ринковими об’єктами; дохідний — на здатності відповідного активу або сукупності ресурсів генерувати майбутні економічні вигоди.

Водночас безпосереднє перенесення методів оцінки вартості майна на потенціал конкурентоспроможності потребує обережності. Потенціал підприємства не є просто сумою вартостей окремих активів, оскільки конкурентний результат формується також завдяки синергії ресурсів, управлінським компетентностям, організаційним здібностям, ринковому позиціонуванню та здатності підприємства адаптуватися до змін.

Тому витратний підхід може бути використаний для оцінювання насамперед ресурсної складової потенціалу, але не повинен розглядатися як єдиний або універсальний метод оцінювання потенціалу

конкурентоспроможності. Його доцільно доповнювати результативними, порівняльними та індексними характеристиками.

У межах витратного підходу можуть бути визначені витрати на формування, заміщення або відтворення відповідних ресурсних складових підприємства. Це дозволяє встановити економічну оцінку земельних, матеріально-технічних, трудових та інших ресурсів і визначити базову величину можливостей, якими володіє господарюючий суб'єкт.

До переваг використання такого підходу при оцінюванні окремих елементів потенціалу конкурентоспроможності можна віднести:

можливість аналізу альтернативних варіантів використання наявних ресурсів;

придатність до оцінювання в умовах недостатнього розвитку окремих ринків факторів виробництва;

можливість порівняння підприємств різних організаційно-правових форм;

урахування витрат на формування та відтворення ресурсного потенціалу;

проведення техніко-економічного аналізу можливих напрямів удосконалення ресурсної бази;

виявлення диспропорцій між окремими складовими потенціалу;

зіставлення ресурсних можливостей із фактичними результатами діяльності;

визначення резервів підвищення ефективності використання ресурсів.

Водночас методологічною передумовою оцінювання потенціалу конкурентоспроможності має бути не лише зв'язок «ресурси – результат», а ширша причинно-наслідкова конструкція «ресурси – компетентності та організаційні можливості – конкурентні переваги – ринкова поведінка – результати діяльності – відтворення та розвиток потенціалу».

Саме така послідовність найбільш повно відображає механізм трансформації ресурсної бази підприємства у фактичну конкурентоспроможність.

В умовах ринкової економіки вартісна оцінка залишається важливим елементом методичного інструментарію, однак вона має доповнюватися визначенням ступеня реалізації потенційних можливостей підприємства. Відповідно комплексна модель оцінювання потенціалу конкурентоспроможності повинна передбачати щонайменше два взаємопов'язані блоки: оцінювання ресурсно-вартісної величини потенціалу та оцінювання ефективності його використання.

Перший блок дозволяє встановити, якими економічними можливостями володіє підприємство, другий — наскільки повно ці можливості реалізуються в процесі господарської діяльності. Співвідношення між ними створює інформаційну основу для виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності, оскільки значний потенціал за низького рівня його використання свідчить про наявність організаційно-управлінських проблем, тоді як висока ефективність за обмеженої ресурсної бази може вказувати на необхідність її розширення.

Загальну схему оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства доцільно формувати за такими етапами «визначення мети й об'єктів оцінювання – структуризація потенціалу – формування системи показників – визначення інформаційної бази – вибір методів нормування та порівняння – розрахунок часткових показників – визначення узагальнюючих оцінок – аналіз ефективності використання потенціалу – виявлення резервів – прогнозування – формування управлінських рішень».

При цьому збір статистичної, фінансової, виробничої та ринкової інформації має розглядатися не як окрема технічна процедура, а як складова інформаційного забезпечення оцінювання. Якість кінцевих результатів значною мірою залежить від достовірності, співставності, актуальності та повноти вихідних даних.

Отже, перспективним напрямом подальшого дослідження є формування комплексної системи показників оцінювання потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств, яка поєднуватиме характеристики ресурсного забезпечення, ефективності його використання, управлінських компетентностей, ринкових можливостей, фінансової стійкості, інноваційної активності та здатності до адаптації. Практична апробація такої системи має забезпечити не лише фіксацію фактичного стану підприємства, а й виявлення невикористаних резервів, визначення напрямів розвитку та обґрунтування управлінських рішень щодо формування й реалізації його потенціалу конкурентоспроможності.

У такому трактуванні оцінювання потенціалу перестає бути процедурою механічного підсумовування ресурсів і перетворюється на комплексну діагностику здатності підприємства трансформувати наявні та потенційно доступні можливості у стійкі конкурентні переваги й економічні результати. Саме такий підхід доцільно покласти в основу подальшого формування методики оцінювання потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств.

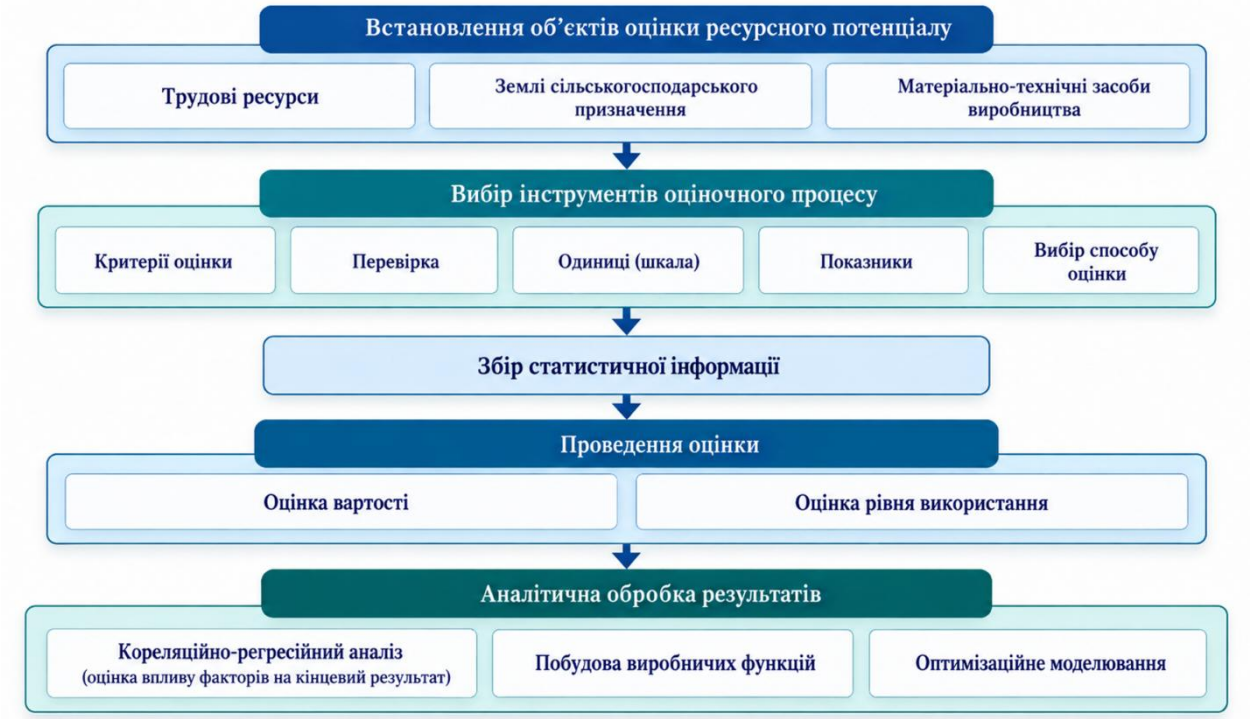

Рис.1.2 Структурно-логічна схема оцінки потенціалу конкурентоспроможності

** розроблено автором*

Необхідність здійснення комплексних і багатоетапних організаційно-економічних перетворень поступово перетворюється на постійну характеристику функціонування сучасних підприємств. Особливо гостро ця проблема проявляється в аграрній сфері, де результати господарської діяльності залежать не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від значної кількості зовнішніх факторів: змін ринкової кон'юнктури, цінової волатильності, технологічного розвитку, ресурсних обмежень, стану логістики, регуляторних вимог та інших чинників. За таких умов підприємства змушені систематично переглядати структуру ресурсного забезпечення, виробничі процеси, організаційні механізми, маркетингові рішення та стратегічні пріоритети.

Водночас традиційні способи реагування на зміни та управління трансформаційними процесами, які використовуються значною частиною

аграрних підприємств, далеко не завжди забезпечують очікувані результати. У багатьох випадках зміни реалізуються фрагментарно, без достатньої координації між окремими структурними підрозділами, проєктами та управлінськими рішеннями. Наслідком цього можуть ставати дублювання функцій, нераціональне використання ресурсів, зростання організаційних витрат, виникнення додаткових конфліктів між учасниками перетворень і навіть погіршення тих параметрів діяльності, які передбачалося поліпшити.

У зв’язку з цим принципового значення набуває питання щодо того, яким чином підприємство може забезпечити реальну результативність запланованих перетворень та перетворити окремі зміни на керований процес зміцнення потенціалу конкурентоспроможності.

Узагальнення практичного досвіду та сучасних управлінських підходів дозволяє стверджувати, що одним із найбільш ефективних способів реалізації комплексних перетворень є формування характеристик адаптивного підприємства шляхом застосування програмного та проєктного управління. Його сутність полягає у здатності підприємства не лише реагувати на вже сформовані зміни зовнішнього середовища, а й завчасно виявляти потребу в трансформації, визначати її пріоритетні напрями, формувати систему взаємопов’язаних проєктів та координувати їх реалізацію відповідно до стратегічних цілей.

Під адаптивним підприємством у цьому контексті пропонується розуміти суб’єкта господарювання, здатного своєчасно концентрувати ресурси, управлінську увагу та організаційні можливості саме на тих напрямах діяльності, які в певний момент найбільше потребують змін. Таке підприємство має бути спроможним оперативно ідентифікувати необхідність перетворень, визначати їх зміст, масштаби й очікувані результати, формувати відповідні програми та проєкти, забезпечувати їх ресурсами, координувати реалізацію і своєчасно коригувати дії залежно від фактичних результатів та змін середовища.

Отже, адаптивність підприємства передбачає не хаотичну реакцію на

окремі зовнішні виклики, а формування постійно діючої управлінської спроможності до організації та реалізації змін. Така спроможність набуває особливого значення при управлінні потенціалом конкурентоспроможності, оскільки конкурентні переваги підприємства не можуть розглядатися як раз і назавжди сформований результат. Вони потребують постійного відтворення, перегляду та оновлення.

З огляду на це управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати як цілеспрямований процес формування, концентрації, комбінування, розвитку та використання ресурсів, знань, компетентностей і організаційних можливостей у ході реалізації взаємопов'язаних проєктів розвитку. Йдеться не лише про розподіл наявних ресурсів між окремими заходами, а про формування механізму, здатного трансформувати стратегічні наміри підприємства в конкретні практичні ініціативи.

У такому розумінні управління потенціалом конкурентоспроможності виконує роль механізму трансформації стратегічних пріоритетів у систему узгоджених програм і проєктів, спрямованих на реалізацію визначених цілей та адаптацію підприємства до мінливих умов функціонування. Стратегічні орієнтири при цьому задають загальний напрям розвитку, програми об'єднують взаємопов'язані напрями змін, а конкретні проєкти забезпечують практичне виконання поставлених завдань.

Ключове місце в системі управління потенціалом конкурентоспроможності належить управлінню реалізацією програм. Програма у цьому випадку являє собою сукупність взаємопов'язаних проєктів і заходів, об'єднаних спільними стратегічними цілями та спрямованих на формування певного комплексу змін у діяльності підприємства.

Управління реалізацією програм охоплює сукупність процесів, методів та інструментів, які забезпечують координацію проєктів, узгодження їх строків і ресурсного забезпечення, управління взаємозалежностями та

концентрацію управлінських дій на досягненні загального результату. На відміну від управління окремим проєктом, програмний підхід дозволяє оцінювати результати не ізольовано, а через їх сукупний внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процес управління реалізацією програм доцільно структурувати за трьома взаємопов’язаними напрямами:

планування — передбачає формування загального плану програми за принципом «зверху вниз», коли стратегічні цілі декомпозуються на окремі напрями, проєкти та завдання. Після цього формується консолідований план за принципом «знизу вгору», який враховує реальні строки виконання, потребу в ресурсах, взаємозалежності між проєктами, критичні точки та можливі обмеження. Результатом стає узгоджений план реалізації програми;

виконання — охоплює створення необхідної організаційної та інформаційної інфраструктури, запуск окремих проєктів, координацію їх виконання, розподіл ресурсів, взаємодію між командами, виконання запланованих заходів і завершення окремих етапів відповідно до визначених цілей;

контроль — передбачає систематичний моніторинг ходу реалізації програми, відстеження ризиків, проблем, змін, витрат, результатів та отриманих переваг. Його завдання полягає у формуванні своєчасної та достовірної інформації, необхідної для оцінювання фактичного прогресу, порівняння його із запланованими параметрами та прийняття коригувальних управлінських рішень.

Підтримувальним середовищем для зазначених процесів виступає архітектура програмного управління. Вона охоплює організаційні структури, систему розподілу повноважень і відповідальності, принципи формування команд, моделі управлінської поведінки, інформаційні потоки, ресурсне забезпечення та інші механізми, необхідні для ефективної реалізації програм і проєктів.

У межах архітектури програмного управління можна виділити п’ять

основних груп діяльності:

формування організаційних структур управління програмою, розподіл функцій, відповідальності та повноважень між учасниками, а також визначення процедур прийняття управлінських рішень;

створення та розвиток команд, здатних забезпечити реалізацію програм і проєктів, із формуванням необхідного набору професійних компетентностей, належного рівня мотивації, взаємодії та організаційної культури;

організація поширення інформації між учасниками програм і проєктів для забезпечення єдиного бачення цілей, узгодженості дій, спільного розуміння очікуваних результатів та координації рішень;

управління ресурсами з метою визначення потреби в компетентностях, працівниках, фінансових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсах, необхідних для реалізації програми;

формування базової інфраструктури програми, включаючи інформаційно-комунікаційне забезпечення, цифрові засоби взаємодії, адміністративну підтримку, організацію робочих процесів та інші умови, необхідні для виконання запланованих заходів.

Зазначені складові не повинні функціонувати відокремлено одна від одної. Архітектура програмного управління має бути інтегрованою, забезпечуючи вертикальну та горизонтальну координацію всіх елементів системи реалізації стратегічних змін.

Особливого значення для результативного управління програмами набуває формування архітектури перетворень, орієнтованої передусім на людський та організаційний аспекти впровадження змін. Навіть за наявності достатніх фінансових ресурсів, якісно підготовлених проєктів та сучасних технологій кінцевий результат значною мірою залежить від готовності персоналу сприймати зміни, брати участь у їх реалізації та закріплювати нові моделі поведінки в повсякденній діяльності.

Архітектуру перетворень доцільно формувати у межах трьох

послідовних етапів.

1. Розроблення стратегії перетворень.

Перший етап розпочинається з аналізу контексту програми, стратегічних орієнтирів підприємства, змісту запланованих змін та проблем, що можуть виникнути у процесі їх реалізації. Одночасно здійснюється оцінювання готовності підприємства й персоналу до майбутніх перетворень.

На підставі отриманих результатів визначається сукупність організаційних, інформаційних, кадрових і мотиваційних заходів, необхідних для реалізації змін. При цьому слід враховувати обмеження за ресурсами, фінансовими можливостями та часом.

Відповідні заходи доцільно поділити на дві основні групи: підтримувальні інфраструктури та механізми залучення персоналу.

Підтримувальні інфраструктури включають системи внутрішніх комунікацій, взаємодії із заінтересованими сторонами, навчання, розвитку персоналу, інформаційного супроводу та інші засоби, які створюють умови для здійснення змін. Частина таких механізмів може мати тимчасовий характер і функціонувати лише упродовж реалізації відповідної програми.

На відміну від цього, механізми залучення персоналу повинні створювати рішення довгострокового характеру, які після завершення програми інтегруються у постійну діяльність підприємства. До них належать системи оцінювання результативності праці, механізми мотивації та винагороди, нові організаційні структури, системи розподілу відповідальності, процедури взаємодії між підрозділами тощо.

2. Планування траєкторії реалізації перетворень.

Після визначення необхідних видів управлінського втручання формується загальна траєкторія змін. Вона має відображати ключові етапи, контрольні точки, часову послідовність та очікувані результати реалізації кожного напряму трансформації.

Така траєкторія дозволяє сформувати цілісне уявлення про те, які саме дії повинні бути реалізовані на кожному етапі програми, які ресурси для

цього необхідні та які результати мають бути отримані. Вона повинна охоплювати як розвиток підтримувальної інфраструктури, так і механізми активного залучення персоналу.

Планування на цьому рівні вимагає детального аналізу взаємозалежності між різними видами діяльності. Окремі заходи можуть посилювати один одного, тоді як інші — конкурувати за ресурси або створювати додаткове навантаження на персонал. Тому важливим завданням є виявлення потенційної синергії, часових конфліктів, ресурсних обмежень і критичних залежностей.

Узгодження всіх елементів трансформаційної програми дозволяє сформувати більш реалістичний та ефективний план, максимально адаптований до потреб підприємства. Сформований план верхнього рівня надалі стає основою для деталізації конкретних заходів, відповідальних виконавців, ресурсного забезпечення, строків і критеріїв оцінювання.

3. Реалізація, закріплення та оцінювання перетворень.

Ключовим результатом функціонування архітектури перетворень має стати не просто формальне завершення програми, а фактичне впровадження змін у діяльність підприємства та їх подальше закріплення. Саме здатність зробити результати програми частиною постійних бізнес-процесів визначає її реальну ефективність.

У цьому контексті особливої уваги потребують два напрями. Перший полягає у виявленні успішних управлінських рішень, компетентностей, процедур та інших елементів, сформованих у процесі реалізації програми, які можуть бути використані надалі. Отриманий досвід має бути узагальнений, формалізований і поширений серед відповідних структурних підрозділів.

Другий напрям передбачає формування та постійне відстеження індикаторів перетворень, які дозволяють визначити, чи відбуваються заплановані зміни та наскільки їх результати відповідають поставленим цілям.

Результати такого оцінювання мають використовуватися для

коригування архітектури перетворень, внесення змін до окремих заходів і уточнення параметрів програми. Отже, управління перетвореннями повинно мати циклічний характер і передбачати постійний зворотний зв’язок.

Архітектура перетворень безпосередньо впливає на архітектуру програмного управління та всі її підтримувальні компоненти. До основних із них належать керівництво та координація, формування й розвиток команд, інформаційно-комунікаційна інфраструктура, організаційно-технологічна інфраструктура програми та її ресурсне забезпечення.

Кожна із зазначених складових має функціонувати на основі чітко визначених принципів, методів, процедур та інструментів, спрямованих на формування і реалізацію необхідних конкурентних переваг.

Кінцевою метою управління потенціалом конкурентоспроможності є не саме виконання програми, а реалізація, закріплення та оцінювання перетворень, здатних забезпечити довгострокове зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Важливо, щоб підприємство було здатне підтримувати досягнуті зміни після формального завершення окремої програми або проєкту. Це означає необхідність переходу від тимчасових рішень до постійних управлінських практик.

У цьому процесі доцільно зосередити увагу на двох групах дій. По-перше, необхідно ідентифікувати, підтримувати й розвивати ті елементи, які забезпечили формування нових можливостей, а також забезпечувати поширення досвіду, отриманого під час підготовки та реалізації програми. По-друге, потрібно протягом усього періоду реалізації програми відстежувати відповідні індикатори змін та порівнювати фактичні результати із запланованими.

Таке оцінювання дозволяє своєчасно виявляти відхилення, встановлювати їх причини та вносити необхідні коригування до архітектури перетворень, підтримуючи її відповідність очікуваним результатам і стратегічним пріоритетам.

Водночас сама архітектура перетворень не може бути статичною. Вона повинна бути адаптивною до змін стратегічних пріоритетів підприємства, ресурсних можливостей, умов реалізації програм та стану зовнішнього середовища. У разі зміни зазначених параметрів необхідно переглядати послідовність заходів, перерозподіляти ресурси, уточнювати строки та коригувати зміст окремих проєктів.

Підприємства, які усвідомлюють стратегічне значення управління потенціалом конкурентоспроможності, мають формувати відповідні системи організаційного, інформаційного, ресурсного та методичного забезпечення. Така система повинна створювати постійно діючий механізм узгодження стратегічних цілей із конкретними програмами та проєктами розвитку.

Функціонування системи управління потенціалом конкурентоспроможності має забезпечувати:

- єдину стратегічну спрямованість усіх видів діяльності, що реалізуються в межах множини взаємопов’язаних програм і проєктів;
- раціональний розподіл та оптимізацію використання трудових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інших ресурсів;
- координацію програм, проєктів, структурних підрозділів і відповідальних виконавців;
- формування єдиного інформаційного середовища та своєчасне поширення управлінської інформації;
- залучення персоналу та інших заінтересованих сторін до процесів змін як у межах конкретної програми, так і за її межами;
- своєчасне виявлення ризиків, відхилень і проблем у процесі реалізації трансформаційних заходів;
- адаптацію програм і проєктів до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- досягнення стратегічних цілей підприємства;
- формування, реалізацію та подальше відтворення конкурентних переваг.

Логічну архітектуру такої системи управління потенціалом конкурентоспроможності наведено на рис. 1.2.

До основних характеристик ефективної системи управління потенціалом конкурентоспроможності доцільно віднести такі.:

1. Простота та зручність використання. Інструменти управління потенціалом конкурентоспроможності мають бути зрозумілими всім категоріям користувачів щонайменше на рівні виконання типових повсякденних операцій. Це особливо важливо з огляду на те, що значна частина працівників може використовувати відповідну систему лише в межах окремих програм або проєктів, а робота з нею не завжди належить до їх постійних функціональних обов'язків.

2. Навіть за наявності попереднього навчання користувачі, які звертаються до системи нерегулярно, можуть втрачати відповідні навички. Тому ефективне програмне та інформаційне забезпечення має передбачати інтуїтивно зрозумілу структуру, стандартизовані процедури, логічну послідовність операцій та мінімальну кількість зайвих функцій.

Доцільним є використання рольового принципу організації інтерфейсів, коли кожна категорія учасників отримує доступ лише до тих функцій та інформації, які необхідні для виконання її завдань. Це одночасно підвищує зручність використання системи, скорочує час виконання операцій та зменшує ризик помилкових дій.

Важливим компонентом має бути також інтегрована система довідкової та методичної підтримки, яка дозволяє користувачеві швидко отримати необхідні пояснення без залучення додаткових фахівців.

Доступність системи та інформації. Реалізація програм розвитку сучасного аграрного підприємства нерідко здійснюється одночасно в декількох структурних підрозділах, виробничих об'єктах або територіально відокремлених підрозділах. Тому система управління повинна забезпечувати можливість своєчасного доступу учасників програм до необхідної інформації незалежно від місця їх перебування.

Система має передбачати диференційований доступ відповідно до функцій і повноважень користувачів, одночасно забезпечуючи цілісність інформаційного простору. Доцільним є використання режимів дистанційної роботи, синхронізації інформації, електронного погодження рішень, автоматизованого формування звітності та спільної роботи над програмами і проєктами.

За можливості система повинна підтримувати як онлайн-доступ, так і виконання окремих операцій за тимчасової відсутності постійного мережевого з'єднання з наступною синхронізацією даних. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки частина виробничих об'єктів може бути територіально віддаленою від адміністративного центру.

Поряд із простотою та доступністю до принципово важливих характеристик системи доцільно також віднести інтегрованість, масштабованість, інформаційну прозорість, адаптивність та можливість постійного моніторингу результатів. Інтегрованість забезпечує взаємозв'язок стратегічного, програмного та проєктного рівнів управління; масштабованість дозволяє використовувати систему для програм різного обсягу й складності; інформаційна прозорість забезпечує формування єдиної достовірної інформаційної бази; адаптивність створює можливість оперативного коригування рішень; моніторинг забезпечує постійне зіставлення запланованих і фактичних результатів.

Отже, система управління потенціалом конкурентоспроможності повинна розглядатися не як окремий набір програмних або організаційних інструментів, а як інтегрований управлінський механізм трансформації стратегічних цілей підприємства в портфель взаємопов'язаних програм і проєктів, їх ресурсного забезпечення, реалізації, контролю, оцінювання та подальшого закріплення отриманих результатів.

Саме циклічність зазначеного процесу забезпечує можливість постійної адаптації підприємства до динаміки конкурентного середовища та перетворює управління потенціалом конкурентоспроможності з набору

окремих реактивних заходів на системну складову стратегічного менеджменту.

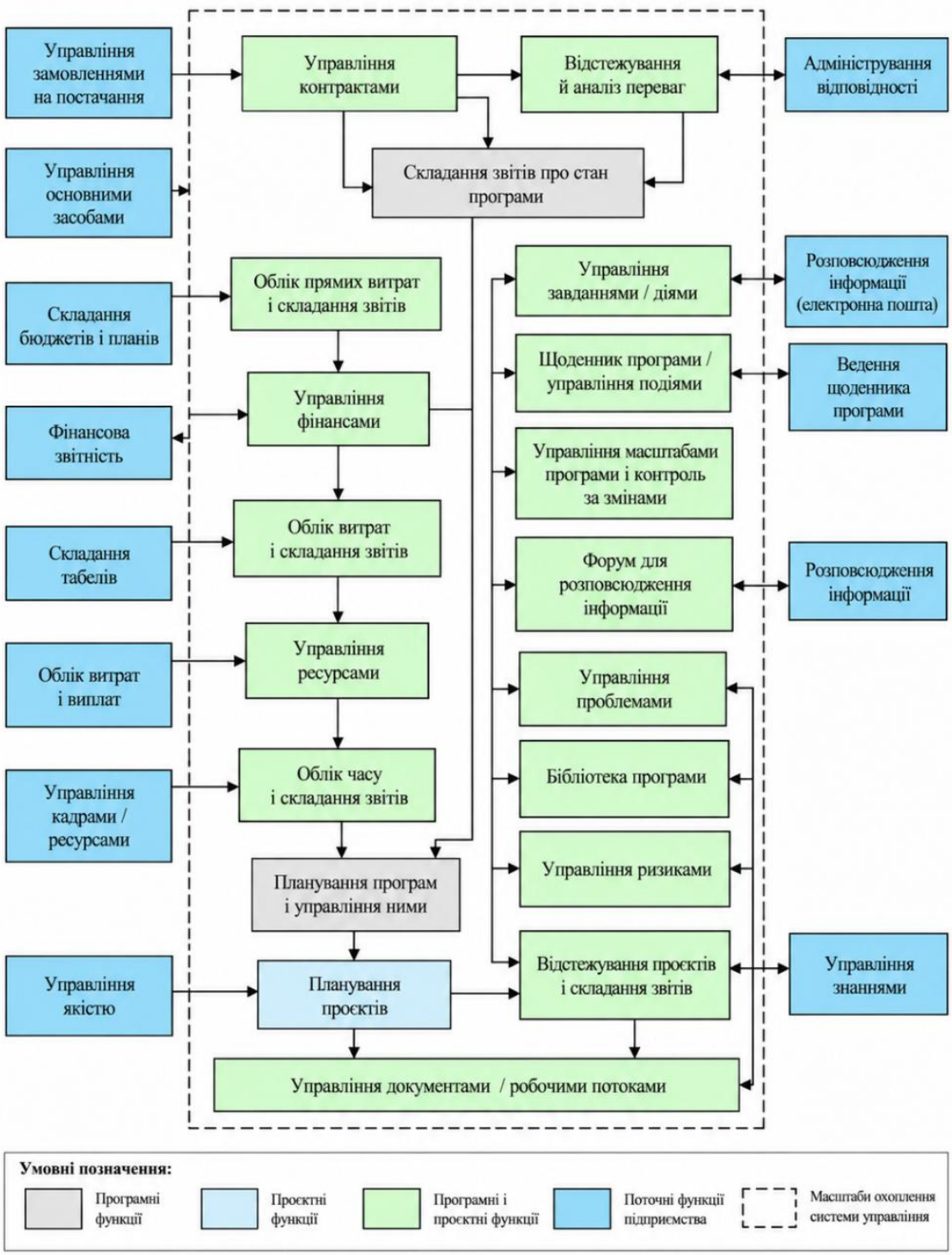

Рис. 1.2. Архітектура системи управління потенціалом конкурентоспроможності

* *розроблено автором*

Однією з ключових переваг систем управління потенціалом конкурентоспроможності є створення для всіх учасників управлінського процесу єдиного достовірного інформаційного середовища, у межах якого

використовується актуальна, погоджена та несуперечлива версія даних. Це стосується планів реалізації програм, системи кількісних і якісних показників їх виконання, включаючи строки, витрати, рівень використання ресурсів, ступінь досягнення цілей, а також ключових документів, що визначають сферу та масштаби реалізації програм, організаційну структуру, розподіл відповідальності, процедури взаємодії та інші параметри управління.

Забезпечення функціонування такого середовища потребує жорсткого контролю за цілісністю, повнотою та достовірністю даних, які надходять до системи управління потенціалом конкурентоспроможності. Не менш важливе значення має ефективний контроль версій документів, планів і звітів, що дає можливість уникнути використання застарілої або суперечливої інформації, мінімізувати ризики помилкових управлінських рішень та забезпечити єдність інформаційної основи для всіх учасників програм і проєктів.

Системи управління потенціалом конкурентоспроможності є важливим інструментом підтримки відповідних управлінських методів на підприємстві. Для реалізації значної кількості проєктів, що охоплюють різні структурні підрозділи та напрями діяльності, такі системи мають підтримувати не лише планування, календарне складання графіків і розподіл ресурсів, а й управління знаннями, робочими потоками, персоналом, документообігом, ризиками та управлінською звітністю.

За таких умов особливого значення набуває інтеграція систем програмного і проєктного управління з іншими інформаційними рішеннями підприємства. Йдеться про системи бухгалтерського та управлінського обліку, фінансового планування, бюджетування, управління персоналом, матеріальними ресурсами, закупівлями, збутом, якістю, документообігом та аналітикою. Така інтеграція створює передумови для формування цілісної, послідовної та узгодженої інформаційної бази, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Системи управління потенціалом конкурентоспроможності створюють додаткову цінність завдяки зниженню рівня ризику, підвищенню

ефективності координації, скороченню адміністративних витрат, прискоренню обміну інформацією та спрощенню процесів управління. Водночас результативність їх використання значною мірою залежить від правильності вибору відповідного управлінського та інформаційного рішення.

Тому вибір системи управління має здійснюватися на основі чітко визначених критеріїв, до яких доцільно віднести масштаби застосування, функціональну відповідність потребам підприємства, здатність до інтеграції з наявними інформаційними системами, відповідність специфіці господарської діяльності, технічну сумісність, масштабованість, можливість адаптації до змін, надійність постачальника та якість технічної підтримки.

Узагальнення розглянутих положень дозволяє сформулювати такі основні результати щодо використання програмного підходу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності.

Традиційні методи реагування на зміни та управління перетвореннями дедалі частіше не забезпечують очікуваних результатів. Це зумовлює необхідність використання нових підходів, здатних забезпечити системність, узгодженість і керованість трансформаційних процесів. Одним із таких підходів є програмне управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності, орієнтоване на формування адаптивного підприємства. Таке підприємство здатне своєчасно виявляти потребу в змінах, визначати їх зміст, формувати відповідні вимоги, концентрувати необхідні ресурси та здійснювати перетворення у визначені строки й з належною результативністю.

Управління потенціалом конкурентоспроможності на засадах програмного підходу потребує побудови чіткої архітектури програм. Така архітектура повинна охоплювати п’ять взаємопов’язаних допоміжних елементів: систему керівництва та управління, формування і розвиток команд, інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, організаційно-технологічну інфраструктуру програм та систему ресурсного забезпечення.

Архітектура програм має бути доповнена архітектурою перетворень, яка забезпечує послідовність і керованість змін. До її складу доцільно включати три основні етапи: розроблення стратегії перетворень, планування процесу їх здійснення, а також безпосереднє впровадження, закріплення й оцінювання отриманих результатів.

Ефективне використання програмного підходу до управління потенціалом конкурентоспроможності потребує створення відповідної інформаційно-управлінської системи. Її ключовими характеристиками мають бути простота використання, доступність для різних категорій учасників, інтегрованість, можливість роботи з єдиним джерелом достовірних даних, контроль версій документів, адаптивність та підтримка управлінської аналітики.

Впровадження програмного управління перетвореннями в діяльність підприємств аграрного сектору створює передумови для забезпечення більш керованого розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів, узгодження окремих ініціатив зі стратегічними цілями та зміцнення конкурентних позицій підприємств у перспективі.

Аналіз наукових підходів та результатів емпіричних досліджень свідчить про те, що значна частина сучасних аграрних підприємств недостатньо підготовлена до активних дій у високодинамічному конкурентному середовищі. Однією з основних причин такого стану є відсутність або недостатній розвиток дієвих механізмів протидії загрозам зовнішнього і внутрішнього середовища.

Водночас ефективність управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств безпосередньо залежить від повноти врахування факторів обох зазначених груп. До зовнішніх факторів доцільно віднести місткість і структуру ринку, рівень і динаміку цін, характер державного регулювання, активність конкурентів, податкову, соціальну та фінансову політику, стан інфраструктури, умови логістики,

доступ до ресурсів та інші параметри, які підприємство не може безпосередньо контролювати.

Другу групу становлять внутрішні фактори, безпосередньо пов’язані з діяльністю підприємства і значною мірою залежні від якості менеджменту. До них належать стадія життєвого циклу підприємства, наявність і структура ресурсів, рівень інноваційної активності, технологічний розвиток, фінансово-економічна стійкість, компетентності персоналу, якість організаційної структури та ефективність управлінських рішень.

Урахування зазначених чинників створює підґрунтя для формування принципів управління потенціалом конкурентоспроможності аграрного підприємства. До таких принципів доцільно віднести пріоритетність споживчих запитів, орієнтацію на досягнення економічних результатів, енерго- та ресурсозбереження, системність, комплексність, гнучкість, адаптивність і динамічність.

Принцип пріоритетності споживчих запитів передбачає, що всі управлінські рішення щодо розвитку потенціалу конкурентоспроможності повинні враховувати реальну структуру та динаміку попиту. Саме ринок визначає кінцеву цінність продукції, тому виробничі, інвестиційні та маркетингові рішення мають бути узгоджені з потребами цільових сегментів.

Принцип забезпечення економічних результатів полягає у спрямуванні управлінських дій не лише на збільшення обсягів виробництва, а й на підвищення дохідності, прибутковості, фінансової стійкості та довгострокової вартості підприємства.

Енерго- та ресурсозбереження особливо важливе для аграрних підприємств через високу ресурсомісткість виробництва, залежність від природних факторів та зростання вартості матеріально-технічних ресурсів. Тому розвиток конкурентного потенціалу повинен ґрунтуватися на раціональному використанні земельних, трудових, енергетичних, фінансових та матеріальних ресурсів.

Системність та комплексність передбачають розгляд потенціалу конкурентоспроможності як результату взаємодії ресурсної, фінансової, маркетингової, організаційної, інноваційної та управлінської складових. Гнучкість і динамічність визначають здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни середовища та коригувати пріоритети управління.

Наявність проблеми недостатньої конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує чіткого визначення змісту категорії «управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності».

На нашу думку, її доцільно трактувати як безперервний цілеспрямований процес формування, розвитку, комбінування та використання ресурсів, компетентностей і внутрішніх інститутів підприємства під впливом інститутів зовнішнього середовища, спрямований на створення, реалізацію та відтворення конкурентних переваг у поточному й стратегічному періодах.

Таке трактування ґрунтується на тому, що розвиток потенціалу конкурентоспроможності формується в системі взаємодії зовнішніх і внутрішніх інституційних умов. Зовнішні інститути визначають нормативні, економічні, ринкові, соціальні та технологічні умови функціонування, тоді як внутрішні інститути формують правила, процедури, структури та механізми, за допомогою яких підприємство адаптується до відповідних змін.

Ефективність функціонування внутрішніх інститутів безпосередньо залежить від раціональності використання власних і залучених ресурсів. Тому підприємство має не лише володіти певною сукупністю ресурсів, а й забезпечувати їх оптимальне поєднання та трансформацію в компетентності, конкурентні переваги й економічні результати.

Важливою складовою управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності є ефективне позиціонування продукції на агропродовольчих ринках. Воно передбачає визначення привабливих сегментів і ринкових ніш, ідентифікацію цільових груп споживачів, формування відповідної ціннісної пропозиції та вибір конкурентної позиції.

Такі процеси повинні реалізовуватися в межах чітко сформованої маркетингової стратегії, яка виступає важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю. Саме маркетинг забезпечує зв'язок між внутрішніми можливостями виробника та зовнішніми потребами ринку.

Фінансова стійкість підприємства також належить до базових умов розвитку потенціалу конкурентоспроможності. Її забезпечення функціонально пов'язане з фінансово-інвестиційною та інноваційною системами. Стабільне фінансове становище створює можливості для оновлення виробничої бази, впровадження технологій, залучення інвестицій і освоєння нових ринків.

Особливу роль у цьому процесі відіграє інноваційність, оскільки саме здатність підприємства створювати, освоювати та використовувати нові технологічні, організаційні, маркетингові й управлінські рішення дозволяє формувати нові джерела конкурентних переваг.

Вважаємо, що розвиток потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства формується на основі синергійної взаємодії п'яти взаємопов'язаних потенціалів: маркетингового, фінансово-інвестиційного, організаційно-економічного, організаційно-управлінського та ресурсного.

Кожен із зазначених потенціалів, своєю чергою, доцільно розглядати як складну систему потенціалів нижчого порядку, що мають власні характеристики та функціональне призначення. Кінцевий рівень конкурентоспроможності при цьому визначається не арифметичною сумою окремих складових, а якістю їх взаємодії та здатністю забезпечувати синергійний ефект.

Пріоритетним у цій системі вважаємо маркетинговий потенціал, оскільки фактичне підтвердження конкурентоспроможності підприємства відбувається саме на ринку. Навіть значний ресурсний або технологічний потенціал не забезпечує підприємству стійких конкурентних позицій, якщо його продукція не відповідає вимогам споживачів або не має ефективного каналу реалізації.

Маркетинг у цьому контексті виступає інструментом узгодження попиту та пропозиції, забезпечуючи взаємозв’язок між потребами споживачів і виробничими можливостями підприємства. Саме через маркетингові дослідження формується інформація про структуру попиту, поведінку конкурентів, цінову кон’юнктуру, місткість ринку, перспективні сегменти й ринкові ніші.

З урахуванням специфіки аграрного виробництва реалізація маркетингового потенціалу повинна передбачати систематичне дослідження цільових ринків, оцінювання перспективних сегментів і позиціонування власної продукції у чітко визначених ринкових нішах. Це дозволяє ще на етапі планування виробництва узгодити майбутню пропозицію з прогнозованими характеристиками попиту.

Реалізація маркетингового потенціалу має здійснюватися через формування цілісного комплексу маркетингу, який охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику, а також рішення щодо організації каналів розподілу продукції.

Товарна політика має бути спрямована на забезпечення відповідності характеристик продукції вимогам споживачів, формування необхідного асортименту та належного рівня якості. Цінова політика повинна враховувати собівартість, динаміку ринкової кон’юнктури, платоспроможність споживачів, сезонність та ціни конкурентів.

Збутова політика має забезпечувати вибір найбільш ефективних каналів реалізації, а комунікаційна складова — формування сталих зв’язків із покупцями, підтримання репутації підприємства та інформаційне забезпечення збутової діяльності.

Особливу увагу необхідно приділяти специфіці аграрного виробничого циклу. Для багатьох видів продукції між моментом прийняття рішення про виробництво та фактичною реалізацією існує значний часовий лаг. Упродовж цього періоду можуть істотно змінюватися ціни, витрати на ресурси, попит, логістичні умови, валютна ситуація та поведінка конкурентів.

Саме наявність такого часового розриву суттєво підвищує фінансові та ринкові ризики діяльності аграрного підприємства. Тому маркетинговий потенціал має включати не лише здатність оцінювати поточну ситуацію, а й можливість прогнозування кон'юнктури, сценарного аналізу, попереднього контрактування, диверсифікації каналів збуту та формування альтернативних варіантів ринкової поведінки.

Отже, маркетинговий потенціал доцільно розглядати у тісному взаємозв'язку з фінансово-інвестиційним, ресурсним, організаційно-економічним та організаційно-управлінським потенціалами. Лише їх узгоджене використання дозволяє перетворити наявні ресурси, компетентності та внутрішні можливості підприємства на стійкі конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток потенціалу конкурентоспроможності.

1.2. Конкурентне позиціонування в стабілізації розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням невизначеності, структурними трансформаціями ринків, зміною логістичних і ресурсних умов та зростанням вимог до адаптивності суб'єктів господарювання. За таких обставин однією з найбільш актуальних проблем для вітчизняних підприємств залишається забезпечення, зміцнення та довгострокове утримання конкурентних позицій. Рівень конкурентоспроможності значною мірою характеризує поточний стан підприємства, визначає перспективи його розвитку, можливість реалізації стратегічних орієнтирів та здатність протистояти несприятливим змінам зовнішнього середовища.

Ефективне вирішення зазначеної проблеми безпосередньо пов'язане з формуванням та реалізацією конкурентної стратегії, яка виступає

інструментом цілеспрямованого досягнення підприємством бажаної позиції на відповідному ринку. Її результативність залежить не лише від наявних ресурсів та внутрішніх можливостей підприємства, а й від того, наскільки зміст, цілі та інструменти стратегії відповідають тенденціям розвитку зовнішнього середовища. Відповідність стратегічного курсу змінам попиту, поведінці конкурентів, технологічним трансформаціям, нормативно-правовим умовам і загальній ринковій кон'юнктурі значною мірою визначає конкурентну позицію суб'єкта господарювання.

Проблематика конкуренції та конкурентоспроможності посідає важливе місце у вітчизняній та зарубіжній економічній науці. Значний внесок у формування теоретичних, методологічних і прикладних засад її дослідження зробили В. Андрійчук, І. Ансофф, П. Гайдуцький, М. Малік, М. Портер, В. Месель-Веселяк, О. Онищенко, Б. Пасхавер, М. Пугачов, П. Саблук, С. Тивончук, О. Шпичак, В. Юрчишин та інші науковці. У їх працях розкрито різні аспекти конкурентної поведінки підприємств, формування конкурентних переваг, вибору стратегій розвитку, функціонування аграрних ринків та оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Узагальнення наукових праць, присвячених цій проблематиці, свідчить про наявність значного теоретичного й методичного доробку. У дослідженнях представлені різні підходи до трактування категорій «конкурентоспроможність», «конкурентна стратегія», «конкурентна позиція», сформовано широкий набір методів оцінювання конкурентного становища підприємства та його потенціалу. Водночас різноманітність підходів підтверджує складність і багатоаспектність досліджуваних категорій та необхідність подальшого їх уточнення.

Зокрема, потребують поглибленого обґрунтування принципи позиціонування підприємства у конкурентному середовищі, механізми врахування специфічних факторів, що визначають конкурентне становище конкретного суб'єкта господарювання, а також методичні підходи до

діагностики відповідності обраної конкурентної стратегії фактичному стану й прогнозованим змінам зовнішнього середовища. Особливого значення це набуває для аграрних підприємств, діяльність яких одночасно залежить від економічних, природно-кліматичних, технологічних, інституційних і ринкових чинників.

Конкуренція як невід'ємний елемент ринкових відносин характеризується високою вибірковістю та гнучкістю впливу на суб'єктів господарювання. Її вибірковий характер проявляється у тому, що погіршення ринкової кон'юнктури, скорочення попиту або зміна структури споживчих переваг неоднаково позначаються на результатах діяльності різних підприємств. Найбільших втрат зазвичай зазнають суб'єкти господарювання з високими витратами, низькою якістю продукції, недостатньою гнучкістю управління, слабким фінансовим станом або відсутністю чітко сформованих конкурентних переваг.

Натомість підприємства, які мають стійку ресурсну основу, ефективну систему менеджменту, розвинені ринкові компетентності та здатність швидко адаптуватися до змін, у періоди нестабільності можуть не лише зберігати власні позиції, а й розширювати присутність на ринку. Частина сегментів, які залишають менш ефективні конкуренти, може переходити до суб'єктів, здатних забезпечити кращу ціннісну пропозицію, належний рівень якості, стабільність постачання або більш прийнятні для споживача умови співпраці.

Гнучкість конкурентного механізму проявляється у його швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Трансформація попиту, цін, технологій, ресурсних умов, каналів збуту або нормативного регулювання практично одразу змінює співвідношення переваг між окремими учасниками ринку. У кращому становищі опиняються ті підприємства, які здатні раніше за конкурентів ідентифікувати відповідні зміни, оцінити їх наслідки та здійснити необхідне коригування власних дій.

Безпосередня адаптація підприємства, безумовно, потребує певного часу та відповідних ресурсів, проте конкуренція створює стимули для її початку відразу після виникнення нових умов. Саме тому здатність швидко сприймати зміни, трансформувати управлінські рішення та перебудовувати внутрішні процеси стає одним із ключових джерел довгострокової конкурентоспроможності.

Особливого значення проблематика конкурентоспроможності набуває для агропромислового виробництва України, яке виконує стратегічні функції у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу, зайнятості та економічного розвитку територій. Аграрний сектор формує значну частину внутрішньої товарної пропозиції продовольства та залишається важливою складовою національної економіки.

Чим вищим є рівень конкурентоспроможності суб’єктів аграрного ринку, тим ширшими є їх можливості щодо ефективного використання ресурсів, підтримання фінансової стійкості, впровадження інновацій, освоєння нових ринків і забезпечення стабільності виробництва. З огляду на це формування умов для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств має розглядатися як один із важливих напрямів державної аграрної та економічної політики.

Конкуренція виступає одним із базових механізмів функціонування ринку, розвиток якого відбувається у процесі взаємодії попиту та пропозиції. В умовах ринкового господарювання вона стимулює пошук ефективніших способів використання ресурсів, технологічне оновлення, поліпшення якості продукції, оптимізацію витрат та вдосконалення способів задоволення потреб споживачів. У цьому розумінні конкуренція є не лише формою суперництва між товаровиробниками, а й важливим механізмом саморегулювання ринкової системи.

Конкурентоспроможність виробництва в агропромисловій сфері доцільно характеризувати сукупністю економічних, виробничих, технологічних, ринкових та організаційних параметрів функціонування

підприємств і галузевих структур, які визначають їх здатність забезпечувати стабільний розвиток та успішну діяльність на внутрішніх і зовнішніх ринках. Водночас результативність галузі значною мірою формується на рівні окремих товаровиробників, а тому її конкурентні можливості безпосередньо пов'язані з конкурентоспроможністю підприємств та конкурентопридатністю продукції, яку вони пропонують ринку.

Дослідження поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців щодо сутності категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» дозволяє встановити їх безпосередній зв'язок із категорією «конкурентна позиція підприємства». Остання відображає відносне положення суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі порівняно з іншими учасниками відповідного ринку за певною сукупністю істотних характеристик.

При цьому доцільно розмежовувати поточну та сталу конкурентну позицію. Поточна позиція характеризує фактичне становище підприємства на певний момент часу, тоді як стала конкурентна позиція відображає здатність підприємства тривалий період підтримувати досягнуті параметри конкурентоспроможності, відтворювати конкурентні переваги та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, які воно не може безпосередньо контролювати.

Конкурентоспроможність підприємства належить до фундаментальних категорій ринкової економіки й характеризує не лише поточну здатність підприємства конкурувати, а й результативність його адаптації до умов конкурентного середовища. Для аграрної сфери формування конкурентоспроможних господарських структур має особливе значення, оскільки їх стійке функціонування безпосередньо пов'язане із забезпеченням виробництва продовольства, розвитком територій та підтриманням національної економічної стійкості.

Досягнення належного рівня конкурентоспроможності потребує формування адекватної стратегії розвитку. Її вибір визначається не лише

внутрішніми ресурсами підприємства, а й характеристиками конкретного ринку: рівнем задоволення попиту, місткістю та перспективністю його сегментів, кількістю та силою конкурентів, структурою споживачів, характером постачальницько-збутових зв'язків, доступністю каналів реалізації, особливостями сервісного забезпечення та іншими параметрами конкурентного середовища.

Таке різноманіття факторів суттєво ускладнює визначення рівня конкурентоспроможності та вимагає використання системного підходу до її оцінювання. Недостатньо визначити лише поточні фінансові або виробничі результати підприємства. Необхідно також оцінювати здатність залучати ресурси, трансформувати їх у конкурентопридатну продукцію, ефективно використовувати виробничий потенціал, утримувати споживачів, реагувати на зміни та формувати передумови майбутнього розвитку.

Отже, конкурентоспроможність підприємства створює основу для формування його конкурентної позиції в зовнішньому середовищі. Її доцільно трактувати як відносну динамічну характеристику підприємства, що виявляється у здатності залучати та ефективно використовувати необхідні ресурси, трансформувати їх у конкурентопридатну продукцію, формувати й відтворювати конкурентні переваги та забезпечувати стійку позицію на цільовому ринку порівняно з підприємствами-конкурентами.

Основою формування конкурентної позиції виступає позиціонування, тоді як основним інструментом її цілеспрямованої зміни є конкурентна стратегія підприємства. Позиціонування доцільно визначати як процес встановлення та обґрунтування бажаного місця підприємства в конкурентному середовищі відносно інших учасників відповідного ринку.

Позиціонування передбачає використання певної системи координат, за якою здійснюється порівняння підприємства з його основними конкурентами. Такими координатами можуть бути рівень ціни, якість продукції, витрати, частка ринку, доступність ресурсів, інноваційність,

репутація, рівень сервісу, збутові можливості, фінансова стійкість або інші параметри, істотні для конкретного ринку.

При цьому не будь-яке положення підприємства на ринку може розглядатися як конкурентна позиція у позитивному розумінні. Вона набуває стратегічної цінності лише тоді, коли створює для підприємства реальні передумови ефективніше за конкурентів використовувати власні можливості, задовольняти потреби цільових споживачів і забезпечувати необхідний рівень економічних результатів.

Відповідно конкурентну позицію підприємства пропонується визначати як його відносне положення у певному сегменті ринку, сформоване в результаті реалізації конкурентної стратегії та сукупності конкурентних переваг, що визначають можливості підприємства щодо досягнення кращих порівняно з конкурентами результатів.

Стратегічною метою підприємства має бути не лише досягнення певної позиції, а забезпечення її стійкості в часі. Саме тому важливого значення набуває категорія сталої конкурентної позиції.

Стала конкурентна позиція підприємства — це його здатність протягом тривалого періоду підтримувати або покращувати досягнуте положення у конкурентному середовищі, забезпечувати достатній рівень конкурентоспроможності, відтворювати джерела конкурентних переваг та своєчасно адаптуватися до змін зовнішніх факторів, на які підприємство має обмежений або відсутній безпосередній вплив.

Стійкість конкурентної позиції не слід ототожнювати з її незмінністю. Навпаки, в умовах високої мінливості ринку здатність утримувати конкурентну позицію часто передбачає постійне коригування продуктового портфеля, цінової політики, структури ресурсів, технологій, каналів збуту та організаційних механізмів. Отже, сталість конкурентної позиції має динамічний, а не статичний характер.

Сучасне ринкове середовище характеризується значною невизначеністю, швидкістю технологічних та інституційних змін,

нестабільністю попиту, зміною структури витрат і посиленням ресурсних обмежень. За таких умов підприємства стикаються з проблемами, вирішення яких не завжди можливе за допомогою традиційних методів управління, орієнтованих переважно на відносно стабільне зовнішнє середовище.

Навіть підприємства, які володіють значним виробничим потенціалом, можуть втрачати конкурентні позиції через низьку швидкість адаптації, недостатню маркетингову орієнтацію, слабку інноваційну активність, дефіцит фінансових ресурсів або недосконаліть системи управління. За відсутності своєчасного реагування це може призвести не лише до скорочення частки ринку, а й до виникнення загроз для подальшого функціонування підприємства.

У зв’язку з цим принципового значення набуває поглиблене вивчення структури зовнішнього середовища, виявлення факторів прямого та опосередкованого впливу, визначення характеру їх взаємодії та аналіз тенденцій їх зміни. Важливим є не лише встановлення поточного стану середовища, а й прогнозування можливих сценаріїв його трансформації та оцінювання наслідків для конкурентної позиції підприємства.

Процес позиціонування підприємства у конкурентному середовищі повинен ґрунтуватися на сукупності взаємопов’язаних методологічних принципів. На нашу думку, до їх складу доцільно включити системність, об’єктивність, динамічність, безперервність, альтернативність, оптимальність, конструктивність, наступність, зворотний зв’язок, наукову та методичну обґрунтованість і гнучкість (рис. 1.3).

Принцип системності передбачає розгляд конкурентної позиції як результату взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та численних факторів зовнішнього середовища, а не як наслідку впливу одного або декількох ізольованих показників.

Об’єктивність вимагає використання достовірної, перевіреної та порівнюваної інформації, а також мінімізації впливу суб’єктивних оцінок на результати діагностики конкурентної позиції.

Динамічність означає необхідність урахування змін конкурентного середовища, внутрішніх можливостей підприємства та поведінки конкурентів у часі.

Безперервність передбачає постійне спостереження за конкурентною позицією та систематичне оновлення інформації, яка використовується під час прийняття стратегічних рішень.

Альтернативність полягає у необхідності формування декількох можливих варіантів конкурентного позиціонування та відповідних стратегій розвитку, що дозволяє вибрати найбільш прийнятний варіант залежно від конкретних умов.

Оптимальність передбачає вибір такого варіанта позиціонування, який забезпечує найкраще співвідношення між очікуваними результатами, необхідними ресурсами, ризиками та часовими параметрами.

Конструктивність орієнтує процес позиціонування не лише на діагностику проблем, а й на визначення конкретних напрямів, інструментів і заходів щодо зміцнення конкурентної позиції.

Наступність забезпечує взаємозв’язок поточних управлінських рішень із попередніми результатами та стратегічними орієнтирами підприємства, не допускаючи фрагментарності й суперечливості конкурентної політики.

Принцип зворотного зв’язку передбачає систематичне порівняння фактичних результатів реалізації конкурентної стратегії із запланованими параметрами та внесення необхідних коригувань.

Наукова й методична обґрунтованість означає необхідність використання достовірного аналітичного інструментарію, логічно узгоджених критеріїв і показників та адекватних методів оцінювання конкурентної позиції.

Гнучкість характеризує здатність системи позиціонування оперативно адаптувати стратегічні орієнтири, інструменти та управлінські рішення до зміни умов конкурентного середовища.

Таким чином, позиціонування необхідно розглядати як безперервний аналітико-управлінський процес визначення, оцінювання, формування та коригування конкурентної позиції підприємства, який поєднує діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища, вибір конкурентної стратегії, її реалізацію, контроль отриманих результатів та подальшу адаптацію стратегічних рішень (рис. 1.3). Саме така логіка дає можливість пов’язати конкурентну стратегію підприємства з розвитком його потенціалу конкурентоспроможності та забезпеченням стійких ринкових позицій.

Рис.1.3 Схема формування конкурентної позиції підприємства

** розроблено автором*

Проведене дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників формування конкурентного середовища в агропромисловому комплексі свідчить про поступове вдосконалення в Україні нормативно-правових засад регулювання конкуренції та запобігання надмірній концентрації ринкової влади. Формування відповідної законодавчої та інституційної бази створює

передумови для реалізації комплексу заходів, спрямованих на обмеження проявів монополізації, недобросовісної конкурентної поведінки та зловживання домінуючим становищем, а також на підтримку конкуренції як важливого механізму саморегулювання ринкової економіки.

Водночас наявність законодавчих норм сама по собі не гарантує формування повноцінного конкурентного середовища. Результативність державної політики у цій сфері значною мірою визначається ефективністю практичного застосування антимонопольних інструментів, прозорістю ринків, доступністю інформації, рівністю умов для різних категорій товаровиробників, а також можливістю вільного доступу суб'єктів господарювання до ресурсів, каналів збуту, фінансової інфраструктури та інших елементів ринкового середовища.

Суттєвою проблемою функціонування агропромислового комплексу залишається недостатня збалансованість міжгалузевих економічних відносин. Механізм взаємодії сільського господарства з промисловими, переробними, транспортно-логістичними, енергетичними та іншими суміжними галузями не завжди забезпечує еквівалентність економічного обміну та справедливий розподіл створеної доданої вартості.

Одним із проявів зазначеної проблеми є ціновий диспаритет між динамікою вартості матеріально-технічних ресурсів і цінами реалізації сільськогосподарської продукції. Зростання вартості техніки, запасних частин, енергетичних ресурсів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, кормів, послуг та інших виробничих ресурсів може відбуватися швидше, ніж підвищення цін на продукцію аграрних товаровиробників. У результаті погіршується співвідношення між витратами та доходами, скорочується потенціал для накопичення власних фінансових ресурсів, ускладнюється інвестиційне відтворення та зростає залежність підприємств від зовнішніх джерел фінансування.

Особливо відчутним такий дисбаланс є для підприємств із високою матеріало- та енергомісткістю виробництва, обмеженими можливостями

впливу на ціни реалізації та значною залежністю від посередницької інфраструктури. За таких умов навіть зростання фізичних обсягів виробництва не завжди забезпечує пропорційне покращення фінансових результатів, а конкурентоспроможність підприємства дедалі більшою мірою залежить від його здатності оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність ресурсів, диверсифікувати канали постачання та збуту.

Своєчасна адаптація підприємств до нестабільного та мінливого зовнішнього середовища повинна ґрунтуватися на систематичному спостереженні за ринком і постійному конкурентному аналізі. Йдеться про дослідження поведінки основних конкурентів, структури їх пропозиції, цінової політики, технологічного рівня, маркетингової активності, ресурсних можливостей, каналів збуту та інших параметрів, які можуть впливати на зміну ринкової рівноваги.

Не менш важливим є визначення фактичного положення самого підприємства відносно інших суб’єктів відповідного ринку. Таке оцінювання дозволяє встановити сильні й слабкі сторони підприємства, виявити джерела конкурентних переваг та проблемні зони, оцінити реальність стратегічних орієнтирів і сформувати обґрунтовані рішення щодо подальшого позиціонування.

Отже, оцінювання конкурентної позиції доцільно розглядати як необхідний елемент стратегічного управління, що поєднує результати діагностики зовнішнього середовища з оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства. Саме таке поєднання дозволяє перейти від пасивного реагування на зовнішні зміни до превентивного управління конкурентними позиціями.

На основі поглибленого аналізу зовнішнього середовища та оцінювання власних можливостей підприємство має формувати сукупність можливих стратегічних альтернатив. Їх вибір повинен здійснюватися не інтуїтивно, а на основі послідовного порівняння кожного варіанта з визначеними стратегічними цілями, наявними ресурсами, можливими

економічними результатами, обсягами необхідних витрат та супутніми ризиками.

Доцільно, щоб процедура вибору конкурентної стратегії включала щонайменше кілька взаємопов'язаних етапів: визначення стратегічних орієнтирів підприємства; формування можливих стратегічних альтернатив; оцінювання відповідності кожної альтернативи стану зовнішнього середовища; аналіз ресурсних передумов її реалізації; визначення очікуваних результатів; оцінювання ймовірних ризиків; порівняння альтернатив та вибір найбільш прийнятного варіанта.

Оптимальною доцільно вважати не просто стратегію, яка потенційно забезпечує максимальний результат, а ту, що забезпечує найкраще співвідношення очікуваного ефекту, необхідних ресурсів, допустимого рівня ризику та здатності підприємства практично реалізувати обраний курс. Важливе значення має також відповідність стратегії можливим змінам ринкової кон'юнктури, оскільки рішення, ефективне за певного стану середовища, може втрачати результативність у разі зміни ключових зовнішніх факторів.

У такому розумінні конкурентна стратегія виступає інструментом формування, зміцнення та утримання бажаної конкурентної позиції підприємства. Вона пов'язує стратегічні цілі з конкретними управлінськими діями щодо ресурсів, виробництва, витрат, цін, маркетингу, інновацій, збуту та взаємодії із заінтересованими сторонами.

Формування повноцінного конкурентного середовища для всіх учасників агропромислового комплексу потребує створення системного механізму підвищення їх конкурентоспроможності. Такий механізм, на нашу думку, доцільно розглядати як поєднання двох взаємопов'язаних складових — господарського та економічного механізмів (рис. 1.4).

Господарський механізм має забезпечувати формування системи організаційних, інституційних та економічних умов і відносин, у межах яких здійснюються виробництво, розподіл, обмін, споживання та накопичення.

Його функціонування пов’язане з формуванням правил взаємодії між виробниками, постачальниками ресурсів, переробними підприємствами, торговельними структурами, фінансовими установами, органами державного управління та іншими учасниками агропродовольчого ринку.

Економічний механізм, своєю чергою, доцільно трактувати як сукупність методів, важелів, інструментів і засобів, спрямованих на стимулювання зростання виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості, активізацію інвестиційно-інноваційних процесів та формування конкурентних переваг підприємств.

Взаємодія цих складових має забезпечувати не лише зростання обсягів виробництва, а й підвищення результативності функціонування всього ланцюга створення вартості — від ресурсного забезпечення і безпосереднього виробництва до перероблення, логістики, збуту та доведення продукції до кінцевого споживача.

Особливе значення для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств має ефективність збутової діяльності. Навіть за високого рівня виробничого потенціалу та достатньої якості продукції підприємство не зможе забезпечити стабільні конкурентні позиції без ефективних каналів реалізації, належної ринкової інформації та можливості оперативно реагувати на зміни попиту й цінової кон’юнктури.

У цьому контексті одним із перспективних напрямів є формування інтегрованого інформаційного середовища агропромислового комплексу, яке забезпечувало б оперативне отримання, накопичення, оброблення, систематизацію та поширення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Таке середовище повинно охоплювати як загальнодержавний і регіональний рівні, так і рівень окремих підприємств.

До складу відповідної інформаційної системи доцільно включати дані про стан аграрного виробництва, обсяги пропозиції та попиту, динаміку цін, залишки продукції, стан матеріально-технічного забезпечення, логістичні

можливості, експортно-імпортні операції, зміни нормативно-правового регулювання та інші параметри, здатні впливати на поведінку учасників агропродовольчих ринків.

Важливою складовою такого інформаційного забезпечення має стати система постійного цінового моніторингу, яка забезпечувала б товаровиробників актуальною інформацією щодо закупівельних, оптових, експортних та інших релевантних ринкових цін. Такі дані повинні регулярно оновлюватися, мати зрозумілу методику формування та бути доступними для різних категорій аграрних товаровиробників.

Доцільно, щоб відповідна цифрова інформаційна платформа забезпечувала не лише пасивне оприлюднення даних, а й можливість їх аналітичного використання: порівняння цін у територіальному розрізі, аналіз динаміки, виявлення сезонних коливань, оцінювання трендів і формування прогнозних орієнтирів.

Особливо важливо забезпечити доступність такої інформації для малих і середніх аграрних підприємств, які зазвичай мають значно менші можливості для самостійного проведення маркетингових досліджень порівняно з великими інтегрованими структурами. Зменшення інформаційної асиметрії сприятиме підвищенню їх переговорної спроможності, більш обґрунтованому вибору каналів збуту та зниженню ризику реалізації продукції за економічно невигідними умовами.

Отже, підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує комплексного поєднання інституційного регулювання конкурентного середовища, удосконалення міжгалузевих економічних відносин, систематичного конкурентного аналізу, обґрунтованого вибору стратегічних альтернатив, розвитку ефективних каналів збуту та формування сучасної інформаційно-аналітичної інфраструктури.

Саме комплексність зазначених заходів дозволяє сформувати передумови для переходу від ситуативного реагування на зміни ринку до

системного управління конкурентною позицією та потенціалом конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Рис. 1.4. Структура механізму підвищення потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств

** розроблено автором*

Від обґрунтованості вибору методичного інструментарію оцінювання розвитку потенціалу конкурентоспроможності безпосередньо залежить якість управлінських рішень, що приймаються підприємством. Саме методи оцінювання забезпечують можливість комплексно дослідити фактичний стан і динаміку розвитку потенціалу, виявити основні тенденції та закономірності його зміни, визначити проблемні зони й резерви подальшого зростання, а також сформувати обґрунтовані прогнози щодо майбутніх параметрів діяльності підприємства. За допомогою відповідного методичного забезпечення можна оцінювати перспективні обсяги виробництва, структуру та диверсифікацію асортименту, його ширину і глибину, рівень використання ресурсів, ефективність окремих функціональних складових потенціалу та їх вплив на формування конкурентних переваг. Крім того, результати

оцінювання створюють інформаційну основу для порівняння альтернативних напрямів розвитку й вибору найбільш доцільних управлінських дій.

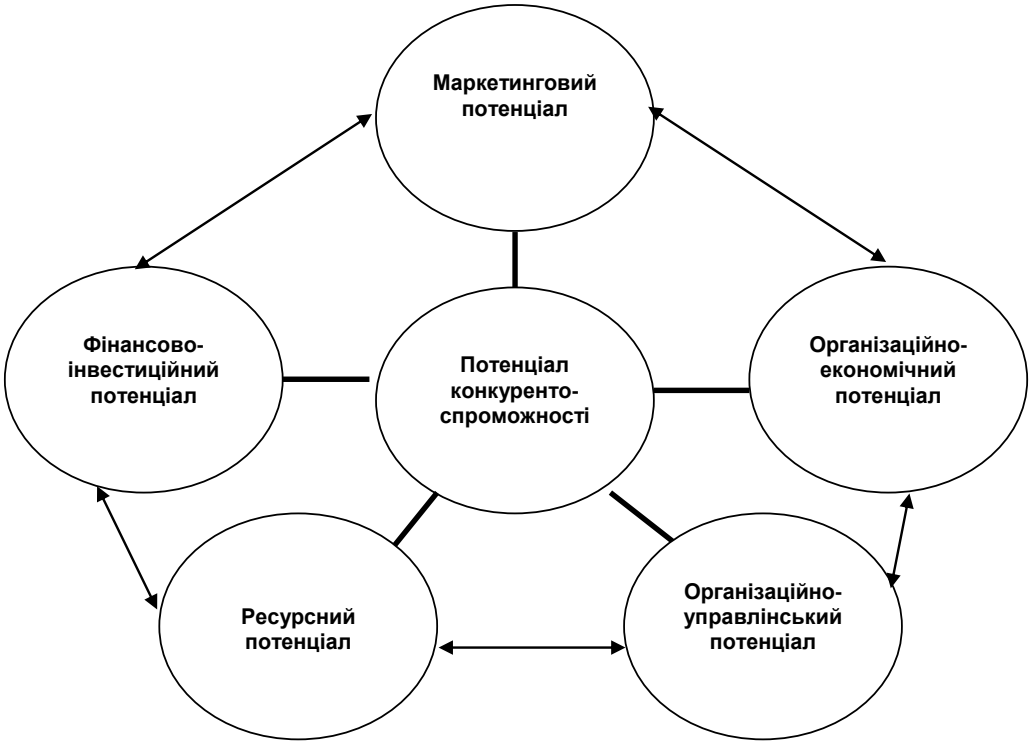

Рис 1.5. Взаємозв'язки потенціалу конкурентоспроможності з базовими та функціональними потенціалами суб'єкта аграрного бізнесу

* *розроблено автором*

У сучасній науковій літературі представлено значну кількість методичних підходів до оцінювання ефективності управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Вони відрізняються за складом використовуваних показників, способом їх нормування й агрегування, характером інформаційної бази, рівнем формалізації, можливостями порівняння та прогнозування. Залежно від мети дослідження можуть застосовуватися ресурсні, результативні, структурні, індексні, рейтингові, експертні, економіко-математичні та інтегральні підходи. Водночас жоден із них не є універсальним, тому вибір конкретного методу або їх поєднання має визначатися специфікою підприємства, структурою його потенціалу конкурентоспроможності, доступністю вихідної інформації та завданнями відповідного етапу управлінського аналізу.

Для аграрних підприємств доцільно запропонувати узагальнену класифікацію методів оцінювання та управлінського аналізу відповідно до функціонального призначення отриманих результатів. Зокрема, для оцінювання ситуації на ринку та діагностики конкурентного середовища найбільш прийнятними є системний і ситуаційний підходи, евристичні та матричні методи, а також використання коефіцієнтів, що характеризують рівень концентрації та інтенсивність конкуренції. Таке поєднання дає змогу не лише встановити поточний стан відповідного ринку, а й визначити основні тенденції його розвитку, структуру конкурентних сил та характер взаємодії між окремими учасниками.

Для формування поточних управлінських рішень доцільно використовувати анкетування, експертне оцінювання, різні види економічного й стратегічного аналізу, а також побудову дерева рішень. Ці методи дозволяють поєднати кількісні характеристики з професійними експертними судженнями, сформувати декілька можливих сценаріїв дій та оцінити ймовірні наслідки кожного з них.

Під час прийняття стратегічних управлінських рішень особливого значення набувають оціночні методи, сценарний аналіз та економіко-математичне моделювання. Їх використання дає можливість встановити взаємозв’язки між факторами, формалізувати альтернативні варіанти розвитку, оцінити обмеження та спрогнозувати результати реалізації відповідних стратегій.

Для організації інформаційно-аналітичної підтримки управління доцільно застосовувати кількісні методи оброблення інформації, методи роботи з персоналом і знаннями, інструменти оцінювання мотивації та організаційної справедливості, а також цифрові системи накопичення, систематизації та поширення управлінських даних. У сучасних умовах така підтримка повинна забезпечувати не лише збирання інформації, а й її оперативну перевірку, візуалізацію, порівняння та використання для прийняття управлінських рішень.

Наведена класифікація, безумовно, не охоплює всі методи, представлені в сучасній економічній літературі. Водночас саме зазначені групи методів найбільшою мірою відповідають специфіці агропродовольчої сфери, оскільки дозволяють враховувати сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, значну ресурсомісткість, мінливість ринкової кон'юнктури та часові лаги між прийняттям виробничих рішень і реалізацією готової продукції.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є розвиток професійного маркетингового забезпечення їх діяльності. Наявність маркетингової функції дозволяє систематично досліджувати цільові ринки, аналізувати поведінку споживачів і конкурентів, визначати перспективні сегменти, формувати асортиментну та цінову політику, обирати ефективні канали реалізації продукції та своєчасно реагувати на зміни попиту.

Водночас для малих і середніх аграрних підприємств створення самостійних повноцінних маркетингових служб не завжди є економічно виправданим через обмежені фінансові та кадрові можливості. За таких умов доцільним є розвиток спільних регіональних маркетингово-аналітичних і консультаційних центрів, дорадчих служб, галузевих об'єднань, кооперативних структур та цифрових інформаційних платформ, які могли б надавати товаровиробникам послуги з аналізу ринку, цінового моніторингу, пошуку каналів збуту, підготовки експортних операцій та прогнозування кон'юнктури.

У міру зміцнення кадрового потенціалу, зростання масштабів виробництва та формування належних фінансово-економічних умов відповідні маркетингові функції можуть поступово інтегруватися безпосередньо в організаційну структуру аграрних підприємств. Таким чином забезпечуватиметься поетапний перехід від зовнішнього інформаційно-консультаційного супроводу до власної системи маркетингового управління.

Під час формування ефективної системи експортно-імпортного регулювання аграрної продукції доцільно орієнтуватися на декілька взаємопов’язаних принципів.

По-перше, важливим є забезпечення послідовності та прогнозованості зовнішньоекономічної політики, поєднання відкритості ринків із використанням допустимих інструментів підтримки тих напрямів аграрного виробництва, які мають стратегічне значення для продовольчої безпеки, технологічного розвитку, зайнятості та експортного потенціалу країни.

По-друге, необхідним є стимулювання розвитку ринкової та фінансової інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності. До її складових слід віднести кредитування експортних операцій, страхування зовнішньоторговельних та інвестиційних ризиків, гарантійні механізми, логістичне забезпечення, сертифікацію продукції, консультаційну підтримку та сучасні системи інформаційного супроводу міжнародної торгівлі.

По-третє, розвиток експортного потенціалу аграрного сектору має бути безпосередньо пов’язаний із загальною структурною та інноваційною політикою держави. Пріоритет повинен надаватися не лише нарощуванню фізичних обсягів експорту, а й збільшенню частки продукції з вищою доданою вартістю, розвитку глибшої переробки, технологічному оновленню та формуванню довгострокових міжнародних конкурентних переваг.

Формування конкурентоспроможних господарських структур ринкового типу, здатних ефективно використовувати земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси й одночасно робити вагомий внесок у забезпечення продовольчої безпеки держави, має посідати важливе місце у формуванні аграрної політики.

Однією з необхідних передумов підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є використання економічного механізму, під яким слід розуміти сукупність взаємопов’язаних методів, інструментів, важелів і стимулів економічного впливу на обсяги виробництва, результативність

використання ресурсів, інноваційно-інвестиційну активність та ефективність господарської діяльності.

Формування сталої конкурентної позиції підприємства має здійснюватися на основі постійного його позиціонування у відповідному ринковому середовищі. Позиціонування в такому випадку виступає безперервним процесом визначення, оцінювання та коригування місця підприємства відносно основних конкурентів.

В основу цього процесу доцільно покласти принципи системності, об'єктивності, динамічності, оптимальності, безперервності, наукової та методичної обґрунтованості, конструктивності, наступності, альтернативності, зворотного зв'язку та гнучкості. Їх комплексне застосування забезпечує не лише встановлення фактичного становища підприємства, а й формування обґрунтованих напрямів його подальшого стратегічного розвитку.

Підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств значною мірою сприятиме подальше формування повноцінної ринкової та інформаційної інфраструктури. Важливими її складовими мають стати єдина система інформаційно-аналітичного забезпечення агропродовольчих ринків, доступні цифрові платформи цінового моніторингу, регіональні та галузеві маркетингово-консультаційні центри, дорадчі служби та системи поширення актуальної ринкової інформації.

Для тих аграрних підприємств, які мають достатній кадровий, фінансовий і організаційний потенціал, доцільним є створення власних маркетингових підрозділів. Для інших суб'єктів господарювання відповідні функції можуть реалізовуватися на кооперативних засадах або шляхом залучення спеціалізованих зовнішніх організацій.

Науковці по-різному визначають склад факторів, що формують конкурентоспроможність аграрних підприємств. Частина дослідників пов'язує її з характеристиками попиту, міжгалузевими зв'язками, інтенсивністю зовнішньої конкуренції, ресурсним забезпеченням,

організацією робочих процесів, обраною стратегією, якістю менеджменту, відносинами із заінтересованими сторонами та особливостями корпоративної культури. Інші автори основну увагу приділяють ціновим, технологічним, якісним та організаційним чинникам [1, с. 99].

У працях Ф. Котлера серед умов успішного функціонування підприємства особливе значення надається взаємодії із заінтересованими сторонами, організації ключових бізнес-процесів, забезпеченості ресурсами, а також якості організації та корпоративної культури [2, с. 64]. Віднесення зазначених характеристик до факторів конкурентоспроможності є обґрунтованим, оскільки результативність підприємства формується не лише під впливом його продукції або рівня цін, а й залежить від якості взаємодії з постачальниками, споживачами, працівниками, партнерами та іншими учасниками економічних відносин.

О. М. Ястремська до важливих складових конкурентоспроможності відносить характеристики продукції та її просування, ринкове становище підприємства, фінансовий стан, виробничий і технологічний потенціал, організаційну побудову, трудові ресурси, систему їх мотивації та інформаційне забезпечення бізнес-процесів з урахуванням ролі нематеріальних активів [3, с. 220–221].

Зазначений підхід є важливим з позицій комплексного розуміння конкурентоспроможності, оскільки демонструє, що її формування відбувається одночасно в декількох функціональних площинах. Висока якість продукції не гарантує стійких конкурентних переваг за слабкого фінансового стану або недостатньої ринкової присутності; аналогічно значний ресурсний потенціал може залишатися нереалізованим через недосконаліть організації та управління.

О. О. Школьний пов’язує конкурентоспроможність підприємства з продуктивністю наявних ресурсів, можливістю ефективної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках, рівнем розвитку науково-

технологічного потенціалу, величиною витрат і цін, а також із сукупністю макроекономічних факторів [4, с. 51].

До останніх віднесено грошово-кредитну та фіскальну політику, валютний курс, інвестиційний клімат, циклічність економічної динаміки та загальний рівень макроекономічної стабільності [4, с. 51]. Це дозволяє зробити висновок, що потенціал конкурентоспроможності підприємства формується внаслідок взаємодії внутрішніх можливостей із параметрами зовнішнього економічного середовища.

У науковій літературі представлено також деталізовані класифікації факторів потенціалу конкурентоспроможності за джерелом виникнення, тривалістю та характером дії, способом прояву, спрямованістю впливу, можливостями регулювання, внутрішньою структурою, ступенем корисності та роллю у формуванні конкурентних переваг. Наявність значної кількості класифікаційних ознак пояснюється неоднорідністю відповідних факторів за їх економічною природою, масштабами та механізмом впливу, що обумовлює необхідність їх комплексного дослідження.

На нашу думку, для цілей управління потенціалом конкурентоспроможності аграрного підприємства найбільш доцільним є базове розмежування факторів на зовнішні та внутрішні. Такий поділ дозволяє одночасно визначити джерело виникнення впливу й оцінити можливості підприємства щодо його регулювання.

Зовнішні фактори формуються за межами підприємства, визначають характеристики середовища його функціонування та, як правило, не підлягають прямому управлінському впливу з боку окремого суб’єкта господарювання. Підприємство може прогнозувати їх зміни, оцінювати наслідки, адаптувати власну поведінку та частково мінімізувати ризики, але не має можливості безпосередньо встановлювати їх параметри.

Внутрішні фактори, навпаки, виникають у межах самого підприємства та значною мірою визначаються якістю його менеджменту. До них належать ресурсне забезпечення, організаційна структура, технології, фінансовий стан,

компетентності персоналу, інноваційна активність, інформаційне забезпечення, система мотивації, маркетингові можливості та інші характеристики внутрішнього середовища.

У свою чергу зовнішні фактори доцільно поділяти на фактори прямого та непрямого (опосередкованого) впливу.

Фактори прямого впливу (рис. 1.6) охоплюють ті елементи зовнішнього середовища, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє в процесі своєї діяльності та зміна яких безпосередньо позначається на його поточних результатах. До них передусім належать постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові та логістичні партнери, органи місцевої влади, посередники та інші контактні аудиторії.

Фактори непрямого впливу можуть не мати безпосереднього щоденного впливу на операції підприємства, проте визначають загальні умови його функціонування та перспективи розвитку. До цієї групи належать макроекономічні, політико-правові, соціально-демографічні, природно-кліматичні, науково-технологічні, міжнародні та інші фактори.

Їх вплив зазвичай має більш тривалий і стратегічний характер. Саме тому вони потребують не оперативного реагування на окремі події, а постійного моніторингу, прогнозування та включення до процесу стратегічного планування підприємства.

Показовим прикладом безпосереднього впливу зовнішнього середовища на результати діяльності та конкурентоспроможність аграрного підприємства є взаємодія з постачальниками вхідних ресурсів. Від надійності таких відносин залежить своєчасність забезпечення підприємства насінням, посадковим матеріалом, кормами, паливно-мастильними матеріалами, добривами, засобами захисту рослин, технікою, запасними частинами та іншими основними й оборотними ресурсами, необхідними для здійснення виробничого процесу.

Для аграрного виробництва цей фактор має особливе значення через високу залежність результатів від дотримання технологічних строків.

Затримка поставок окремих ресурсів може призвести не лише до тимчасового скорочення обсягів діяльності, а й до втрати оптимальних строків виконання технологічних операцій, зниження урожайності або продуктивності та відповідного погіршення економічних результатів.

Водночас вплив постачальників не обмежується лише фізичною доступністю ресурсів. Важливими параметрами є ціна, якість, умови розрахунків, можливість відстрочення платежу, стабільність поставок, логістична надійність, сервісне обслуговування та можливість швидкої заміни постачальника.

Отже, взаємовідносини з постачальниками доцільно розглядати не просто як елемент матеріально-технічного забезпечення, а як одну зі складових формування потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства. Раціональна диверсифікація джерел постачання, довгострокове партнерство з надійними контрагентами, оцінювання їх ризиків та формування альтернативних каналів забезпечення дозволяють підвищувати стійкість підприємства до несприятливих змін зовнішнього середовища.

Рис.1.6. Зовнішні фактори прямого впливу на потенціал конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу

** розроблено автором*

Не менш вагомий вплив на формування та реалізацію потенціалу конкурентоспроможності підприємства мають споживачі, оскільки саме ринковий попит визначає можливість комерційної реалізації створеної продукції та значною мірою впливає на економічні результати діяльності

товаровиробника. Стабільність функціонування підприємства та перспективи його розвитку безпосередньо залежать від здатності виявляти цільові групи покупців, розуміти їх потреби, своєчасно реагувати на зміну споживчих пріоритетів і пропонувати продукцію, характеристики якої відповідають очікуванням ринку.

У цьому контексті важливим чинником конкурентоспроможності є не лише сам факт наявності попиту, а й здатність підприємства формувати довготривалі відносини зі споживачами. Йдеться про забезпечення необхідного рівня якості, стабільності поставок, прийнятної ціни, належного сервісного супроводу, інформаційної відкритості та передбачуваності виконання договірних зобов'язань. Чим повніше підприємство здатне задовольнити потреби відповідної групи покупців порівняно з конкурентами, тим стійкішими стають його ринкові позиції.

Особливого значення це набуває для аграрних підприємств, де споживачами можуть виступати не лише кінцеві покупці, а й переробні підприємства, торговельні мережі, експортери, логістичні оператори, підприємства громадського харчування та інші учасники агропродовольчих ланцюгів. Кожна із зазначених груп висуває власні вимоги до якості, обсягів партій, стандартизації, строків поставок, документального супроводу та ціни продукції. Саме тому вивчення поведінки споживачів має бути постійною складовою маркетингової та конкурентної політики підприємства.

Одним із найсуттєвіших зовнішніх факторів прямого впливу залишаються конкуренти. Значення цього чинника визначається кількістю підприємств, які функціонують у відповідному сегменті, ступенем концентрації ринку, частками основних його учасників, характером їх стратегій, рівнем цін, технологічними можливостями, репутацією, доступом до каналів збуту та здатністю впливати на поведінку покупців.

У багатьох випадках саме дії конкурентів істотно визначають межі стратегічної свободи підприємства. Їхня поведінка впливає на те, які характеристики продукції стають обов'язковими для ринку, який рівень цін є

прийнятним, які канали розподілу набувають найбільшого значення та які технологічні чи маркетингові рішення необхідно впроваджувати для збереження ринкових позицій.

В умовах інтенсивної конкуренції підприємства змушені постійно вдосконалювати виробництво, підвищувати продуктивність, використовувати сучасні технічні та технологічні рішення, удосконалювати організацію праці, підвищувати якість і безпечність продукції та формувати додаткові характеристики, цінні для споживача. Отже, конкуренція стимулює підприємство не лише до скорочення витрат, а й до пошуку нових способів формування цінності для покупця.

Водночас конкурентне суперництво не обмежується лише боротьбою за споживача. Підприємства можуть конкурувати за кваліфіковані трудові ресурси, земельні ресурси, фінансування, інвестиції, матеріально-технічне забезпечення, логістичні потужності, доступ до технологій, інформації, каналів збуту та стратегічних партнерів. Для аграрного сектору особливо важливими є конкуренція за якісні земельні ресурси, кваліфікований персонал, техніку, оборотний капітал, складські й транспортні можливості.

Реакція підприємства на конкурентний тиск позначається і на його внутрішньому середовищі. Необхідність утримання ринкових позицій спонукає керівництво переглядати системи мотивації персоналу, умови праці, організаційну структуру, технологічні процеси, механізми прийняття рішень та характер взаємодії між керівниками й працівниками. Таким чином, вплив конкурентів має комплексний характер і здатний трансформувати як ринкову поведінку, так і внутрішню організацію підприємства.

Значний вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств справляють також посередники та інші учасники збутової інфраструктури. Їх роль є неоднозначною. З одного боку, посередницькі структури забезпечують товаровиробникам доступ до ринків, здійснюють накопичення товарних партій, сортування, логістику, зберігання, документальне оформлення, пошук

покупців та організацію експортних операцій. Для малих виробників такі функції часто є необхідною передумовою виходу на ширші ринки.

З іншого боку, надмірна залежність товаровиробників від обмеженої кількості посередників може призводити до асиметрії переговорної сили та нерівномірного розподілу доданої вартості в агропродовольчому ланцюзі. Найбільш уразливими є підприємства, які не мають достатніх обсягів продукції для самостійного виходу на великих покупців, обмежені складськими можливостями або потребують швидкого отримання оборотних коштів.

За таких умов посередник може отримувати можливість впливати на закупівельну ціну, строки розрахунків та інші умови угоди. Для аграрного товаровиробника це створює ризики недоотримання частини потенційного доходу, погіршення показників прибутковості та зростання залежності від окремих каналів реалізації.

Водночас було б некоректно трактувати посередництво виключно негативно. Проблема полягає не в самому існуванні посередницьких структур, а у непрозорості окремих каналів збуту, недостатній конкуренції між закупівельними структурами, нерівності доступу товаровиробників до ринкової інформації та низькій переговорній спроможності окремих аграрних підприємств.

Тому одним із напрямів зміцнення потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств має бути диверсифікація каналів реалізації, розвиток кооперації товаровиробників, використання довгострокових контрактів, електронних торговельних платформ, прямих поставок переробним підприємствам і торговельним мережам, а також удосконалення системи цінового моніторингу.

До зовнішніх факторів прямого впливу належать також органи державної влади та органи місцевого самоврядування, рішення яких у межах законодавчо визначених повноважень можуть істотно впливати на умови функціонування підприємств відповідної території. Такий вплив

проявляється через процедури просторового планування, використання земельних ресурсів, місцеві програми розвитку, інфраструктурні проєкти, окремі місцеві податки і збори, адміністративні процедури, заходи підтримки підприємництва та інші інструменти.

При цьому нормативні акти органів місцевого самоврядування не можуть мати вищої юридичної сили за закони України та інші акти вищого рівня. Їх значення для підприємства полягає в іншому: вони безпосередньо конкретизують значну частину умов господарювання на відповідній території та можуть досить оперативно змінювати окремі параметри локального бізнес-середовища.

Саме тому підприємство має систематично відстежувати зміни державної, регіональної та місцевої політики на тих територіях і ринках, де воно здійснює свою діяльність. Особливо це стосується рішень щодо земельних відносин, розвитку інфраструктури, місцевих програм підтримки, екологічних вимог, логістики та територіального розвитку.

До інших контактних аудиторій прямого впливу можуть бути віднесені товарні біржі, фінансові установи, страхові організації, брокерські й логістичні компанії, торговельні доми, дорадчі служби, професійні об’єднання, громадські організації, засоби масової інформації, органи державного контролю та інші суб’єкти, взаємодія з якими може впливати на поточні результати підприємства.

Роль кожної із зазначених груп залежить від спеціалізації підприємства, масштабів його діяльності, географії ринків та способу організації збуту. Для експортно орієнтованого товаровиробника, наприклад, значення логістичних операторів, сертифікаційних органів, банків і страхових установ може бути значно вищим, ніж для підприємства, орієнтованого переважно на локальний ринок.

Усі фактори прямого впливу перебувають у безпосередньому зв’язку з діяльністю підприємства та здатні викликати відносно швидкі зміни його внутрішніх параметрів. Зміна поведінки покупців може спричинити

коригування асортименту; дії конкурентів — перегляд цінової або маркетингової політики; погіршення умов постачання — необхідність зміни технологічних рішень чи запасів; нові регуляторні вимоги — трансформацію внутрішніх процедур.

Дещо інший характер має вплив зовнішніх факторів непрямої дії (табл. 1.3). Вони, як правило, не вступають у безпосередню операційну взаємодію з підприємством, однак формують загальні умови його діяльності та можуть суттєво змінювати перспективи розвитку.

До цієї групи доцільно віднести макроекономічну ситуацію, інфляцію, валютну динаміку, грошово-кредитну політику, загальний стан інвестиційного середовища, демографічні зміни, науково-технологічний розвиток, політико-правові процеси, міжнародне торговельне середовище, природно-кліматичні зміни, глобальні тенденції продовольчих ринків та інші чинники.

Особливість факторів непрямого впливу полягає в тому, що інформація про їх майбутню динаміку часто є неповною, а причинно-наслідкові зв’язки — складними та неоднозначними. Тому керівництво підприємства нерідко змушене використовувати прогнозні оцінки, сценарний аналіз і припущення щодо можливих наслідків відповідних змін.

Важливим фактором непрямого впливу на діяльність аграрних підприємств є участь України у Світовій організації торгівлі та функціонування в системі міжнародних торговельних правил. Україна набула членства у СОТ ще у 2008 році, тому нині йдеться не про наслідки самого приєднання, а про вплив сформованого режиму міжнародної торгівлі, взятих державою зобов’язань та можливостей, які випливають із членства.

Вплив членства у СОТ на аграрний сектор має комплексний характер. З одного боку, воно сприяє більш передбачуваному доступу на зовнішні ринки, встановлює загальні правила міжнародної торгівлі та створює механізми врегулювання торговельних спорів. З іншого — посилює вимоги до конкурентоспроможності національних товаровиробників, якості продукції,

відповідності санітарним і фітосанітарним нормам та здатності працювати в умовах міжнародної конкуренції.

Реальні переваги від участі в міжнародній торговельній системі значною мірою залежать від того, наскільки ефективно держава та підприємства використовують доступні можливості, адаптують виробництво до міжнародних стандартів, захищають законні економічні інтереси та розвивають продукцію з вищою доданою вартістю.

Тому для аграрних підприємств важливим є не лише формальне врахування міжнародних торговельних правил, а й систематичне відстеження змін тарифних і нетарифних умов доступу до цільових ринків, технічних вимог, правил походження товарів, сертифікації та інших умов міжнародної торгівлі.

Таким чином, підприємство як відкрита соціально-економічна система перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем та відчуває комплексний вплив значної кількості взаємопов’язаних факторів. Частина з них діє безпосередньо через конкретних контрагентів та контактні аудиторії, інша — формує загальний макроекономічний, інституційний, технологічний та міжнародний контекст діяльності.

Характерними ознаками зовнішнього середовища є взаємозалежність факторів, складність, динамічність і невизначеність. Зміна одного параметра нерідко спричиняє ланцюгову реакцію в інших елементах системи. Наприклад, валютні коливання можуть змінювати вартість імпортних ресурсів, що впливає на собівартість, ціну продукції та конкурентні позиції підприємства.

За таких умов здатність підприємства досягати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності значною мірою визначається не можливістю контролювати зовнішнє середовище, що в більшості випадків є неможливим, а здатністю своєчасно розпізнавати зміни, прогнозувати їх наслідки, формувати альтернативні сценарії та швидко адаптувати внутрішні ресурси, компетентності й управлінські рішення до нових умов.

Отже, систематичний моніторинг факторів прямого та непрямого впливу має стати постійним елементом системи управління потенціалом конкурентоспроможності аграрного підприємства. Саме поєднання аналізу зовнішнього середовища з оцінкою внутрішніх можливостей забезпечує інформаційну основу для формування стійких конкурентних переваг, обґрунтованого вибору стратегій та підтримання конкурентної позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

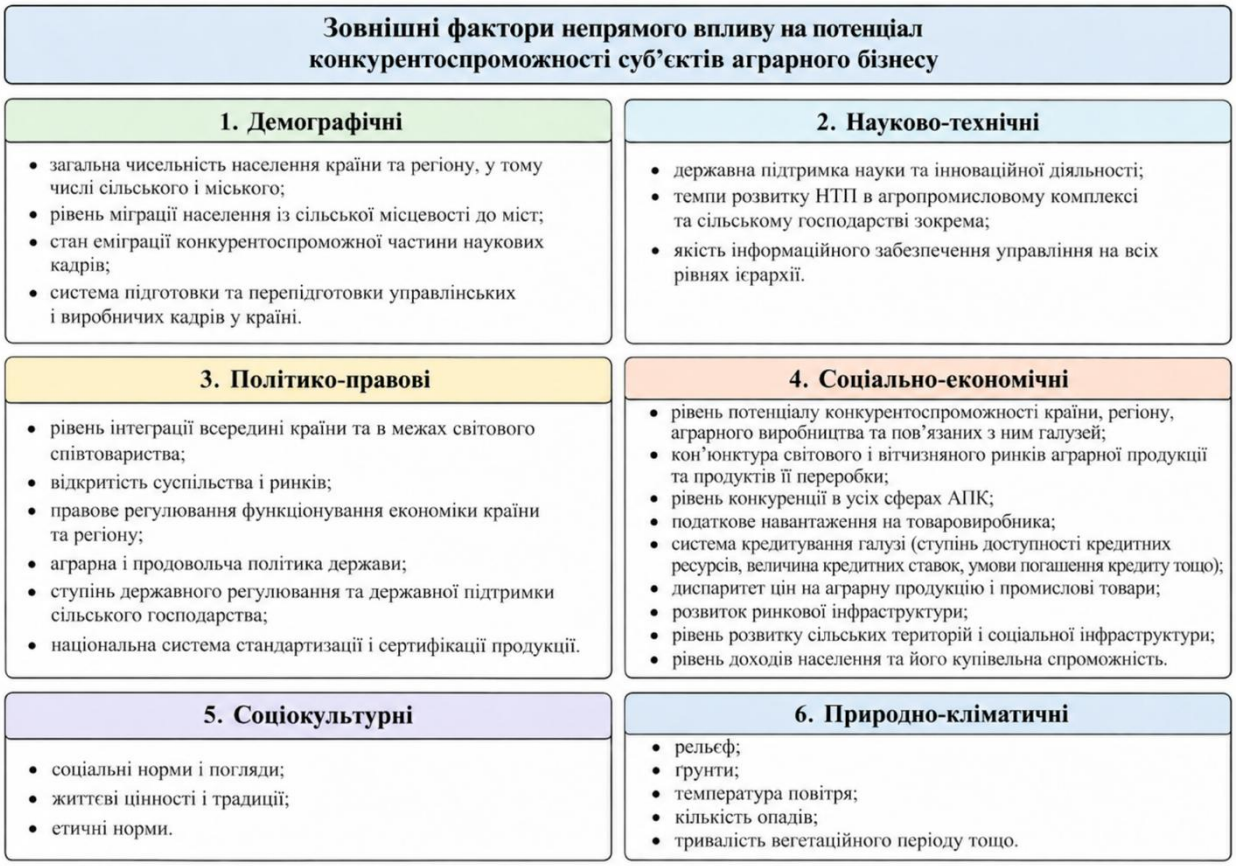

Рис. 1.7. Зовнішні фактори непрямого впливу на потенціал конкурентоспроможності субєктів аграрного бізнесу

* *систематизовано автором*

Внутрішні фактори мають не менше значення для формування, реалізації та розвитку потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу, ніж чинники зовнішнього середовища. Саме вони визначають внутрішню спроможність підприємства використовувати наявні можливості, реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та формувати стійкі конкурентні переваги. На відміну від

зовнішніх факторів, більшість внутрішніх чинників значною мірою перебуває у сфері управлінського впливу самого підприємства, а тому їх стан та динаміка безпосередньо залежать від якості менеджменту, обґрунтованості стратегічних рішень і здатності підприємства ефективно використовувати власний потенціал.

До основних внутрішніх факторів формування потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно віднести рівень забезпеченості земельними, трудовими, матеріально-технічними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами, а також ефективність їх використання. При цьому конкурентні можливості визначаються не лише абсолютною величиною ресурсної бази, а й структурою ресурсів, якістю їх поєднання, доступністю, мобільністю та здатністю забезпечувати необхідний виробничий і економічний результат.

Для аграрних підприємств особливого значення набуває земельно-ресурсна складова, оскільки земельні ресурси одночасно виступають просторовою базою господарювання, основним засобом виробництва та природним чинником формування результатів. Важливими характеристиками є площа й структура сільськогосподарських угідь, їх якісний стан, родючість ґрунтів, конфігурація земельного масиву, рівень концентрації та ефективність використання земель.

Не менш важливою є трудова складова потенціалу, що характеризується чисельністю персоналу, рівнем його кваліфікації, професійними компетентностями, продуктивністю праці, здатністю освоювати сучасні технології та брати участь у реалізації організаційних змін. Для сучасного аграрного підприємства особливого значення набувають не лише традиційні виробничі навички, а й цифрові компетентності, здатність працювати із сучасною технікою, інформаційними системами, засобами точного землеробства та аналітичними інструментами.

Матеріально-технічне забезпечення також істотно впливає на формування потенціалу конкурентоспроможності. Його рівень визначається

технічним станом машинно-тракторного парку, забезпеченістю виробничою інфраструктурою, доступом до сучасного обладнання, ступенем автоматизації та цифровізації технологічних процесів. Застаріла технічна база збільшує витрати виробництва, підвищує ризик технологічних втрат і обмежує можливості впровадження інновацій.

Важливою складовою внутрішнього середовища є фінансове забезпечення, яке характеризує здатність підприємства своєчасно фінансувати поточну діяльність, здійснювати інвестиції, підтримувати платоспроможність, формувати достатній обсяг оборотного капіталу та залучати зовнішні фінансові ресурси. Фінансова стійкість виступає одночасно результатом і передумовою конкурентоспроможності, оскільки підприємство з обмеженими фінансовими можливостями має значно менший простір для технологічного оновлення, освоєння нових ринків та реалізації довгострокових стратегій.

До суттєвих внутрішніх факторів належить інвестиційна привабливість підприємства. Вона визначає його спроможність залучати капітал для модернізації виробництва, розширення діяльності, впровадження нових технологій та формування нових конкурентних переваг. На рівень інвестиційної привабливості впливають фінансові результати, структура активів і зобов’язань, прозорість управління, якість бізнес-моделі, рівень ризику, перспективи розвитку та репутація підприємства.

Важливу роль відіграє також інноваційна активність, що відображає здатність суб’єкта господарювання освоювати та впроваджувати технологічні, організаційні, маркетингові й управлінські нововведення. Для аграрного виробництва це може охоплювати застосування сучасних сортів і гібридів, ресурсозберігальних технологій, автоматизованих систем управління, цифрового моніторингу, точного землеробства, сучасних систем годівлі, зберігання, логістики та управління якістю. Інноваційність дозволяє одночасно підвищувати продуктивність, скорочувати витрати, знижувати ризики та формувати нові споживчі властивості продукції.

До внутрішніх чинників конкурентоспроможності доцільно також відносити збутові можливості підприємства та сформованість каналів реалізації продукції. Хоча самі ринки збуту належать до зовнішнього середовища, здатність підприємства сформувати доступ до них, вибудувати стабільні канали реалізації, організувати логістику, контрактні відносини та роботу із цільовими покупцями є результатом внутрішньої маркетингової та управлінської спроможності.

Значення має також територіальне розташування підприємства відносно основних ринків, переробних підприємств, логістичних вузлів, транспортної інфраструктури та місць зберігання продукції. Для аграрного виробництва цей фактор безпосередньо впливає на транспортні витрати, швидкість поставок, можливості зберігання та вибір каналів реалізації.

Особливе місце серед внутрішніх факторів посідає організаційна структура та система управління підприємством. Їх ефективність визначає швидкість прийняття рішень, якість координації між підрозділами, рівень відповідальності, здатність до адаптації та реалізації стратегічних змін. Надмірно централізована або складна структура може уповільнювати реакцію на зміни ринку, тоді як надто фрагментована — створювати проблеми координації та контролю.

Важливими характеристиками є також рівень спеціалізації, концентрації та диверсифікації виробництва. Раціональна спеціалізація дозволяє використовувати ефект масштабу, накопичувати технологічні компетентності та знижувати витрати. Водночас надмірна залежність від одного виду продукції або одного ринку підвищує ризики, тому для аграрних підприємств особливого значення набуває пошук оптимального співвідношення між спеціалізацією та диверсифікацією.

Окремим внутрішнім фактором є стратегія розвитку підприємства. Саме вона визначає довгостроковий напрям використання ресурсів, характер інвестицій, технологічні пріоритети, ринкове позиціонування, рівень допустимого ризику та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища.

Навіть значний ресурсний потенціал не гарантує високої конкурентоспроможності за відсутності узгодженої та послідовної стратегії його розвитку.

Таким чином, ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від того, наскільки воно забезпечене необхідними ресурсами, чи має кваліфікований персонал, сучасну матеріально-технічну базу, дієву систему управління, доступ до інвестицій та фінансування, здатність упроваджувати інновації та реалізовувати обґрунтовану стратегію розвитку.

При цьому вирішальне значення має не просто наявність окремих елементів внутрішнього потенціалу, а ступінь їх узгодженості та здатність утворювати синергійний ефект. Висока забезпеченість одним видом ресурсів не компенсує критичного дефіциту іншого, а значні фінансові можливості не забезпечують конкурентного успіху без належної організації, компетентного персоналу та обґрунтованої стратегії.

Саме тому внутрішнє середовище підприємства доцільно розглядати як взаємопов’язану систему, в якій ресурсна, фінансова, маркетингова, інноваційна, організаційна та управлінська складові формують єдиний потенціал конкурентоспроможності. Його розвиток має забезпечувати не лише ефективність поточної діяльності, а й можливість розширеного відтворення, оновлення ресурсної бази, формування нових компетентностей та довгострокове зміцнення конкурентних позицій.

Отже, аграрне підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, яка, з одного боку, самостійно формує власне внутрішнє середовище, організаційні механізми, систему управління та ресурсні пропорції, а з іншого — постійно перебуває під впливом зовнішніх економічних, інституційних, ринкових, технологічних, соціальних і природно-кліматичних чинників.

Зовнішні та внутрішні фактори не діють ізольовано один від одного. Їх взаємодія формує реальні можливості та обмеження розвитку підприємства. Зміни в зовнішньому середовищі можуть створювати нові можливості або

загрози, однак кінцевий результат залежатиме від того, наскільки внутрішній потенціал дозволяє своєчасно їх використати або нейтралізувати.

Тому для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрне підприємство повинно постійно оцінювати всю сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, характер їх взаємозв'язку, силу та спрямованість впливу, а також своєчасно адаптувати ресурсну, виробничу, маркетингову, фінансову й управлінську політику.

Таким чином, розвиток потенціалу конкурентоспроможності має ґрунтуватися на постійному узгодженні внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища. Саме здатність забезпечити таке узгодження визначає можливість формування стійких конкурентних переваг, підтримання стабільної конкурентної позиції та забезпечення розширеного відтворення суб'єкта аграрного бізнесу.

1.3. Методичні підходи до оцінки результатів управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств

Досягнення та довгострокове підтримання конкурентоспроможності продукції аграрного виробництва потребує від суб'єктів господарювання постійного пошуку можливостей підвищення результативності діяльності, ефективнішого використання наявних ресурсів і вибору стратегічних напрямів розвитку. У сучасному ринковому середовищі функціонування аграрного підприємства не може обмежуватися вирішенням лише поточних виробничих завдань. Воно має ґрунтуватися на сформованій економічній політиці, яка передбачає визначення стратегічних цілей і завдань, оцінювання поточних та перспективних напрямів господарської діяльності, дослідження зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх можливостей, формування альтернатив розвитку й обґрунтування доцільності диверсифікації.

За таких умов диверсифікація набуває значення одного з інструментів зміцнення потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Її використання дає можливість розширити джерела формування доходів, зменшити залежність від результатів одного виду діяльності, більш повно використовувати ресурсну базу та підвищувати стійкість підприємства до несприятливих ринкових або природно-кліматичних змін. Водночас недоцільно протиставляти диверсифікацію спеціалізації як безумовно кращий варіант розвитку. Оптимальний ступінь поєднання цих стратегічних підходів має визначатися ресурсним потенціалом, масштабами підприємства, ринковими умовами, технологічними особливостями та прийнятним рівнем ризику.

Проблематику диверсифікації аграрного виробництва досліджували В. Андрійчук, М. Корецький, А. Шепіцен, В. Борисова, Н. Маслак, І. Міхаліна, Н. Бурачек та інші науковці. Аналіз представлених у науковій літературі підходів свідчить про відсутність повної єдності щодо змісту цієї категорії. У найбільш загальному розумінні диверсифікація пов’язується з розширенням асортименту продукції, освоєнням нових видів виробництва та формуванням додаткових напрямів господарської діяльності [8; 9]. Окремі автори акцентують увагу на її ролі як інструменту управління фінансовими й виробничими ризиками та напряму стратегічного розвитку підприємства [4; 6; 7]. Взаємозв’язок диверсифікації з ризиком підкреслюється також у відповідних наукових дослідженнях [3].

Для аграрного виробництва цей взаємозв’язок має особливе значення. Надмірно вузька спеціалізація підвищує залежність господарських результатів від кон’юнктури окремого товарного ринку, природно-кліматичних умов, біологічних ризиків та коливань цін. Натомість раціональна диверсифікація дозволяє розподіляти ризики між декількома видами продукції або діяльності, освоювати нові ринкові сегменти, розширювати джерела доходів та, за певних умов, просуватися вздовж

ланцюга створення доданої вартості шляхом перероблення й самостійної реалізації продукції [10].

Узагальнюючи існуючі підходи, диверсифікацію аграрного виробництва доцільно визначати як цілеспрямований процес розширення та оптимізації видів діяльності, асортименту продукції, ринків і джерел доходу аграрного підприємства, спрямований на підвищення стійкості його функціонування, ефективності використання ресурсів та реалізацію економічних, соціальних і екологічних цілей [2; 3]. У ринкових умовах саме підприємство несе економічну відповідальність за результати власної діяльності, а тому самостійно визначає доцільний напрям спеціалізації та диверсифікації [5].

У науковій літературі виокремлюються різні напрями диверсифікації. Зокрема, до них відносять: концентричну диверсифікацію, що передбачає освоєння нових видів продукції на основі наявної ресурсної, технологічної або сировинної бази; вертикальну диверсифікацію, пов’язану з освоєнням видів діяльності, які раніше виконувалися постачальниками, переробниками, посередниками або іншими учасниками ланцюга створення вартості; горизонтальну диверсифікацію, яка передбачає освоєння нових видів продукції чи діяльності та може потребувати істотного технологічного оновлення; конгломератну диверсифікацію, орієнтовану на освоєння нових для підприємства напрямів, без безпосереднього технологічного зв’язку з традиційною діяльністю.

У контексті управління потенціалом конкурентоспроможності вибір стратегії диверсифікації не може зводитися лише до розширення товарного асортименту. Він передбачає пошук нових груп споживачів, освоєння перспективних ринкових сегментів і каналів збуту, застосування нових способів просування продукції, трансформацію виробничої структури та формування додаткових джерел доходів. Тому диверсифікацію доцільно розглядати як комплекс взаємопов’язаних стратегічних рішень щодо зміни

структури діяльності підприємства з метою зміцнення конкурентних позицій і зниження залежності від окремих джерел ризику.

Специфіка диверсифікації аграрного виробництва визначається особливостями самої галузі. Серед них особливого значення набувають: сезонний характер значної частини виробничих процесів, який зумовлює нерівномірність використання трудових, матеріальних і технічних ресурсів протягом року; залежність результатів від природно-кліматичних умов, які істотно впливають на вибір спеціалізації та структуру виробництва; використання землі одночасно як просторової основи господарювання та незамінного основного засобу виробництва; безпосередня участь біологічних організмів у виробничому процесі; обмеженість площі та якісна неоднорідність сільськогосподарських земель; наявність значного часового лагу між здійсненням витрат і отриманням економічних результатів.

Підприємство, яке планує реалізувати стратегію диверсифікації, має враховувати зазначені особливості та здійснювати відповідний процес послідовно.

На першому етапі необхідно провести комплексне маркетингове дослідження. Воно має охоплювати сегментацію ринку продовольства й послуг, характеристику ринкової інфраструктури, оцінювання поточної позиції підприємства, аналіз попиту, рівня його насичення, поведінки споживачів і конкурентів. Розширення виробництва та освоєння нових видів діяльності безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення, оскільки саме достовірність маркетингової інформації визначає обґрунтованість подальших рішень.

Успішність диверсифікації на цьому етапі значною мірою залежить від того, наскільки повно досліджено структуру та динаміку попиту, перспективність окремих товарних сегментів, вимоги потенційних споживачів і можливості підприємства використати власну ресурсну базу для їх задоволення.

На другому етапі доцільно здійснити поглиблену внутрішню діагностику підприємства. Вона має передбачати аналіз фінансово-господарської діяльності, оцінювання ресурсного потенціалу, визначення слабких і сильних сторін, а також конкретизацію цілей диверсифікації.

Загальна мета може полягати у формуванні такої структури господарської діяльності, яка забезпечуватиме підвищення економічної стійкості на основі багатопрофільності. До конкретних цілей можуть належати подолання збитковості окремих напрямів, підвищення виробничого потенціалу, збільшення доходів, зниження сезонності, освоєння нових сегментів або раціональніше використання ресурсів.

Фінансовий аналіз при цьому має забезпечувати оцінювання перспектив зростання активів, джерел фінансування, спроможності залучати додатковий капітал та потенційної прибутковості нових видів діяльності.

Важливим методологічним компонентом обґрунтування диверсифікації є оцінювання економічного потенціалу підприємства як сукупної спроможності використовувати наявні та потенційно доступні ресурси для створення товарів і послуг. До його складу доцільно включати земельні, матеріально-технічні, трудові, фінансові та інші ресурси, а також організаційні й інвестиційні можливості.

Водночас потенціал підприємства не варто зводити лише до балансової або відновної вартості ресурсів. Для обґрунтування диверсифікації необхідно оцінити також ліквідність і мобільність ресурсів, можливість їх альтернативного використання, компетентності персоналу, інвестиційну привабливість і здатність підприємства фінансувати освоєння нового напряму без загрози для основної діяльності.

На наступному етапі необхідно визначити можливі джерела фінансування диверсифікації. До внутрішніх ресурсів можуть належати нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, вивільнені оборотні кошти та страхове відшкодування. Зовнішні джерела можуть включати

банківське кредитування, фінансовий або операційний лізинг, інвестиційний капітал, грантове фінансування та інші доступні підприємству інструменти.

Для аграрних підприємств можна виокремити декілька практично значущих напрямів диверсифікації. У досліджуваному матеріалі серед основних визначено перероблення власної аграрної продукції, оптимізацію структури виробництва та розширення сфери послуг.

Перший напрям пов’язаний із вертикальним просуванням підприємства вздовж ланцюга створення доданої вартості. Він може передбачати перероблення зерна, молока, м’яса, овочевої та плодово-ягідної продукції, фасування, пакування, створення готових продуктів, використання побічної продукції та відходів, а також організацію суміжних сервісних процесів.

Перевагою такого напряму є можливість залишати більшу частину доданої вартості всередині підприємства або об’єднання товаровиробників, диверсифікувати доходи та зменшувати залежність від закупівельної політики переробних підприємств.

Разом із тим вертикальна диверсифікація є одним із найбільш ресурсомістких варіантів. Її реалізація може потребувати значних капіталовкладень, додаткового персоналу, нових компетентностей, сертифікації, розвитку збуту та освоєння технологій, які раніше не використовувалися підприємством.

Тому тезу про те, що власна переробка є безумовно оптимальним шляхом для кожного аграрного підприємства, доцільно вважати надмірно категоричною. Для невеликих товаровиробників створення індивідуальних переробних потужностей може виявитися економічно неефективним через недостатній масштаб завантаження, високі постійні витрати та необхідність окремого маркетингового забезпечення.

Альтернативою може виступати кооперація, спільне інвестування в переробні й логістичні потужності, створення об’єднань товаровиробників або укладання довгострокових партнерських договорів із переробними

підприємствами. Такий підхід дозволяє поєднати ефект масштабу із збереженням економічної самостійності виробників.

Другим важливим напрямом є оптимізація структури аграрного виробництва. Вона передбачає не механічне збільшення кількості культур чи галузей, а формування такого їх поєднання, яке забезпечує економічну, агротехнологічну й екологічну збалансованість.

Біологічний характер аграрного виробництва потребує дотримання науково обґрунтованих сівозмін, урахування потреб культур у поживних речовинах, попередників, фітосанітарного стану та впливу структури посівів на родючість ґрунтів. Тому диверсифікація рослинництва може одночасно виконувати економічну та ґрунтоохоронну функції.

Не менш важливим є ризикозахисний ефект. Різні культури неоднаково реагують на температурний режим, кількість і розподіл опадів, строки настання посух, заморозків або інших несприятливих явищ. Відповідно поєднання декількох культур з різними біологічними характеристиками частково знижує залежність сукупного результату підприємства від погодних умов одного виробничого сезону. У цьому розумінні диверсифікація структури посівів може розглядатися як один з інструментів управління виробничим ризиком.

Третім напрямом є диверсифікація через розвиток сервісної діяльності. Аграрні підприємства можуть отримувати додаткові доходи шляхом надання іншим суб’єктам послуг з обробітку ґрунту, збирання врожаю, перевезення продукції, використання спеціалізованої техніки, внесення добрив, сушіння, очищення, зберігання та виконання інших технологічних операцій.

Такий напрям особливо доцільний тоді, коли підприємство має технічні або трудові ресурси, які певну частину року залишаються недостатньо завантаженими. Надання послуг стороннім товаровиробникам дозволяє підвищувати коефіцієнт використання техніки, розподіляти постійні витрати на більший обсяг виконаних робіт та створювати додатковий грошовий потік.

Водночас твердження про те, що підприємство, яке протягом чотирьох–п’яти років не оновлює продукцію, неминуче втрачає конкурентоспроможність або банкрутує, не доцільно відтворювати як універсальну закономірність. У наданому матеріалі воно наведене без достатнього емпіричного обґрунтування.

Для аграрної сфери доцільніше виходити з іншого положення: необхідність оновлення структури виробництва визначається змінами попиту, технологій, ресурсної бази, рівня прибутковості, кліматичних умов і конкурентного середовища. Для одних видів продукції тривалий життєвий цикл може бути економічно виправданим, тоді як для інших своєчасна зміна асортименту або технології є критично важливою умовою збереження конкурентних позицій.

Диверсифікація поряд із перевагами має суттєві обмеження та ризики. Розвиток декількох напрямів діяльності може спричинити надмірне розпорошення фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів, знизити рівень концентрації виробництва та послабити переваги спеціалізації. Ускладнюється також система планування, контролю та координації, підвищуються вимоги до кваліфікації менеджменту й інформаційного забезпечення.

Тому рішення про диверсифікацію має ґрунтуватися на співвідношенні очікуваних вигід із додатковими витратами та ризиками. Необхідно визначити такий рівень розширення діяльності, який не руйнує економічно ефективну спеціалізацію підприємства, а доповнює її новими джерелами доходів і конкурентних переваг.

При формуванні бізнес-плану диверсифікації підприємство має чітко визначити мету, необхідний масштаб перетворень та допустиму величину ресурсів, що можуть бути спрямовані на нові напрями без погіршення основного виробництва. До ключових критеріїв прийняття рішення необхідно віднести кон’юнктуру ринку, фінансовий стан підприємства,

структуру активів, доступність фінансування, кадрові компетентності, технологічну сумісність, перспективи збуту та очікуваний рівень ризику.

Великі аграрні підприємства зазвичай мають ширші можливості диверсифікації завдяки більшому обсягу фінансових ресурсів, розвиненій інфраструктурі, кадровому забезпеченню та здатності розподіляти постійні витрати між декількома видами діяльності. Для малих підприємств ефективнішою може бути поглиблена спеціалізація, кооперація або вибір обмеженої кількості взаємодоповнюючих напрямів.

Отже, диверсифікацію доцільно розглядати як один із можливих інструментів розвитку потенціалу конкурентоспроможності, а не як універсальний засіб його забезпечення. За умови належного обґрунтування вона дозволяє знижувати ризики, більш повно використовувати ресурси, розширювати ринкову пропозицію, освоювати нові сегменти та збільшувати частку доданої вартості, що залишається у розпорядженні аграрного підприємства.

Методичний інструментарій дослідження потенціалу конкурентоспроможності

Предметом відповідного дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо оцінювання та управління потенціалом конкурентоспроможності, тоді як об’єктом є економічні процеси й умови формування конкурентоспроможного виробництва в аграрних підприємствах України.

Дослідження управління потенціалом конкурентоспроможності доцільно здійснювати за такою послідовністю: визначення мети, об’єктів і рівнів дослідження; формування системи показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції та підприємства; визначення інформаційної бази, пошук, перевірка та систематизація даних; добір методів і методичного інструментарію; застосування відповідних методів на визначених рівнях конкурентоспроможності; аналіз, інтерпретація та

узагальнення отриманих результатів; формування на їх основі управлінських рекомендацій.

Для міждержавного порівняння конкурентних параметрів аграрного виробництва доцільно використовувати зіставні міжнародні статистичні джерела, насамперед дані FAOSTAT, а залежно від предмета дослідження – також інформаційні ресурси Eurostat та інших офіційних міжнародних організацій. Система показників може включати обсяги виробництва, урожайність, продуктивність, ціни виробників, експорт, імпорт, обсяги внутрішньої пропозиції та інші порівнювані індикатори.

Для дослідження на рівні підприємств інформаційну базу мають формувати актуальні форми державної статистичної звітності, фінансова та управлінська звітність господарюючих суб'єктів, первинні облікові дані, результати маркетингових та експертних досліджень. Перелік статистичних форм необхідно актуалізовувати відповідно до чинної на момент дослідження системи державних статистичних спостережень, оскільки наведені в початковому тексті форми та їх назви можуть змінюватися.

Важливою складовою дослідження є вивчення споживчих переваг. Для цього може використовуватися анкетування споживачів за репрезентативною вибіркою, сформованою з урахуванням територіальних, соціально-демографічних і доходних характеристик населення.

Завдання такого дослідження можуть включати визначення соціально-демографічного профілю споживача, оцінювання залежності обсягів придбання продукції від доходів домогосподарства, встановлення асортиментних переваг, аналіз сезонності попиту та оцінювання впливу власного виробництва продуктів домогосподарствами на структуру ринкового споживання.

Серед важливих методів дослідження потенціалу конкурентоспроможності слід виділити метод статистичних групувань, який дає змогу поділити значну сукупність підприємств на відносно однорідні

групи та виявити закономірності взаємозв’язку між результативними й факторними показниками.

Групування можуть здійснюватися як у цілому за аграрним виробництвом, так і окремо за галузями рослинництва й тваринництва та конкретними видами продукції. Вибір групувальних ознак повинен визначатися метою аналізу, характером сукупності та економічною логікою дослідження.

Для виявлення впливу окремих факторів можуть застосовуватися аналітичні групування за: собівартістю продукції; продуктивністю праці; рівнем спеціалізації підприємства; витратами на мінеральні добрива; витратами на корми; обсягами або рівнем державної підтримки; рівнем оплати праці; характеристиками системи господарювання.

При дослідженні значної кількості товаровиробників доцільним є застосування кластерного аналізу. Його призначення полягає у формуванні груп об’єктів, які характеризуються високою внутрішньогруповою подібністю та водночас істотно відрізняються від об’єктів інших кластерів.

Під час дослідження конкурентоспроможності аграрні підприємства можуть кластеризуватися за показниками прибутку з розрахунку на гектар, стабільності виробництва, рівня цін, собівартості, продуктивності, рентабельності та іншими характеристиками. Конкретний склад показників має бути статистично й економічно обґрунтований.

Для поглибленого аналізу окремих типових господарств доцільно використовувати монографічний метод. Його перевагою є можливість детально дослідити причинно-наслідкові зв’язки, які не завжди можна виявити за допомогою масових статистичних спостережень. Об’єкти монографічного дослідження доцільно відбирати за результатами попередніх групувань або кластерного аналізу як типові чи показові представники відповідних груп.

Монографічний аналіз може доповнюватися анкетуванням і напівструктурованими інтерв’ю керівників та фахівців підприємств. Це

дозволяє поєднати кількісну інформацію з оцінюванням особливостей управління, стратегічної поведінки та внутрішніх організаційних чинників конкурентоспроможності.

Оскільки аналітичні групування дозволяють виявити загальну спрямованість впливу факторів, але не завжди забезпечують кількісне визначення сили зв’язку, їх доцільно доповнювати кореляційно-регресійним і дисперсійним аналізом.

Кореляційно-регресійний аналіз може використовуватися для кількісного оцінювання залежності результативних характеристик конкурентоспроможності від факторів виробництва та управління. При цьому необхідно перевіряти статистичну значущість отриманих залежностей, мультиколінеарність, адекватність моделі та економічну інтерпретованість її параметрів.

Для дослідження довгострокових тенденцій виробництва може використовуватися аналіз рядів динаміки та трендові моделі, зокрема вирівнювання методом найменших квадратів. Вибір лінійного, поліноміального або іншого виду тренду має здійснюватися не апріорно, а на основі характеристик фактичного ряду та статистичних критеріїв якості моделі.

Якщо аналіз охоплює період із 1991 року до сучасного етапу, необхідно враховувати структурні розриви, спричинені трансформацією економічної системи, кризовими явищами, зміною статистичної методології та іншими подіями. Просте побудування одного тренду на всьому часовому інтервалі може приховувати такі структурні зміни.

Для згладжування короткострокових коливань доцільним є застосування ковзних середніх, проте цей метод сам по собі не дозволяє визначити причинний вплив законодавчих змін на конкурентоспроможність. Для оцінювання ефекту конкретних регуляторних рішень необхідно застосовувати додаткові методи — структурне моделювання, аналіз

перерваних часових рядів, панельні моделі або інший релевантний інструментарій.

Для дослідження стабільності виробництва можуть використовуватися показники динаміки: абсолютний приріст, темп і коефіцієнт зростання, темп приросту, абсолютне значення одного відсотка приросту, коефіцієнти варіації та інші показники мінливості. Їх використання дозволяє оцінити не тільки напрям зміни обсягів виробництва й реалізації, а й рівень їх стабільності в часі.

Для стратегічного аналізу товарного або господарського портфеля може застосовуватися матриця BCG, проте її використання для аналізу регіонів або держав потребує методичного обґрунтування. Класичний підхід ґрунтується на співвідношенні темпів зростання ринку та відносної ринкової частки, тому заміна цих показників іншими характеристиками повинна бути чітко пояснена.

Для внутрішньогосподарського аналізу структури виробництва перспективним є поєднання ABC- та XYZ-аналізу. На відміну від матриці BCG, цей інструмент дозволяє одночасно враховувати економічну значущість окремих видів продукції та стабільність відповідних результатів у часі [1].

ABC-аналіз забезпечує ранжування видів продукції за їх внеском у певний результативний показник – наприклад, виручку, маржинальний дохід або прибуток. Види продукції групи A формують найбільшу частку відповідного результату, група B має середню значущість, а група C – відносно незначний внесок. Водночас пороги групування доцільно встановлювати відповідно до особливостей конкретного масиву даних, а не застосовувати механічно.

XYZ-аналіз доповнює таку оцінку характеристикою стабільності або передбачуваності результатів за окремими видами продукції. Поєднання двох методів дозволяє сформувати матрицю, за допомогою якої можна розрізняти

стратегічно важливі та стабільні види продукції, важливі, але нестабільні напрями, а також продукцію з низьким внеском у результат підприємства.

У контексті управління потенціалом конкурентоспроможності така методика може використовуватися як інформаційна основа для оптимізації виробничої структури, розподілу ресурсів, обґрунтування спеціалізації та диверсифікації, а також визначення пріоритетних видів продукції у конкурентній стратегії підприємства.

Водночас доцільно наголосити, що жоден із розглянутих методів не повинен використовуватися ізольовано. Достовірна оцінка розвитку потенціалу конкурентоспроможності потребує поєднання статистичних, економіко-математичних, маркетингових, експертних та стратегічних методів. Це дозволяє одночасно оцінювати ресурсну забезпеченість підприємства, результати її використання, ринкові позиції, стійкість виробництва, поведінку споживачів та можливі траєкторії подальшого розвитку.

Саме формування такого комплексного методичного інструментарію створює основу для переходу від фрагментарного аналізу окремих показників до системного оцінювання потенціалу конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу та обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

У межах АВС-аналізу види продукції диференціюються залежно від їх внеску у формування загальної вартості товарної продукції підприємства. До групи А відносяться найбільш економічно значущі види продукції, сукупна частка яких формує приблизно 80 % виручки від реалізації. Група В має проміжне становище й охоплює види продукції, що забезпечують наступні близько 15 % загальної вартості реалізації. До групи С належать позиції з найменшим внеском у формування товарної виручки, сукупна частка яких становить орієнтовно 5 %. Такий розподіл дає змогу визначити пріоритетність окремих видів продукції для формування виробничої та конкурентної політики підприємства.

Таблиця 1.3

Застосування ABC-XYZ-аналізу для управління потенціалом конкурентоспроможності

Продукція	Виручка від реалізації, тис. грн	Частка у виручці, %	Кумулята виручки, %	Коефіцієнт варіації збуту, %	ABC-група	XYZ-група	ABC–XYZ
Соняшник	15 394,50	25,5	25,5	12,21	A	Y	AY
Пшениця	8 967,00	14,8	40,3	12,13	A	Y	AY
Молоко	8 699,75	14,4	54,7	5,75	A	X	AX
Яловичина	6 948,50	11,5	66,2	3,63	A	X	AX
Ячмінь	4 793,75	7,9	74,1	28,98	A	Z	AZ
Свинина	4 469,25	7,4	81,5	6,54	B	X	BX
Кукурудза на зерно	4 084,00	6,8	88,3	34,19	B	Z	BZ
Овочі	3 587,25	5,9	94,2	13,24	B	Y	BY
Баштанні культури	2 835,25	4,7	98,9	36,67	C	Z	CZ
Ріпак озимий	438,00	0,7	99,6	26,60	C	Z	CZ
Просо	136,50	0,2	99,8	40,82	C	Z	CZ
Горох	91,25	0,2	100,0	40,82	C	Z	CZ
Разом	60 445,00	100,0	–	–	–	–	–

** розраховано автором за даними ФГ «Натон» Сумського району Сумської області*

XYZ-аналіз, на відміну від ABC-класифікації, характеризує не економічну значущість продукції, а рівень стабільності її виробництва та реалізації впродовж досліджуваного періоду. Основним критерієм розподілу виступає коефіцієнт варіації відповідного показника. До групи X відносяться види продукції, для яких характерна висока стабільність і відносно незначні випадкові коливання, а коефіцієнт варіації не перевищує 10 %. До групи Y включають продукцію з помірною нестабільністю, для якої коефіцієнт варіації перебуває в межах 11–30 %. Група Z охоплює види продукції зі значною стохастичністю виробництва або збуту, коли коефіцієнт варіації перевищує 30 %.

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу дозволяє одночасно врахувати економічну вагомість окремих видів продукції та рівень стабільності їх виробництва і реалізації. Саме це є головною перевагою комбінованого ABC–XYZ-підходу порівняно з використанням кожного із зазначених методів окремо.

На регіональному рівні ABC–XYZ-аналіз може бути адаптований для визначення частки окремих товаровиробників у загальному обсязі реалізації певного виду аграрної продукції та оцінювання стабільності її постачання на відповідний ринок. У такому випадку ABC-складова характеризує економічну вагу підприємства або виду продукції в регіональному товарному потоці, а XYZ-складова — стабільність відповідних обсягів у часі. Приклад використання такого підходу наведено в таблиці 1.3.

За результатами проведеного ABC–XYZ-аналізу до групи стратегічно важливих видів виробництва та реалізації віднесено соняшник, пшеницю, молоко, яловичину та ячмінь. Саме ці види продукції формують основну частину товарної виручки підприємства і тому мають визначальний вплив на його фінансово-економічні результати та конкурентну позицію.

При цьому найбільш сприятливим поєднанням економічної вагомості та стабільності характеризуються молоко і яловичина, які належать до категорії AX. Це означає, що зазначені види продукції одночасно мають значний внесок у формування виручки та характеризуються відносно стабільним виробництвом і збутом. Відповідно їх доцільно розглядати як стратегічні складові товарного портфеля підприємства.

Соняшник і пшениця належать до категорії AY, тобто також мають високу економічну значущість, однак характеризуються дещо вищою варіативністю виробництва або реалізації. Ячмінь за коефіцієнта варіації 28,98 % також належить до групи Y, що свідчить про помірну нестабільність його виробництва при одночасно високій частці у формуванні товарної виручки.

До групи B віднесено свинину, кукурудзу на зерно та овочі. Їх внесок у загальну виручку є меншим порівняно зі стратегічними видами продукції групи A, проте вони виконують важливу функцію диверсифікації товарного портфеля підприємства та можуть використовуватися як додаткові напрями реалізації конкурентної політики.

Продукція групи С формує відносно незначну частину загальної вартості реалізації. Тому некоректно стверджувати, що такі види продукції зовсім не впливають на результати діяльності підприємства. Їх вплив є обмеженим з позиції поточної структури виручки, однак вони можуть мати стратегічне значення як резерв диверсифікації, освоєння нових ринкових ніш, оптимізації сівозмін або зниження ризиків.

Отже, найбільш стабільними серед стратегічно важливих позицій є види продукції тваринництва — молоко та яловичина, які одночасно належать до групи А за економічною значущістю та до групи Х за стабільністю. Це дозволяє розглядати їх як базові елементи товарного портфеля, здатні забезпечувати відносно передбачуване формування грошових потоків підприємства.

Разом із тим розглянуті методи здебільшого ґрунтуються на аналізі одного або декількох кількісних параметрів і не завжди дозволяють повною мірою врахувати специфіку окремих галузей, регіонів і підприємств, а також неоднакову значущість окремих факторів конкурентоспроможності. Тому для поглибленого дослідження доцільним є використання критеріального методу, який дозволяє визначити вагу кожного показника в загальній системі оцінювання.

Сутність критеріального методу полягає у формуванні системи критеріїв або показників конкурентоспроможності та визначенні їх відносної вагомості. Після цього за сформованим набором критеріїв здійснюється оцінювання виробництва продукції або діяльності окремих підприємств.

Перевагою такого підходу є можливість одночасного використання кількісних і якісних характеристик, що особливо важливо під час аналізу конкурентоспроможності, яка не може бути повністю описана лише фінансовими чи виробничими показниками. До системи критеріїв можуть включатися якість продукції, технологічний рівень, стабільність збуту, репутація підприємства, рівень менеджменту, ресурсна забезпеченість та інші характеристики.

Водночас обмеженням критеріального методу є необхідність використання експертних оцінок для визначення ваги окремих критеріїв. Такі оцінки можуть містити елемент суб'єктивності, а тому їх результативність безпосередньо залежить від професійності експертів, процедури їх відбору, рівня узгодженості суджень та правильності організації експертного опитування. Тому більш коректним є твердження не про «некоректність» експертних результатів загалом, а про ризик суб'єктивності та необхідність перевірки узгодженості експертних оцінок.

Розглянуті методичні підходи дозволяють аналізувати конкурентоспроможність продукції під впливом ринкового середовища як на мікро-, так і на макрорівні. Однак для комплексного оцінювання конкурентоспроможності на рівні окремого підприємства необхідно використовувати інструментарій, який одночасно враховує внутрішньовиробничі характеристики та результати взаємодії підприємства з ринком.

Одним із таких підходів є бенчмаркінг, що ґрунтується на систематичному порівнянні показників, процесів і результатів діяльності підприємства з аналогічними характеристиками конкурентів або підприємств, які демонструють найкращі практики [7]. Використання бенчмаркінгу дає можливість не лише визначити відносну конкурентну позицію, а й встановити причини відставання або переваги, виявити резерви розвитку та визначити орієнтири для вдосконалення.

У межах аграрного підприємства окремі види продукції фактично конкурують між собою за обмежені внутрішні ресурси — земельні площі, фінансові кошти, техніку, трудові ресурси, інвестиції та управлінську увагу. Саме тому доцільно порівнювати результативність виробництва різних культур і видів продукції, визначаючи, які з них забезпечують найбільш ефективне використання ресурсів.

На внутрішньогосподарському рівні необхідно оцінювати показники, що характеризують економічні результати виробництва кожного виду

продукції: урожайність або продуктивність, собівартість, рентабельність, прибуток у розрахунку на одиницю земельної площі або голову тварин, товарність, стабільність результатів та частку у формуванні сукупної виручки.

На зовнішньому ринку конкурентна оцінка набуває іншого змісту. Тут значення мають не лише внутрішня ефективність виробництва, а й відносна ціна реалізації, якість продукції, стабільність поставок, частка підприємства на відповідному ринку, ефективність каналів розподілу та здатність забезпечувати кращі умови для покупця порівняно з конкурентами.

Таким чином, для комплексного бенчмаркінгового оцінювання потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно використовувати систему таких показників:

- рентабельність виробництва продукції – характеризує співвідношення отриманого фінансового результату та здійснених витрат;
- рівень товарності – відображає частку виробленої продукції, спрямованої на реалізацію;
- питома вага конкретного виду продукції у загальній виручці підприємства – характеризує його економічну значущість у товарному портфелі;
- співвідношення фактичної урожайності з нормативним, технологічно обґрунтованим або еталонним рівнем – дає можливість оцінити ступінь реалізації виробничого потенціалу;
- структура каналів реалізації продукції, зокрема частка реалізації через посередницькі та комерційні структури, – характеризує залежність підприємства від окремих каналів збуту;
- стабільність реалізації продукції – відображає стійкість збуту та передбачуваність грошових потоків;
- частка підприємства у реалізації відповідного виду продукції на регіональному ринку – характеризує силу його ринкової позиції;

- співвідношення ціни реалізації підприємства із середньою ціною на відповідному територіальному або товарному ринку – дозволяє визначити, чи отримує підприємство цінову премію або, навпаки, реалізує продукцію зі знижкою відносно конкурентів (рис. 1.8).

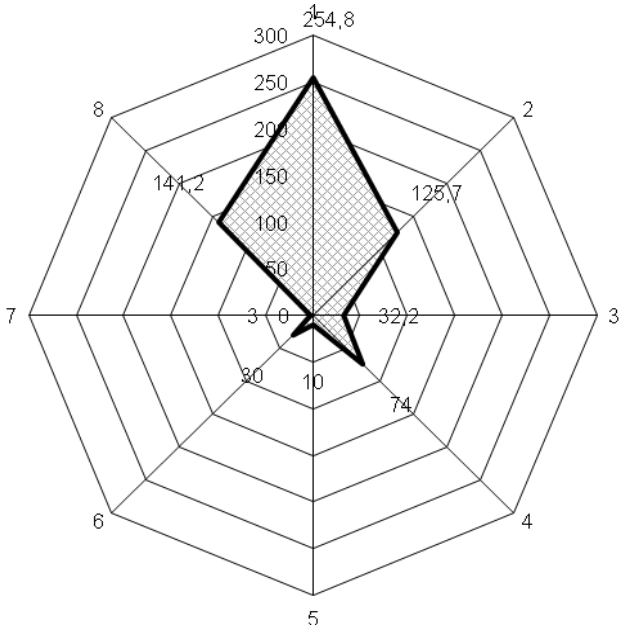

Рис 1.8. Оцінка конкурентоспроможності продукції методом сумарних трикутників

** розраховано автором за даними ФГ «Натон» Сумського району Сумської області*

Отже, поєднання ABC–XYZ-аналізу, критеріального оцінювання та бенчмаркінгу дозволяє сформувати багаторівневу систему діагностики потенціалу конкурентоспроможності. ABC–XYZ-метод визначає економічну значущість та стабільність окремих видів продукції, критеріальний підхід забезпечує інтеграцію кількісних і якісних характеристик із урахуванням їх вагомості, а бенчмаркінг дозволяє встановити відносне становище підприємства порівняно з конкурентами та визначити напрями наближення до кращих практик.

Саме комплексне використання цих методів дає можливість перейти від оцінювання окремих параметрів до системної діагностики потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства, що охоплює внутрішню ефективність виробництва, структуру товарного портфеля, стабільність результатів, ринкову позицію та відносні конкурентні переваги.

Після стандартизації показників результати можуть бути представлені у вигляді радіального профілю конкурентоспроможності, або багатокутника конкурентного профілю. Кожна його вісь відповідає окремому показнику, а відстань від центра до відповідної точки відображає нормоване значення цього показника. Послідовне з'єднання отриманих точок утворює замкнений багатокутник, конфігурація якого характеризує співвідношення сильних і слабких сторін певного виду продукції або підприємства.

Площу такого багатокутника доцільно використовувати як узагальнену інтегральну характеристику конкурентного профілю, а не безпосередньо ототожнювати з потенціалом конкурентоспроможності. Її визначення здійснюється на основі сукупності нормованих значень показників, розташованих на рівновіддалених осях. Чим більшою є площа сформованого багатокутника за однакової системи показників і шкали оцінювання, тим вищим є загальний рівень реалізації конкурентних переваг досліджуваного об'єкта.

Водночас важливим є не лише розмір площі, а й форма конкурентного профілю. Відносно рівномірна конфігурація свідчить про збалансований розвиток окремих складових конкурентоспроможності, тоді як значні відхилення за окремими осями вказують на наявність слабких або недостатньо реалізованих компонентів потенціалу.

Порівняння площ і конфігурацій багатокутників для різних видів продукції або підприємств дає можливість визначити не тільки загальний рівень їх конкурентних позицій, а й встановити, за рахунок яких саме факторів формуються відповідні переваги чи обмеження. Це дозволяє використовувати графічне представлення не лише як засіб візуалізації, а і як інструмент аналітичної підтримки управлінських рішень.

При цьому порівняння конкурентних профілів є коректним лише за умови використання однакового переліку показників, єдиної процедури їх нормалізації, однакової шкали та незмінної послідовності розташування осей.

Недотримання цих вимог може призвести до викривлення результатів та ускладнити об’єктивне зіставлення досліджуваних об’єктів.

За результатами наведеного прикладу можна констатувати, що конкурентні переваги продукції досліджуваного підприємства формуються, зокрема, завдяки сприятливому співвідношенню ціни реалізації із середньоринковим рівнем, достатньо високій товарності та прийнятній рентабельності виробництва. Водночас ціновий показник необхідно оцінювати в комплексі з якістю продукції, рівнем витрат, умовами реалізації та особливостями обраного ринкового сегмента.

Висновки до розділу 1

1. Проведене узагальнення наукових підходів та результатів емпіричних досліджень дає підстави стверджувати, що значна частина аграрних підприємств не повною мірою готова до активної та системної поведінки в конкурентному середовищі. Однією з основних причин такого стану є недостатня сформованість механізмів своєчасного виявлення, оцінювання та нейтралізації загроз зовнішнього і внутрішнього середовища. Ефективність управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств значною мірою визначається повнотою врахування зазначених груп факторів та здатністю менеджменту підприємства своєчасно адаптуватися до їх змін. До зовнішніх чинників доцільно віднести місткість і структуру ринку, рівень та динаміку цін, характер державного регулювання, активність конкурентів, фіскальну, соціальну та кредитно-фінансову політику, стан інфраструктури, логістики й інвестиційного середовища. Внутрішню групу формують фактори, що безпосередньо залежать від діяльності самого підприємства: стадія його життєвого циклу, забезпеченість ресурсами, рівень їх використання, інноваційна активність, технологічний розвиток, кадрові компетентності, організаційна структура, фінансово-

економічна стійкість та якість управління. Урахування взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє сформувати систему базових принципів управління потенціалом конкурентоспроможності аграрного підприємства, до яких доцільно віднести пріоритетність потреб споживача, орієнтацію на досягнення стійких економічних результатів, енерго- та ресурсозбереження, системність, комплексність, гнучкість, адаптивність і динамічність управлінських рішень.

2. Необхідність підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств обумовлює потребу в чіткому теоретичному визначенні категорії «управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності». Її доцільно трактувати як безперервний цілеспрямований процес формування, розвитку, комбінування та використання ресурсів, компетентностей і внутрішніх інститутів підприємства під впливом інституцій зовнішнього середовища, спрямований на створення, реалізацію та відтворення конкурентних переваг у поточному й стратегічному періодах. Інституційний характер цього процесу проявляється в тому, що внутрішні правила, процедури, організаційні взаємозв’язки та механізми прийняття рішень підприємства формуються і трансформуються під впливом норм, обмежень та можливостей зовнішнього середовища. Ефективність внутрішніх інститутів визначається насамперед здатністю підприємства раціонально використовувати наявні та залучені ресурси, координувати їх у межах єдиної системи управління та спрямовувати на формування стійких конкурентних переваг. Ринкова реалізація потенціалу конкурентоспроможності забезпечується через ефективне позиціонування продукції на агропродовольчих ринках, визначення перспективних ринкових ніш та реалізацію обґрунтованої маркетингової стратегії. Фінансова стійкість, своєю чергою, має забезпечуватися через узгоджене функціонування фінансово-інвестиційної та інноваційної складових, оскільки саме інноваційне оновлення технологій, продукції, виробничих процесів і систем управління

створює передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності.

3. Розвиток потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно розглядати як результат синергійної взаємодії п’яти взаємопов’язаних складових потенціалу: маркетингового, фінансово-інвестиційного, організаційно-економічного, організаційно-управлінського та ресурсного. Кожна з цих складових має власну внутрішню структуру та може бути деталізована через сукупність потенціалів нижчого рівня, які характеризують конкретні можливості підприємства. Пріоритетного значення в цій системі набуває маркетинговий потенціал, оскільки фактична конкурентоспроможність підприємства проявляється безпосередньо на ринку, а маркетинг забезпечує зв’язок між виробничими можливостями товаровиробника та структурою платоспроможного попиту. З огляду на специфіку аграрного виробництва реалізація маркетингового потенціалу повинна передбачати систематичне дослідження цільових ринків, сегментацію споживачів, визначення перспективних ринкових ніш, вибір способів позиціонування продукції та формування відповідного комплексу маркетингових заходів. Такий комплекс має охоплювати товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику, а також рішення у сфері розподілу продукції. Особливого значення це набуває через значну тривалість виробничого циклу в аграрному секторі та часовий лаг між прийняттям виробничого рішення і реалізацією продукції, що істотно підвищує ринкові та фінансові ризики. Тому маркетинговий потенціал аграрного підприємства повинен включати не лише поточну роботу з ринком, а й прогнозування цінової кон’юнктури, сценарний аналіз, диверсифікацію каналів збуту та формування альтернативних моделей ринкової поведінки.

4. Якість управлінських рішень щодо розвитку потенціалу конкурентоспроможності безпосередньо залежить від обґрунтованості вибору методичного інструментарію його оцінювання. Використання відповідних методів дозволяє визначати поточний стан і динаміку

потенціалу, виявляти закономірності його формування та використання, встановлювати проблемні зони й резерви розвитку, оцінювати взаємозв'язки між окремими факторами та результатами діяльності підприємства. Методичний інструментарій також створює основу для прогнозування обсягів виробництва, структури товарного портфеля, ширини й глибини асортименту, потреби в ресурсах та можливих результатів реалізації альтернативних стратегій. У сучасній економічній літературі представлено значну кількість підходів до оцінювання ефективності управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності, серед яких ресурсні, результативні, структурні, індексні, рейтингові, експертні, інтегральні та економіко-математичні методи. Водночас універсального методу, придатного для всіх підприємств і рівнів аналізу, не існує. Тому вибір конкретного набору методів має визначатися цілями дослідження, специфікою аграрного підприємства, структурою його потенціалу, доступністю інформації та характером управлінських рішень, для обґрунтування яких здійснюється оцінювання.

5. Для аграрних підприємств доцільно використовувати узагальнену класифікацію методів оцінювання та управління потенціалом конкурентоспроможності за їх функціональним призначенням. Для діагностики ринкової ситуації та конкурентного середовища доцільно застосовувати системний і ситуаційний підходи, евристичні й матричні методи, а також коефіцієнти концентрації та інтенсивності конкуренції. Для формування управлінських рішень можуть використовуватися анкетування, експертне оцінювання, аналітичні методи, сценарний підхід та побудова дерева рішень. Для обґрунтування стратегічних рішень найбільш прийнятними є оціночні, оптимізаційні, прогнозні методи та економіко-математичне моделювання, які дозволяють формалізувати альтернативи розвитку, оцінювати їх наслідки та визначати найбільш прийнятні варіанти використання потенціалу. Для інформаційно-аналітичного забезпечення управління доцільно поєднувати кількісні методи оброблення даних,

інструменти управління персоналом і знаннями, методи оцінювання мотивації та організаційної справедливості, а також цифрові засоби накопичення, перевірки, систематизації та поширення управлінської інформації. Наведений перелік не є вичерпним, однак зазначені групи методів найбільшою мірою відповідають специфіці агропродовольчої сфери, оскільки дозволяють враховувати сезонність, природно-кліматичну залежність, значну ресурсомісткість виробництва, мінливість ринкової кон’юнктури, часові лаги та підвищений рівень ризику. Комплексне використання цих методів створює основу для переходу від фрагментарного аналізу окремих показників до системного управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу.

РОЗДІЛ 2
СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Результати комплексного аналізу сучасного стану та тенденцій змін конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу

Дослідження сучасного стану та динаміки потенціалу конкурентоспроможності окремих галузей агропромислового виробництва свідчить про збереження суттєвої неоднорідності їх розвитку. Особливо виразно структурні диспропорції проявляються у тваринництві, зокрема в молочному скотарстві, де довгострокове скорочення поголів'я поєднується з підвищенням продуктивності та поступовим посиленням ролі спеціалізованих сільськогосподарських підприємств. За таких умов підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва потребує не окремих оперативних заходів, а обґрунтованих стратегічних управлінських рішень, спрямованих на технологічну модернізацію, підвищення продуктивності, оптимізацію витрат, забезпечення стабільної кормової бази, поліпшення якості продукції та розвиток ефективних каналів її реалізації.

Ефективне управління потенціалом конкурентоспроможності аграрних підприємств, що спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва, має ґрунтуватися на комплексному дослідженні виробничих, ресурсних, технологічних, фінансових і ринкових факторів та характеру їх взаємодії через результати виробничої діяльності (табл. 2.1).

Сучасний стан молочного скотарства підтверджує необхідність саме такого підходу: загальне скорочення виробництва та поголів'я відбувається одночасно з концентрацією високопродуктивного виробництва у професійному секторі, що свідчить про поступову структурну трансформацію галузі.

Таблиця 2.1

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*

Якщо у 2000 р. в Україні в господарствах усіх категорій було вироблено 12,66 млн т молока, то у 2015 р. — 10,62 млн т. За попередніми даними за 2025 р., загальний обсяг виробництва молока-сировини становив уже близько 6,86 млн т, тобто порівняно з 2000 р. він формально скоротився приблизно на 45,8 %. Водночас пряме довгострокове зіставлення таких показників потребує обережності, оскільки сучасні статистичні дані формуються без урахування тимчасово окупованих територій та частини територій, на яких ведуться або велися бойові дії. Укрстат

Характерною особливістю сучасного етапу є різноспрямована динаміка виробництва в підприємствах та господарствах населення. У 2025 р.

сільськогосподарські підприємства виробили близько 3,18 млн т молока-сировини, що на 7 % більше, ніж роком раніше, тоді як господарства населення скоротили виробництво приблизно до 3,67 млн т, або на 14 %. Таким чином, загальне падіння виробництва дедалі більшою мірою формується за рахунок скорочення частки господарств населення, тоді як спеціалізовані молочнотоварні підприємства демонструють здатність нарощувати обсяги завдяки вищій продуктивності, технологічній модернізації та концентрації поголів'я.

Зазначена тенденція продовжилася і у 2026 р. За попередніми даними, у січні–серпні 2026 р. в Україні було вироблено близько 4,1 млн т молока-сировини, що на 13 % менше порівняно з відповідним періодом попереднього року. При цьому сільськогосподарські підприємства наростили виробництво на 5 % — до 2,21 млн т, тоді як у господарствах населення воно скоротилося на 27 % — до 1,89 млн т. Отже, актуальною тенденцією є не лише скорочення загального обсягу виробництва, а й зміна його організаційної структури на користь промислового молочного скотарства.

Одним із найбільш критичних факторів довгострокової трансформації галузі залишається скорочення поголів'я великої рогатої худоби, передусім корів. Наприкінці 2000 р. в Україні утримувалося близько 4,96 млн корів, тоді як станом на 1 січня 2026 р., за попередніми даними, їх чисельність становила близько 1,02 млн голів. Таким чином, за тривалий період поголів'я скоротилося приблизно на 79 %, хоча й у цьому випадку необхідно враховувати відмінності сучасного статистичного охоплення території країни.

Водночас і за цим показником спостерігається структурна неоднорідність. Станом на 1 січня 2026 р. у сільськогосподарських підприємствах утримувалося близько 386,3 тис. корів, що на 1 % більше порівняно з попереднім роком, тоді як у господарствах населення — близько 636 тис. голів, або на 20 % менше. Це свідчить про поступове переміщення економічно активного молочного виробництва до спеціалізованих

підприємств, здатних забезпечувати вищу продуктивність тварин, стабільні параметри якості сировини, ветеринарний контроль та відповідність сучасним технологічним вимогам.

Зміни відбуваються і в територіальній структурі молочного виробництва. За результатами 2025 р. найбільші обсяги молока-сировини у сільськогосподарських підприємствах були отримані у Полтавській області — 474,5 тис. т, Черкаській — 389,9 тис. т, Хмельницькій — 317,2 тис. т, Чернігівській — 287,0 тис. т та Вінницькій — 285,4 тис. т. Водночас зростання промислового виробництва спостерігалося у 14 областях, причому найвищі темпи були характерні для Закарпатської, Хмельницької, Львівської, Рівненської та Тернопільської областей.

Оперативні дані 2026 р. підтверджують подальшу трансформацію географії галузі. У січні-серпні найбільші обсяги молока-сировини сільськогосподарські підприємства виробили у Полтавській області - 318,7 тис. т, Черкаській - 267,8 тис. т, Хмельницькій - 210,9 тис. т, Чернігівській - 208,2 тис. т та Вінницькій - 199,3 тис. т. Одночасно посилюються позиції окремих західних регіонів, що пов’язано з релокацією виробничих потужностей, інвестиціями у нові ферми, порівняно нижчими воєнними ризиками та зміною логістики молочної сировини.

Отже, сучасний стан молочного скотарства доцільно характеризувати не лише як скорочення обсягів виробництва та поголів’я, а як більш складний процес структурної перебудови галузі. З одного боку, продовжується швидке згортання виробництва в господарствах населення, скорочується загальна чисельність корів, зберігаються значні воєнні, енергетичні, логістичні та цінові ризики. З іншого боку, спеціалізовані сільськогосподарські підприємства демонструють підвищення продуктивності, концентрацію виробництва та в окремі періоди - приріст валового надою.

За таких умов потенціал конкурентоспроможності підприємств молочного скотарства дедалі менше визначається лише чисельністю поголів’я і дедалі більше - продуктивністю тварин, якістю молока-сировини,

ефективністю кормовиробництва, технологічним рівнем ферм, собівартістю продукції, інвестиційною спроможністю, стабільністю каналів збуту та здатністю відповідати вимогам внутрішнього і європейського ринків. Саме ці параметри мають бути покладені в основу стратегічного управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств тваринницької спеціалізації.

Аналіз сучасних пропорцій виробництва та споживання молока і молочних продуктів в Україні свідчить про наявність потенційного резерву розширення внутрішнього ринку, однак трактувати його лише як автоматично наявний платоспроможний попит було б методологічно неправильно. За даними «Молочної карти України», споживання молока та молочних продуктів у перерахунку на молоко становило близько 192 кг на одну особу за рік, що істотно нижче традиційно використовуваної в українських дослідженнях раціональної орієнтовної норми на рівні близько 380 кг. Отже, внутрішній ринок теоретично має значний потенціал розширення, однак можливість його фактичної реалізації залежить від доходів населення, цінової доступності молочних продуктів, демографічної ситуації, зміни споживчих переваг та структури пропозиції.

Для аграрних підприємств це означає, що резерв розвитку потенціалу конкурентоспроможності полягає не просто у збільшенні фізичних обсягів виробництва молока, а у здатності запропонувати ринку якісну, безпечну, стандартизовану та доступну за ціною продукцію, забезпечити стабільність її постачання та сформувати ефективні зв’язки з переробними підприємствами і торговельними мережами. Важливою сучасною тенденцією є посилення ролі промислового сектору молочного виробництва: у 2024 р. понад 90 % молока-сировини, що надходило на перероблення, було отримано саме від сільськогосподарських підприємств. Одночасно середня продуктивність корів у промисловому секторі досягла 8167 кг на корову за рік, а частка молока ґатунку «екстра» у поставках підприємств на перероблення зросла до 55,2 %.

За таких умов одним із перспективних напрямів формування потенціалу конкурентоспроможності для малих і середніх виробників молока залишається сільськогосподарська кооперація. Її економічна доцільність полягає насамперед у можливості об’єднання ресурсів і товарних партій, спільного використання обладнання для охолодження та первинного оброблення молока, організації лабораторного контролю, закупівлі кормів і ветеринарних препаратів, формування спільної логістики та посилення переговорних позицій у відносинах із переробними підприємствами.

Кооперація дозволяє невеликим товаровиробникам частково компенсувати недоліки малого масштабу виробництва та досягати ефекту, який окремому господарству був би недоступним. Об’єднання товарних партій дає можливість забезпечувати стабільніші обсяги поставок, знижувати питомі логістичні витрати, підвищувати якість молока завдяки спільному використанню сучасного обладнання та формувати більш вигідні умови реалізації. Крім того, кооперативна форма може створити передумови для спільного маркетингу, розвитку власної торгової марки, первинного перероблення сировини та виходу на нові ринкові сегменти.

Водночас створення кооперативного об’єднання автоматично не забезпечує підвищення конкурентоспроможності його учасників. Навпаки, воно ускладнює систему управління, оскільки потребує узгодження економічних інтересів підприємств, які можуть відрізнятися за масштабами виробництва, ресурсним забезпеченням, якістю продукції, величиною внеску в діяльність кооперативу та стратегічними цілями.

Саме тому одним із головних завдань менеджменту кооперативного об’єднання є формування прозорого та збалансованого механізму взаємодії його учасників. Такий механізм повинен передбачати чіткі правила прийняття рішень, розподілу доходів і витрат, визначення відповідальності, формування фондів розвитку, контролю якості продукції, користування спільними активами та врегулювання конфліктів. За відсутності таких правил

потенційні економічні переваги кооперації можуть бути нівельовані внутрішніми суперечностями.

Отже, у випадку кооперативної моделі конкурентний потенціал формується не лише шляхом механічного об'єднання ресурсів окремих підприємств. Він виникає в результаті синергійного ефекту їх скоординованого використання, коли сукупні маркетингові, логістичні, ресурсні, технологічні та управлінські можливості об'єднання перевищують можливості кожного учасника окремо.

Важливою умовою довгострокового розвитку потенціалу конкурентоспроможності молочного скотарства є також генетичне удосконалення поголів'я та системна селекційно-племінна робота. У сучасних умовах вона дедалі більше пов'язується з використанням геномної інформації, оцінюванням племінної цінності тварин, контролем походження та цілеспрямованим добором за продуктивністю, відтворювальною здатністю, здоров'ям і тривалістю господарського використання. У 2025 р. НААН окремо наголошувала на необхідності наукового забезпечення селекції у скотарстві; станом на початок 2025 р. племінне поголів'я молочних і комбінованих порід було представлене 11 породами, при цьому домінуючу частку становили голштинська та українська чорно-ряба молочна породи.

Проте генетичний потенціал тварин може бути реалізований лише за умови відповідного рівня технологічного забезпечення. Тому селекційна робота повинна поєднуватися з науково обґрунтованою годівлею, контролем якості кормів, балансуванням раціонів, належними умовами утримання, ветеринарно-санітарним забезпеченням, профілактикою захворювань та систематичним контролем якості молока. Інакше високий генетичний потенціал продуктивності не трансформується у фактичний економічний результат.

Актуальні показники промислового молочного сектору підтверджують важливість такого комплексного підходу. За підсумками 2024 р. середній надій у промислових господарствах становив близько 8,2 т молока на корову,

а в окремих областях перевищував 9 т: у Тернопільській області — близько 9,9 т, Миколаївській — 9,2 т, Хмельницькій — 8,8 т на корову. Це свідчить про те, що резерв підвищення конкурентоспроможності все більшою мірою формується за рахунок продуктивності, технологічності та якості, а не лише шляхом механічного нарощування чисельності поголів'я.

Не менш важливим чинником є концентрація виробництва, оскільки збільшення оптимального масштабу молочнотоварної ферми створює можливості для більш повного завантаження обладнання, механізації та автоматизації технологічних операцій, використання спеціалізованого персоналу, удосконалення ветеринарного контролю та зниження частини постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції.

Водночас наведене у попередніх дослідженнях положення про те, що підприємства з поголів'ям 500–1500 голів автоматично забезпечують рентабельність виробництва молока на рівні 20 %, доцільно вилучити або суттєво уточнити. Такий показник не може вважатися універсальною сучасною закономірністю. Рентабельність молочного виробництва залежить не лише від розміру стада, а й від продуктивності корів, вартості кормів, собівартості молока, закупівельних цін, вартості енергоресурсів, кредитного навантаження, логістики, якості сировини, капіталомісткості виробництва та ефективності менеджменту. Сучасні дані радше підтверджують переваги професійного масштабного виробництва, але не фіксовану норму прибутковості для певної кількості голів.

Тому більш коректним є висновок, що збільшення концентрації поголів'я за умови оптимального масштабу підприємства та належної технологічної організації може забезпечувати економію на масштабі, покращувати можливості автоматизації, підвищувати якість управління й створювати передумови для зниження питомих витрат. Однак подальше укрупнення після досягнення раціонального масштабу може, навпаки, підвищувати вимоги до логістики кормів, біобезпеки, утилізації відходів, кадрового забезпечення та капіталу.

Таким чином, у сучасних умовах розвиток потенціалу конкурентоспроможності молочного скотарства доцільно пов’язувати не з одним окремим фактором, а з поєднанням кооперації, оптимальної концентрації виробництва, геномної та традиційної селекції, збалансованої годівлі, ветеринарно-санітарного контролю, технологічної модернізації, підвищення якості молока та професійного маркетингового управління. Саме комплексність цих складових забезпечує перехід від простого нарощування виробничого потенціалу до формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 2.2

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

Що стосується галузі рослинництва, то на сучасному етапі розвитку аграрного сектору України формування та нарощування потенціалу конкурентоспроможності підприємств дедалі більше пов’язується не просто з розширенням земельного банку або збільшенням обсягів виробництва, а з підвищенням продуктивності використання кожного гектара земельних ресурсів. За умов високої вартості матеріально-технічних ресурсів, дефіциту робочої сили, кліматичної мінливості, логістичних обмежень та необхідності забезпечення економічної стійкості особливого значення набувають технології точного землеробства, цифровізація виробничих процесів,

оптимізація структури посівів та освоєння економічно перспективних нішевих культур.

При цьому точне землеробство доцільно розглядати не лише як інструмент великих вертикально інтегрованих аграрних формувань. Поширення GNSS-навігації, дистанційного зондування, диференційованого внесення добрив і засобів захисту рослин, картографування ґрунтів, телеметрії, безпілотних технологій та цифрових систем управління господарством поступово розширює можливості застосування таких рішень і середніми підприємствами. Економічний ефект при цьому формується передусім через скорочення непродуктивних витрат, точніше використання ресурсів, підвищення технологічної дисципліни та можливість приймати управлінські рішення на основі фактичних даних.

Вирощування нішевих культур також може виступати одним із напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності, однак його не слід розглядати як універсальну альтернативу традиційній зерново-олійній спеціалізації. Нішеві культури здатні забезпечувати вищу додану вартість та диверсифікувати товарний портфель, але характеризуються меншою місткістю ринку, підвищеними вимогами до пошуку покупців і значно більшою залежністю від конкретних каналів збуту. Показовою є динаміка 2025 р.: виробництво зернобобових культур в Україні збільшилося на 37,6 %, водночас урожай гречки скоротився на 37,7 %, а проса — у 2,6 раза. Це підтверджує, що ефективність нішевої спеціалізації визначається не самим фактом переходу до нової культури, а якістю попереднього маркетингового аналізу та наявністю гарантованого збуту.

Сучасні аграрні підприємства значно виваженіше підходять до формування структури виробництва. Орієнтація виключно на максимізацію врожайності поступово поступається підходу, за якого пріоритет надається максимізації економічної віддачі з одиниці використаних ресурсів і земельної площі за прийнятного рівня ризику. Тому планування виробництва має враховувати не тільки технологічно можливу урожайність, а й прогнозні

ціни, собівартість, потребу в сушінні та зберіганні, логістичні витрати, вартість фінансування, строки реалізації та ймовірність несприятливих погодних умов.

Значення такого підходу підтверджують результати 2025 р. За попередніми підсумковими оцінками, в Україні було отримано близько 60,79 млн т зернових і зернобобових культур, що на 7,7 % більше порівняно з 2024 р. Урожай пшениці становив 23,27 млн т, а кукурудзи — близько 30,68 млн т, або на 13,9 % більше попереднього року. Водночас виробництво основних олійних культур скоротилося: соняшнику — до 10,19 млн т, ріпаку — до 3,2 млн т, сої — до 4,95 млн т.

Наведені показники свідчать, що формування потенціалу конкурентоспроможності у рослинництві відбувається в умовах досить високої структурної мінливості. Зміна площ посівів, урожайності та цін здатна протягом одного сезону істотно змінити економічну привабливість окремих культур. Саме тому використання сталої структури посівів без урахування ринкової кон’юнктури та природно-кліматичних ризиків дедалі меншою мірою відповідає завданням стратегічного управління.

Значний вплив на економічні результати продовжує справляти зростання виробничих витрат. У сучасних умовах воно пов’язане з вартістю насіння, добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів, енергоресурсів, оплати праці, ремонту техніки, фінансування та логістики. За оцінками фахівців ННЦ «Інститут аграрної економіки», витрати на проведення посівної кампанії у 2026 р. можуть збільшитися до 10 %, що посилює необхідність детального планування технологічних операцій та контролю собівартості.

Водночас економічна привабливість окремих культур суттєво відрізняється. На відміну від ситуації десятирічної давності, коли серед найбільш рентабельних стабільно називали соняшник, сою та кукурудзу, сучасна структура прибутковості є значно мінливішою. За оцінками ННЦ «Інститут аграрної економіки», у 2025 р. рівень рентабельності ріпаку

становив близько 32,8 %, ячменю — 39,1 %, а жита — 56,4 %. Для соняшнику попередньо визначено рентабельність на рівні 54,7 %, що підтверджує збереження його високої економічної привабливості попри скорочення врожайності.

Водночас результати корпоративного бенчмаркінгу показують, що прибутковість окремих культур може істотно змінюватися навіть протягом одного сезону. За даними дослідження Agrohub Annual Insights, у 2025 р. соняшник мав найвищу віддачу на робочий капітал серед досліджуваних основних польових культур — 94 %, тоді як відповідний показник кукурудзи знизився з 60 % у 2024 р. до 25 % у 2025 р. через високу вологість зерна та зростання витрат на його сушіння й післязбиральну доробку. Цей показник не слід прямо ототожнювати з традиційним рівнем рентабельності, однак він добре демонструє залежність результатів від технологічних і погодних факторів.

Таким чином, сучасна конкурентна перевага в рослинництві дедалі менше визначається належністю конкретної культури до категорії традиційно «прибуткових». Значно важливішим стає гнучке управління портфелем культур, за якого враховуються сівозміна, технологічні вимоги, прогнозована урожайність, витрати на доробку, потреба в оборотному капіталі, кліматичні ризики, доступність зберігання та очікувана кон’юнктура цільового ринку.

Цінова ситуація також залишається нестабільною. Станом на початок жовтня 2026 р. орієнтовні закупівельні ціни на умовах EXW становили близько 6,5 тис. грн/т для кукурудзи, 17,3 тис. грн/т для соняшнику, 16,65 тис. грн/т для сої та 22,5 тис. грн/т для ріпаку. Ці показники необхідно трактувати саме як поточні ринкові орієнтири, оскільки фактична ціна суттєво залежить від базису поставки, регіону, якості партії, строків поставки та логістичних умов.

Порівняно з довоєнним періодом механізм формування внутрішніх цін став ще більш залежним від експортної логістики, вартості транспортування, пропускної спроможності портової та прикордонної інфраструктури,

валютного курсу й безпекових ризиків. Тому зростання світових котирувань не завжди трансформується у пропорційне підвищення ціни, яку отримує аграрне підприємство. Відстань до експортного термінала або переробного підприємства, логістичний базис і можливість зберігати продукцію до сприятливішого періоду продажу фактично стають додатковими складовими потенціалу конкурентоспроможності.

Експортна орієнтація українського рослинництва зберігається, проте для різних культур вона має неоднаковий характер. Значна частина зернових експортується безпосередньо як сировина, тоді як для соняшнику визначальне значення має внутрішня переробка та подальший експорт соняшникової олії і шроту. Тому конкурентоспроможність виробника олійних культур залежить не лише від світової ціни на насіння, а й від завантаження вітчизняних переробних потужностей, маржі переробників та кон’юнктури ринку рослинних олій.

При цьому твердження про довготривалу тенденцію до зниження світових цін на зернові та олійні культури, яке було характерним для аналізу 2016 р., на сучасному етапі вже не відповідає фактичній ситуації. У вересні 2026 р. Індекс цін FAO на зернові становив 122,8 пункту, що на 17,2 % вище, ніж у вересні 2025 р. Індекс цін на рослинні олії досяг 198,6 пункту, перевищивши рівень попереднього року на 18,3 %. Загальний Індекс продовольчих цін FAO становив 136,0 пункту, або на 5,8 % більше, ніж роком раніше.

Слід також врахувати, що методологія самого Індексу продовольчих цін FAO була переглянута: нині ваги товарних груп формуються на основі середніх часток експорту за 2014–2016 рр., а не за 2002–2004 рр., як зазначалося у попередній редакції тексту. Індекс охоплює п’ять основних груп продовольчих товарів і використовується як індикатор зміни міжнародних цін, а не як безпосередній показник внутрішньої цінової ситуації в Україні.

Світовий баланс зернових також продовжує істотно впливати на перспективи українських товаровиробників. За жовтневим прогнозом USDA для 2026/27 маркетингового року, світове виробництво кукурудзи очікується на рівні близько 1,294 млрд т, тоді як її загальне використання — близько 1,320 млрд т. Кінцеві запаси прогнозуються на рівні 280,4 млн т. Для України USDA прогнозує виробництво кукурудзи близько 31,8 млн т та експорт на рівні 22 млн т, що підтверджує збереження вагомої ролі України у світовій торгівлі цією культурою.

Не менш важливим для оцінювання перспектив олійного сегмента є світовий ринок сої. За жовтневими оцінками USDA, у 2026/27 МР світове виробництво соєвих бобів прогнозується на рівні 442,7 млн т, загальне внутрішнє використання — близько 442,2 млн т, світовий експорт — 192,0 млн т, а кінцеві запаси — близько 124,3 млн т. Отже, глобальний ринок характеризується одночасним розширенням виробництва й високим рівнем попиту, що створює як можливості, так і додатковий конкурентний тиск для українських виробників.

Таким чином, кукурудза, соняшник, соя та ріпак залишаються важливими культурами з позиції формування потенціалу конкурентоспроможності українських аграрних підприємств, однак їх економічна привабливість не є сталою. Вона змінюється під впливом урожайності, світових і внутрішніх цін, собівартості, логістичних витрат, вартості сушіння та зберігання, валютної ситуації й можливостей перероблення.

За таких умов стратегія розвитку потенціалу конкурентоспроможності у рослинництві має ґрунтуватися на поєднанні точного землеробства, ресурсозберігальних технологій, оптимізації структури посівів, диверсифікації товарного портфеля, розвитку нішевих напрямів, цифрового моніторингу витрат, прогнозування ринкової кон’юнктури та гнучкого вибору каналів реалізації. Саме здатність підприємства оперативно коригувати структуру виробництва відповідно до змін технологічних,

кліматичних і ринкових умов стає однією з ключових характеристик розвитку його потенціалу конкурентоспроможності.

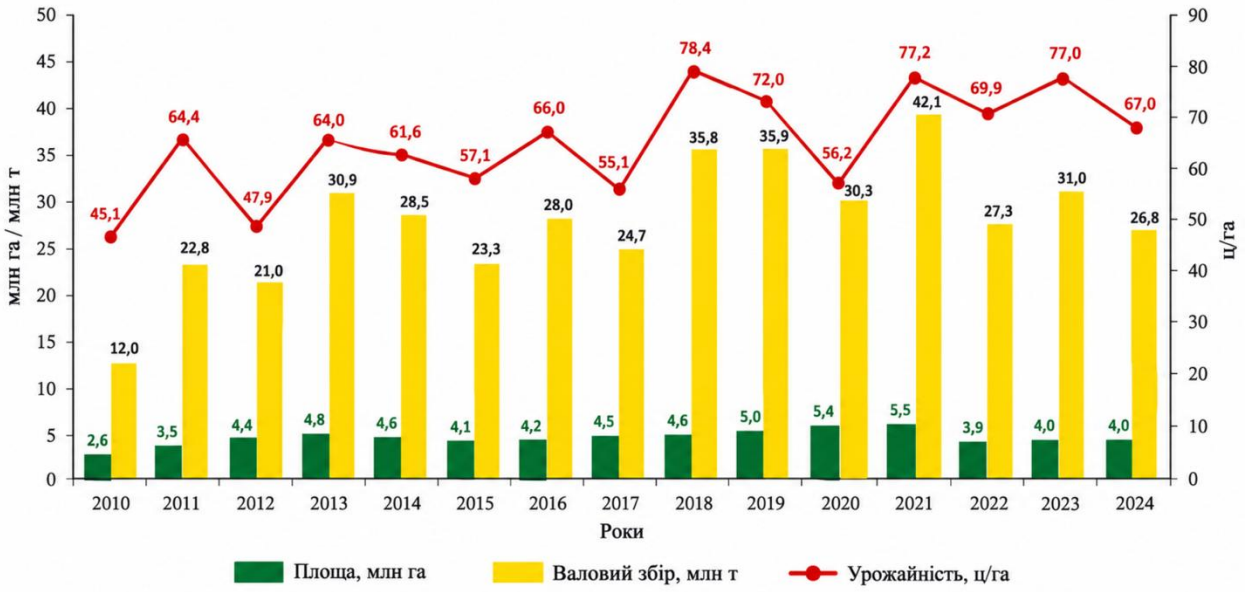

Рис. 2.1. Динаміка виробництва кукурудзи на зерно в Україні

** за даними Державної служби статистики України*

Зростання світових обсягів виробництва та споживання зернових і олійних культур безпосередньо впливає на масштаби міжнародної торгівлі та визначає характер конкуренції на глобальному агропродовольчому ринку. Особливо вагомими для України залишаються ринки кукурудзи та сої, оскільки кон'юнктура цих товарних сегментів значною мірою формує експортні можливості вітчизняних аграрних підприємств і впливає на рівень внутрішніх закупівельних цін.

За прогнозом USDA на 2026/27 МР, світове виробництво кукурудзи становитиме близько 1,294 млрд т, тоді як сукупне її використання очікується на рівні 1,320 млрд т. Отже, обсяги світового споживання перевищуватимуть поточне виробництво приблизно на 26,7 млн т, що обумовлює скорочення накопичених запасів. Кінцеві світові запаси кукурудзи прогнозуються на рівні 280,4 млн т проти 307,2 млн т на початок сезону. Водночас у жовтневому прогнозі USDA оцінка запасів була підвищена порівняно з вересневим прогнозом, тому їх скорочення саме по собі не слід трактувати як безумовну передумову зростання світових цін:

цінова динаміка залежатиме також від урожаю основних експортерів, темпів імпорту, валютної ситуації, вартості логістики та геополітичних факторів.

Масштаби міжнародної торгівлі кукурудзою істотно зросли порівняно з показниками десятирічної давності. У 2026/27 МР світовий експорт цієї культури прогнозується USDA на рівні близько 210,7 млн т, тоді як сукупний імпорт — близько 203,4 млн т. Відмінність між показниками експорту та імпорту пояснюється особливостями методології обліку маркетингових років для окремих країн. Таким чином, сучасний світовий ринок кукурудзи є значно місткішим, ніж у 2016/17 МР, коли масштаби торгівлі оцінювалися приблизно у 140–150 млн т.

Найбільшим експортером кукурудзи у 2026/27 МР залишаються Сполучені Штати Америки, поставки яких прогнозуються на рівні 83,8 млн т, тобто майже 40 % світового експорту. Водночас суттєві позиції на міжнародному ринку займають Бразилія — близько 43,0 млн т, Аргентина — 38,0 млн т та Україна — близько 22,0 млн т. Отже, для українських аграрних підприємств конкурентне середовище на світовому ринку кукурудзи формується насамперед під впливом цінової, виробничої та логістичної політики США, Бразилії й Аргентини.

Україна при прогнозованому виробництві кукурудзи на рівні близько 31,8 млн т може забезпечити понад 10 % світового експорту цієї культури. Це підтверджує її значення як одного з провідних учасників глобального ринку, але водночас робить економічні результати вітчизняних виробників особливо залежними від стану експортної інфраструктури, вартості транспортування, доступу до портів і сухопутних коридорів, валютного курсу та ситуації на міжнародних біржових майданчиках.

У структурі світового імпорту кукурудзи провідні позиції зберігають Мексика, Європейський Союз, країни Південно-Східної Азії, Японія, Єгипет і Південна Корея. Зокрема, у 2026/27 МР імпорт Мексики прогнозується на рівні 27,2 млн т, ЄС — 23,5 млн т, країн Південно-Східної Азії — близько 24,6 млн т, Японії — 15,5 млн т, Єгипту — 13,5 млн т, Південної Кореї —

11,5 млн т. Така географічна структура демонструє значну диверсифікацію попиту й створює можливості для українських експортерів за умови забезпечення конкурентної ціни, належної якості та стабільності поставок.

Суттєве значення для розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємств рослинницького напряму має також світовий ринок сої. За прогнозом USDA, у 2026/27 МР її світове виробництво становитиме близько 442,7 млн т. За загального виробництва олійних культур на рівні близько 722,2 млн т частка сої становить приблизно 61 %, тобто вона й надалі залишається домінуючою олійною культурою у світовому виробництві.

Світове використання сої у 2026/27 МР прогнозується на рівні 442,2 млн т, тобто фактично наближається до обсягів її виробництва. При цьому на перероблення може бути спрямовано близько 385,7 млн т соєвих бобів. Така структура попиту підтверджує дедалі більшу роль переробної складової глобального ринку, оскільки економічна цінність сої формується не лише через реалізацію безпосередньо насіння, а й через виробництво соєвого шроту, олії та продуктів глибшого перероблення.

Світовий експорт сої у 2026/27 МР, за жовтневим прогнозом USDA, може досягти близько 192,0 млн т, що перевищує оцінку попереднього маркетингового року — 186,4 млн т. Це свідчить про подальше розширення міжнародної торгівлі соєвими бобами та збереження високого рівня глобального попиту.

При цьому суттєво змінилося співвідношення сил серед найбільших постачальників. Бразилія стала безумовним світовим лідером експорту сої: у 2026/27 МР її поставки прогнозуються на рівні близько 118 млн т. Експорт США очікується на рівні 46,1 млн т, Парагваю — близько 7,35 млн т, Аргентини — приблизно 6,45 млн т. Отже, твердження, характерне для попередніх періодів, про приблизно рівнозначне лідерство Бразилії та США вже потребує уточнення: сучасний глобальний експортний ринок сої характеризується значною перевагою Бразилії.

Водночас світовий імпорт сої залишається надзвичайно концентрованим. Китай у 2026/27 МР може імпортувати близько 115 млн т, що становить понад 60 % загального світового імпорту. Значно меншими, хоча також вагомими, імпортерами залишаються Європейський Союз — близько 13,7 млн т, країни Південно-Східної Азії — 11,6 млн т та Мексика — близько 6,75 млн т. Таким чином, ситуація на китайському ринку є одним із ключових факторів світового ціноутворення на сою.

На відміну від прогнозів десятирічної давності, коли суттєве перевищення виробництва над споживанням створювало передумови для збільшення запасів, у сучасному балансі ці показники практично зрівноважені. Кінцеві світові запаси сої у 2026/27 МР прогнозуються на рівні близько 124,3 млн т, що дещо менше оцінки 2025/26 МР — близько 124,9 млн т. Отже, нинішня кон'юнктура не свідчить про істотне накопичення надлишкових запасів, а баланс світового ринку залишається достатньо напруженим і чутливим до змін урожаю в Бразилії, США та Аргентині, а також до імпортної політики Китаю.

Таким чином, сучасний світовий ринок кукурудзи та сої характеризується одночасним зростанням виробництва, споживання та масштабів міжнародної торгівлі, але характер балансу за цими культурами відрізняється. Для кукурудзи прогнозується перевищення споживання над поточним виробництвом і скорочення світових запасів, тоді як для сої виробництво та використання перебувають практично на одному рівні, а запаси залишаються відносно стабільними.

Для українських аграрних підприємств зазначені тенденції означають, що розвиток потенціалу конкурентоспроможності має визначатися не лише здатністю нарощувати фізичні обсяги виробництва. Дедалі більшого значення набувають собівартість, урожайність, якість продукції, ефективність логістики, можливість зберігання та вибору оптимального моменту реалізації, доступ до міжнародних ринків, диверсифікація каналів збуту та розвиток внутрішньої переробки. Саме здатність адаптувати

виробничі та маркетингові рішення до глобального балансу попиту і пропозиції визначатиме стійкість конкурентних позицій підприємств, орієнтованих на вирощування зернових та олійних культур.

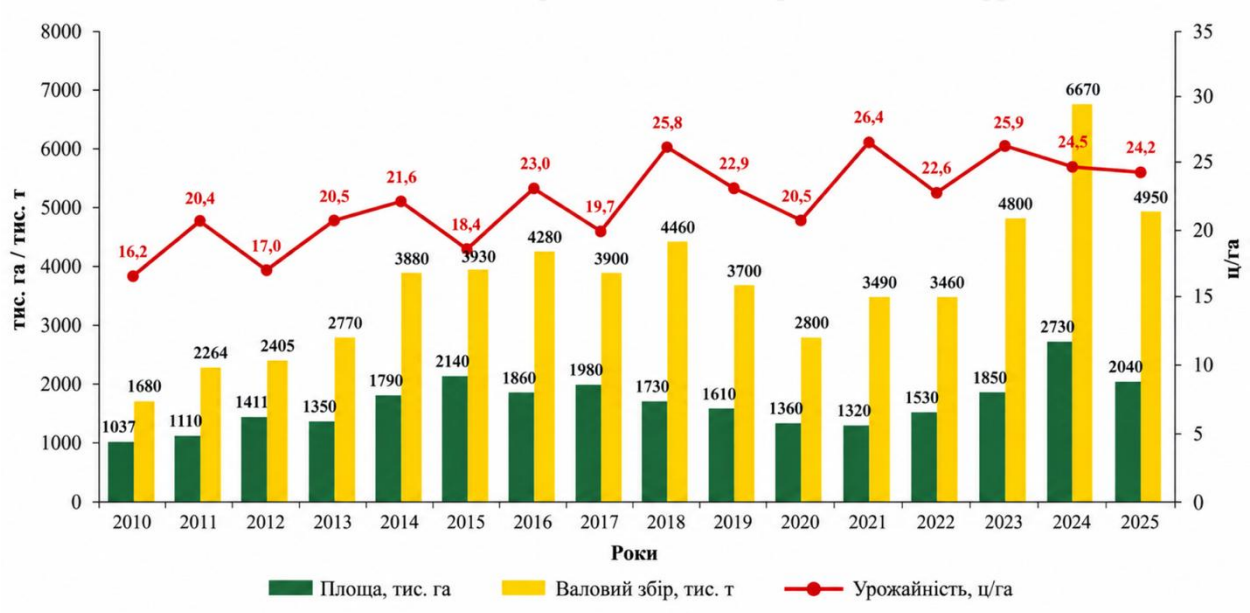

Рис. 2.2. Динаміка виробництва сої в Україні

** за даними Державної служби статистики України*

Упродовж 2026 р. на світовому ринку олійних культур спостерігалося помітне посилення цінової кон'юнктури щодо соєвих бобів. За даними Світового банку, середня ціна на сою на умовах CIF Rotterdam зросла приблизно з 425 дол. США/т у січні 2026 р. до 473 дол. США/т у травні, а за подальшими ринковими оцінками у вересні досягала близько 524 дол. США/т. Отже, порівняно з початком року світові котирування сої істотно підвищилися.

Підвищення цін було зумовлене поєднанням декількох факторів. FAO зазначає, що у серпні 2026 р. міжнародні ціни на соєві боби піднялися до найвищого рівня з початку 2024 р. Основними причинами стали побоювання щодо несприятливих погодних умов у частині виробничих регіонів США, активний попит з боку переробної промисловості та відновлення імпортного попиту з боку Китаю.

Таким чином, на сучасному етапі цінова ситуація на світовому ринку сої визначається вже не стільки надлишком пропозиції, як це спостерігалося

в окремі попередні періоди, скільки балансом між високими обсягами виробництва, стабільним попитом на перероблення та чутливістю ринку до погодних і логістичних ризиків.

Важливе місце у світовій структурі олійних культур посідає також соняшник. Для України він зберігає статус однієї з ключових товарних культур рослинництва та основної сировинної бази олійно-жирової промисловості. Водночас у світовому масштабі соняшник поступається за обсягами виробництва сої та ріпаку, але залишається одним із найбільш значущих видів олійного насіння.

За жовтневим прогнозом USDA, у 2026/27 маркетинговому році світове виробництво насіння соняшнику очікується на рівні близько 63,6 млн т, що приблизно на 8,5 млн т, або понад 15 %, більше, ніж у попередньому сезоні. Це істотно перевищує обсяги 2016/17 МР, коли світове виробництво оцінювалося приблизно у 44 млн т.

Зростання світової пропозиції соняшнику у 2026/27 МР пов’язується насамперед із відновленням виробництва в основних країнах-виробниках, підвищенням урожайності та розширенням сировинної бази для переробної промисловості. USDA ще на початку прогнозного циклу очікувало збільшення світового виробництва насіння соняшнику переважно за рахунок України, країн ЄС, Аргентини та інших основних виробників.

Водночас збільшення фізичних обсягів виробництва не означає автоматичного погіршення цінової кон’юнктури. У 2026 р. ринок олійних культур характеризувався доволі високими цінами на більшість компонентів олійного комплексу. За даними FAO, у серпні міжнародні ціни на насіння соняшнику залишалися відносно стабільними: підтримку їм забезпечували перебої з експортом із Чорноморського регіону, тоді як очікування значного світового врожаю стримувало подальше зростання.

При цьому ринок соняшнику необхідно розглядати у безпосередньому зв’язку з ринком соняшникової олії, оскільки значна частина насіння надходить на промислове перероблення. У вересні 2026 р. світові ціни на

соняшникову олію дещо знизилися на тлі очікувань достатньої пропозиції з Чорноморського регіону, хоча логістичні обмеження продовжували стримувати масштаб такого зниження. Загальний індекс цін FAO на рослинні олії при цьому залишався на 18,3 % вищим, ніж роком раніше.

Для українських аграрних підприємств це означає, що конкурентоспроможність виробництва соняшнику дедалі більше залежить не лише від урожайності та площі посівів, а й від собівартості, олійності насіння, можливості реалізації на внутрішні переробні підприємства, експортної кон'юнктури соняшникової олії, логістичних витрат і стабільності роботи переробної інфраструктури.

Отже, на сучасному етапі як соя, так і соняшник залишаються важливими культурами для формування потенціалу конкурентоспроможності підприємств рослинницького напряму. При цьому соя характеризується посиленням світового попиту та зростанням цінових котирувань, тоді як для соняшнику ключовими факторами виступають значне збільшення світової пропозиції, висока завантаженість переробної промисловості та ситуація на глобальному ринку рослинних олій. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу не лише фізичних обсягів виробництва, а й співвідношення виробництва, перероблення, запасів, міжнародної торгівлі та цін.

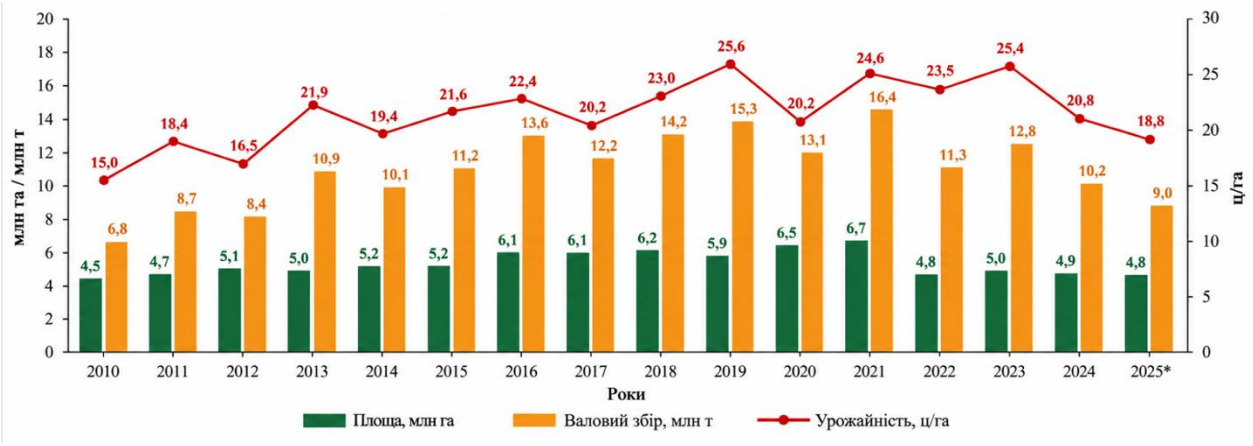

Рис. 2.3. Динаміка виробництва соняшнику в Україні

** за даними Державної служби статистики України*

Світовий ринок соняшнику на сучасному етапі характеризується одночасним нарощуванням пропозиції сировини та збереженням високого попиту на продукти її перероблення. За прогнозними оцінками USDA, у 2026/27 МР світове виробництво насіння соняшнику може становити близько 63,7 млн т, що належить до найвищих значень за весь період спостережень. Збільшення пропозиції супроводжується подальшим розширенням обсягів перероблення, підтримуваним стабільним попитом на рослинні олії.

Внутрішнє використання насіння соняшнику у світовому масштабі у 2026/27 МР оцінюється приблизно у 61 млн т, тоді як кінцеві запаси можуть перевищити 4 млн т. Порівняно з ситуацією десятирічної давності сучасний ринок характеризується значно більшими абсолютними масштабами виробництва, перероблення та накопичення запасів. Водночас збільшення кінцевих запасів не слід безпосередньо ототожнювати з тривалим зниженням цін, оскільки формування світової кон'юнктури залежить також від інтенсивності перероблення, співвідношення цін на різні види рослинних олій, погодних умов у провідних країнах-виробниках, стану міжнародної логістики та інших факторів.

Характерною особливістю світового ринку соняшнику залишається порівняно невелика частка торгівлі безпосередньо насінням. За прогнозами на 2026/27 МР, світовий експорт насіння може становити близько 3,8 млн т за внутрішнього використання понад 60 млн т, тобто приблизно 6 % від сукупного обсягу його використання. Така структура пояснюється прагненням основних країн-виробників переробляти сировину переважно на власній території та експортувати продукцію з вищою доданою вартістю — насамперед соняшникову олію та шрот.

Відбуваються зміни і в географічній структурі міжнародної торгівлі. Серед вагомих постачальників насіння соняшнику представлені Аргентина, країни Європейського Союзу, Казахстан та інші виробники. До значних імпортерів належать ЄС і Туреччина. Зокрема, прогнозний обсяг імпорту соняшнику Туреччиною у 2026/27 МР оцінюється приблизно у 0,9 млн т.

Ще виразніше міжнародна спеціалізація проявляється на ринку соняшникової олії. У 2026/27 МР світове виробництво соняшникової олії оцінюється приблизно у 23,5 млн т, обсяги її міжнародної торгівлі — близько 15,6 млн т, а споживання — близько 21,7 млн т. Це свідчить про необхідність оцінювати конкурентоспроможність виробництва соняшнику не ізольовано, а в межах усього ланцюга створення доданої вартості — від вирощування насіння до його промислового перероблення та реалізації олії й шроту.

Для України зазначена закономірність має особливе значення. Результативність виробництва соняшнику залежить не лише від урожайності та закупівельної ціни насіння, а й від завантаження переробних підприємств, попиту на соняшникову олію на зовнішніх ринках, вартості логістики, пропускної спроможності експортної інфраструктури та можливостей реалізації продукції перероблення. Отже, розвиток внутрішньої переробки необхідно розглядати як одну зі складових посилення потенціалу конкурентоспроможності олійного сегмента аграрного виробництва.

У цілому сучасна кон’юнктура світового аграрного ринку підтверджує збереження високої економічної значущості кукурудзи, соняшнику та сої для вітчизняних аграрних підприємств. Водночас не можна характеризувати умови їх виробництва як однаково сприятливі для всіх товаровиробників. Фактичний економічний результат залежить від урожайності конкретного підприємства, технологічної собівартості, вартості післязбирального дороблення, сушіння та зберігання, транспортного плеча, доступності фінансових ресурсів, строків реалізації продукції та воєнно-логістичних ризиків.

Виробництвом зернових та технічних культур в Україні займаються десятки тисяч суб’єктів господарювання, які істотно відрізняються за масштабами діяльності, організаційно-правовими формами, ресурсним забезпеченням та технологічним рівнем. Водночас пряме порівняння сучасної кількості виробників із показниками десятирічної давності ускладнюється змінами методології статистичних спостережень,

скороченням доступної для господарювання території внаслідок війни, релокацією підприємств та структурною трансформацією аграрного бізнесу.

Відмінності між підприємствами проявляються і в застосовуваних технологічних моделях. Великі та частина середніх аграрних компаній мають ширші можливості використання систем точного землеробства, диференційованого внесення добрив і засобів захисту рослин, супутникового моніторингу, телеметрії, автоматизованого управління виробництвом та власних потужностей зі зберігання і післязбиральної доробки. Водночас малі підприємства можуть частково компенсувати обмеженість масштабів більшою організаційною гнучкістю, поглибленою спеціалізацією, кооперацією та орієнтацією на локальні або нішеві ринки.

За таких умов використання застарілих розрахунків, відповідно до яких великі підприємства апріорі мають забезпечувати вищу рентабельність порівняно із середніми та малими, є недостатньо обґрунтованим. Масштаб господарювання дійсно створює можливості для реалізації ефекту масштабу, проте кінцевий економічний результат значною мірою визначається технологічною дисципліною, продуктивністю земельних ресурсів, якістю управління витратами, своєчасністю виконання польових операцій, системою логістики та ефективністю маркетингової діяльності.

Показовими у цьому контексті є результати корпоративного бенчмаркінгу аграрного виробництва. За результатами сезону 2025 р. у групі підприємств, охоплених дослідженням Agrohub Annual Insights, середній показник EBITDA основних польових культур становив близько 405 дол. США/га, тоді як у 2024 р. — близько 446 дол. США/га. Сукупний земельний банк підприємств, представлених у дослідженні, становив близько 1,5 млн га, тому зазначені показники доцільно трактувати як галузевий корпоративний орієнтир, а не як середнє значення для всіх аграрних підприємств України.

Серед основних польових культур у 2025 р. найвищою віддачею на робочий капітал характеризувався соняшник — близько 94 %. Для кукурудзи відповідний показник знизився до 25 % порівняно з 60 % у попередньому

сезоні. Однією з причин такого скорочення стало підвищення вологості зерна під час збирання врожаю, що спричинило додаткові витрати на сушіння та післязбиральну доробку. При цьому показник віддачі на робочий капітал не можна безпосередньо ототожнювати з традиційним показником рентабельності виробництва, оскільки він характеризує ефективність використання вкладеного оборотного капіталу.

Таким чином, сучасна практика засвідчує значну мінливість економічної ефективності окремих культур. Навіть сприятлива цінова ситуація не гарантує високої прибутковості, якщо підприємство одночасно стикається зі зниженням урожайності, збільшенням технологічних витрат, необхідністю додаткового сушіння зерна, втратами під час зберігання або високими логістичними витратами.

Для характеристики сучасного рівня виробничих витрат можуть використовуватися прогнозні технологічні розрахунки на 2026 р., проте їх необхідно чітко відокремлювати від середніх загальнонаціональних показників. Зокрема, за окремими регіональними розрахунками для Кіровоградської області витрати на гектар визначалися приблизно на рівні 29,0 тис. грн для кукурудзи, 32,5 тис. грн для соняшнику та 23,0 тис. грн для сої. За відповідних цінових припущень поріг беззбитковості оцінювався у 3,01 т/га для кукурудзи, 1,26 т/га для соняшнику та 1,37 т/га для сої. Для отримання приблизно 15-відсоткового рівня рентабельності необхідна урожайність збільшувалася відповідно до 3,47; 1,45 та 1,58 т/га.

Наведені розрахунки підтверджують важливий методичний висновок: ефективність виробництва необхідно оцінювати не за абсолютною величиною витрат на гектар, а через співвідношення витрат, фактичної урожайності та ціни реалізації продукції. Більш інтенсивна технологія може потребувати значного фінансування, однак за умови достатнього приросту продуктивності здатна знижувати собівартість одиниці продукції та забезпечувати більший абсолютний фінансовий результат.

Необхідно також відмовитися від твердження про те, що нормативно достатнім для розвитку аграрного підприємства може вважатися лише рівень рентабельності не нижче 50 %. Універсальної нормативної межі прибутковості для аграрного бізнесу не існує. Економічно прийнятний рівень визначається вартістю залученого капіталу, інфляційними процесами, масштабом ризику, потребою в оновленні основних засобів, тривалістю обороту коштів, структурою фінансування та стратегічними цілями підприємства. Тому в одних умовах рентабельність у межах 15–25 % може бути достатньою для забезпечення економічної доцільності діяльності, тоді як високоризикові напрями потребуватимуть більшої премії за ризик.

Водночас зберігається тенденція до підвищення вартості аграрного виробництва. За наведеними у матеріалі оцінками ННЦ «Інститут аграрної економіки», витрати на проведення посівної кампанії у 2026 р. можуть збільшитися до 10 %. За умов дефіциту оборотного капіталу та високої вартості фінансових ресурсів це посилює значення точного бюджетування, диференціації рівня технологічної інтенсивності та оцінювання економічної віддачі від кожного додаткового вкладення.

До основних елементів виробничих витрат у рослинництві належать насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, оплата праці, амортизація, ремонт і технічне обслуговування машинно-тракторного парку, орендна плата за земельні ділянки та загальновиробничі витрати. У сучасних умовах істотно зросло значення витрат на енергозабезпечення, сушіння та зберігання продукції, страхування, обслуговування оборотного капіталу та логістичне забезпечення. Саме тому застосування фіксованого нормативу, відповідно до якого певні статті повинні становити 70–80 % собівартості, поступається місцем аналізу фактичної структури витрат конкретного підприємства.

Особливої уваги потребують післязбиральні витрати. Досвід 2025 р. показав, що підвищена вологість кукурудзи під час збирання може істотно збільшити витрати на сушіння і відповідно погіршити економіку її

виробництва навіть за прийнятної урожайності. У досліджуваній Agrohub групі підприємств сукупні витрати на виробництво кукурудзи протягом сезону збільшилися приблизно на 29 %, що стало одним із факторів зменшення віддачі на робочий капітал.

Отже, резерви підвищення дохідності сучасного рослинництва знаходяться значно ширше, ніж виключно у площині дотримання окремих агротехнічних операцій. До них слід віднести оптимізацію технологічних карт, диференційоване використання матеріальних ресурсів, підвищення урожайності без непропорційного збільшення витрат, скорочення технологічних та післязбиральних втрат, удосконалення сушіння й зберігання, вибір оптимального часу реалізації продукції, диверсифікацію каналів збуту та управління логістичними й фінансовими ризиками.

За таких умов прогнозування та планування перетворюються на невід'ємні елементи системи управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства. Використання лише ретроспективних результатів попередніх років є недостатнім. Підприємство має враховувати перспективну ринкову кон'юнктуру, альтернативні погодні сценарії, доступність і вартість матеріально-технічних ресурсів, ціну капіталу, валютні коливання, логістичні ризики, можливості сушіння й зберігання продукції та альтернативну ефективність використання земельних ресурсів.

Прибуток при цьому зберігає значення одного з основних результативних показників фінансово-господарської діяльності, проте для комплексного управління потенціалом конкурентоспроможності його необхідно доповнювати системою взаємопов'язаних характеристик. До них доцільно віднести маржинальний дохід, EBITDA з розрахунку на гектар, собівартість одиниці продукції, прибуток на гектар, віддачу на робочий капітал, урожайність та стабільність виробництва. Їх комплексне використання дозволяє визначити не лише величину отриманого фінансового результату, а й джерела та ефективність його формування.

Отже, в сучасних умовах конкурентоспроможність виробництва кукурудзи, соняшнику та сої не може визначатися лише високою товарністю цих культур або їх експортною орієнтацією. Вирішальне значення набуває спроможність підприємства прогнозувати зміну ринкової кон'юнктури, контролювати собівартість, забезпечувати економічно обґрунтовану урожайність, мінімізувати післязбиральні витрати, ефективно використовувати оборотний капітал та оперативно адаптувати структуру виробництва до змін зовнішнього середовища. Саме поєднання зазначених можливостей формує передумови не тільки для отримання короткострокового прибутку, а й для стійкого відтворення та розвитку потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

2.2. Галузеві особливості управління конкурентоспроможністю

У сучасних умовах розвитку рослинництва одним із ключових напрямів підвищення потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу є комплексна цифровізація виробничих та управлінських процесів. Використання окремих технічних рішень супутникової навігації, автоматизованого обліку, дистанційного моніторингу, електронних карт полів або телеметрії саме по собі не гарантує суттєвого підвищення ефективності. Найбільший економічний результат формується тоді, коли такі інструменти інтегровані в єдину інформаційно-управлінську систему підприємства та забезпечують безперервний рух даних від планування до контролю фактичних результатів.

Сучасна система управління аграрним підприємством повинна поєднувати управління земельним банком, виробниче планування, технологічні карти, ресурсне забезпечення, логістику, управління машинно-тракторним парком, фінансовий і управлінський облік, закупівлі, збут, роботу з персоналом та аналітичну підтримку прийняття рішень. У

початковому матеріалі ці функції були розподілені між земельно-юридичним, виробничим, транспортним, фінансовим та іншими підрозділами. У сучасній моделі принципово важливо не стільки організаційне розмежування зазначених функцій, скільки їх інформаційна сумісність та можливість використовувати єдині достовірні дані.

Тому замість орієнтації на один конкретний програмний продукт доцільно використовувати поняття інтегрованої ERP/FMIS-системи управління аграрним підприємством. Вона має забезпечувати планування, бюджетування, облік витрат, контроль виробничих операцій, управління земельними ресурсами, технікою, запасами та фінансами, а також формувати інформацію для оперативного і стратегічного аналізу. Окремі спеціалізовані модулі — GIS, GNSS/RTK, телеметрія, супутниковий моніторинг, системи контролю палива, агрономічні мобільні застосунки — повинні не функціонувати ізольовано, а обмінюватися даними з основною системою управління.

Однією з базових підсистем такого цифрового середовища є управління земельним банком. Вона повинна поєднувати просторові дані, інформацію про правові підстави користування земельними ділянками, строки дії договорів, фактично оброблювані площі, конфігурацію полів та історію змін. Відповідна цифрова модель дозволяє виявляти невідповідності між юридично оформленою та фактично використовуваною площею, контролювати строки дії договорів, оцінювати просторову компактність земельного масиву й планувати виробничі операції.

Важливого значення набуває формування єдиної цифрової карти земельних ділянок і полів, на яку можуть накладатися кадастрові, агрохімічні, виробничі, логістичні та інші просторові шари. Така карта перетворюється з простого засобу візуалізації на інформаційну основу управління: вона дозволяє пов’язати конкретне поле з договором користування, сівозміною, технологічною картою, історією урожайності,

лабораторними характеристиками ґрунтів, фактичними витратами ресурсів і результатами виробництва.

Наступною складовою є паспортизація полів і цифрове ведення технологічних карт. Для кожного поля доцільно накопичувати інформацію про площу, конфігурацію, попередники, фактичну сівозміну, агрохімічний стан ґрунту, кислотність, вміст поживних елементів, історичну урожайність, заплановані та фактично виконані технологічні операції. Вихідний матеріал уже акцентував на необхідності поєднання реєстру полів, технологічних карт, аналізу ґрунтів і системи управління земельним банком. Сьогодні ця логіка є основою систем точного землеробства.

Точне землеробство дозволяє перейти від застосування усереднених технологічних нормативів для всього поля до просторово диференційованого управління. За результатами агрохімічного аналізу, карт урожайності, супутникових даних, рельєфу та інших характеристик поле може бути поділене на окремі зони управління. Для кожної з них встановлюються відповідні норми висіву, внесення добрив, меліорантів або засобів захисту рослин. Це створює передумови для зменшення непродуктивного використання ресурсів і підвищення віддачі від кожного технологічного вкладення.

Сучасна цифрова система повинна забезпечувати не тільки планування, але й оперативну реєстрацію фактичного виконання робіт. Для управління конкурентоспроможністю принципово важливо знати не лише запланований строк посіву, обробітку ґрунту чи внесення добрив, а й фактичний час виконання операції, реальну площу, швидкість агрегату, використаний обсяг пального, насіння, добрив та інших ресурсів. Саме зіставлення «план — факт» створює основу для виявлення технологічних відхилень та оцінювання їх економічних наслідків.

У сучасних умовах реєстрація факту значною мірою автоматизується за допомогою бортової телеметрії машин, GNSS-навігації, CAN-шини, датчиків витрат пального, мобільних застосунків агрономів та цифрових польових

журналів. Це дозволяє отримувати дані без значного часового лагу та зменшує залежність системи управління від ручного введення інформації.

Окремим напрямом виступає контроль якості виконання польових операцій. Дані телеметрії дозволяють визначати фактичну траєкторію руху агрегатів, швидкість виконання робіт, перекриття, пропуски, простої та відхилення від технологічно допустимих параметрів. Унаслідок цього цифровий моніторинг перетворюється не лише на інструмент обліку, а й на елемент оперативного технологічного контролінгу.

Значення має і цифровий контроль використання паливно-мастильних матеріалів. У вихідному матеріалі проблема необґрунтованих витрат та можливих зловживань розглядалася як одна з причин втрати ефективності підприємства. У сучасній системі це завдання вирішується через інтеграцію даних паливних складів, мобільних заправних модулів, датчиків рівня пального, телеметрії техніки та виробничих завдань. При цьому недоцільно встановлювати універсальний норматив економії на кшталт 20–30 %, оскільки фактичний результат залежить від початкового рівня контролю та структури машинно-тракторного парку.

Отже, конкурентна перевага формується не завдяки самому факту використання цифрової технології. Вона виникає в результаті перетворення даних у якісні управлінські рішення. Технологічна модель набуває економічної цінності лише тоді, коли дозволяє скоротити витрати, зменшити втрати, підвищити урожайність, своєчасно виявити виробничі проблеми або знизити рівень ризику.

Саме тому цифровізація повинна починатися не з придбання окремої техніки або програмного забезпечення, а з опису та оптимізації бізнес-процесів підприємства. Необхідно визначити, які управлінські рішення мають підтримуватися цифровою системою, які дані для цього потрібні, хто є їхнім власником, як забезпечується достовірність інформації та як результати аналізу трансформуються у виробничі дії. Такий підхід дозволяє уникнути

ситуації, коли підприємство накопичує великий обсяг цифрових даних, але фактично не використовує їх для підвищення ефективності.

Важливим елементом формування потенціалу конкурентоспроможності є також довгострокове планування. Для рослинництва плановий горизонт не повинен обмежуватися одним виробничим сезоном, оскільки необхідно враховувати сівозміну, відтворення родючості ґрунтів, строки орендних відносин, інвестиційні цикли оновлення техніки, потребу у фінансуванні та можливі зміни ринкової кон'юнктури. Тому стратегічний план доцільно формувати на декілька виробничих сезонів із щорічним та оперативним коригуванням.

Окремим функціональним контуром має бути маркетингово-аналітична підтримка. У початковому матеріалі справедливо наголошувалося на необхідності аналізу внутрішніх і зовнішніх ринків, джерел фінансування та ризиків збуту. Сьогодні ця функція повинна бути тісно інтегрована з виробничим плануванням. Структура посівів має визначатися не лише агрономічними обмеженнями, а й прогнозними цінами, собівартістю, логістичними можливостями, наявністю контрактів, доступом до перероблення та очікуваною маржинальністю культур.

Тому в системі управління аграрним підприємством доцільно формувати аналітичний контур, який поєднує інформацію про ціни, ринковий попит, конкурентів, експортні умови, витрати, урожайність і ризики. Його функцією має бути не просто накопичення ринкової інформації, а сценарне моделювання альтернатив: яку культуру вирощувати, за якою технологічною інтенсивністю, за яких рівнів цін виробництво стає беззбитковим, коли доцільніше реалізувати врожай і які канали збуту забезпечують кращий результат.

Суттєве значення в сучасній системі точного землеробства має дистанційне зондування Землі. Вихідний матеріал розглядав супутникові знімки як засіб контролю сівозміни, стану рослинності, прогнозування урожайності та визначення площ культур. Ці напрями залишаються

актуальними, однак технологічні можливості дистанційного моніторингу істотно розширилися.

Система JRC MARS Європейської Комісії функціонує з 1992 р. та нині поєднує супутникові спостереження, метеорологічні дані, моделювання росту культур, аграрну статистику та експертне оцінювання. На їх основі формуються регулярні прогнози урожайності й аналітичні бюлетені. Окрема серія Global Outlook охоплює, зокрема, моніторинг сільськогосподарських культур в Україні.

Сучасний супутниковий моніторинг дозволяє оцінювати просторову та часову динаміку стану посівів, визначати аномалії розвитку рослинності, аналізувати водний і температурний стрес, відстежувати фенологічні фази та формувати основу для прогнозування урожайності. JRC MARS використовує для цього поєднання даних дистанційного зондування з погодними спостереженнями та моделями розвитку культур, що суттєво підвищує аналітичну цінність супутникової інформації порівняно з простим візуальним аналізом зображень.

Для окремого аграрного підприємства найбільшу цінність має регулярність спостережень, а не один разовий знімок. Часові ряди дозволяють побачити відхилення розвитку конкретної ділянки від її багаторічного стану, порівняти поля між собою, оцінити реакцію рослин на технологічні операції та швидше визначити проблемні зони.

Важливо також розрізняти потенційну та фактичну продуктивність поля. Сам по собі супутниковий знімок не визначає точну потенційну урожайність. Для обґрунтованої оцінки необхідно поєднати дистанційні дані з характеристиками ґрунту, погодними показниками, гібридом або сортом, строками технологічних операцій та історичною урожайністю. Саме інтеграція різних джерел даних дозволяє встановити так званий yield gap — різницю між потенційно досяжним та фактичним результатом.

Значно змінилася й роль безпілотних авіаційних систем. У вихідному тексті вони розглядалися як перспективна технологія, яка лише мала набути

значного поширення після 2020 р. Нині БПЛА стали одним із усталених технологічних інструментів точного землеробства, хоча можливості їх цивільного використання в Україні істотно обмежені умовами воєнного стану.

У виробничому аспекті безпілотні системи можуть застосовуватися для отримання зображень високої просторової роздільної здатності, формування ортофотопланів і цифрових моделей поверхні, локального обстеження проблемних ділянок, оцінювання неоднорідності посівів, виявлення пошкоджень, картографування меж полів та контролю окремих технологічних операцій. Оснащення мультиспектральними або тепловізійними сенсорами розширює можливості аналізу стану рослин.

Водночас протиставляти БПЛА супутниковому моніторингу недоцільно. Ці технології виконують різні функції. Супутникові системи забезпечують регулярне охоплення великих територій і доцільні для систематичного моніторингу, тоді як БПЛА забезпечують значно детальнішу локальну інформацію та можуть використовуватися для уточнювального обстеження конкретних ділянок. Тому найбільш ефективним є їх комплексне застосування за принципом: супутниковий моніторинг виявляє потенційне відхилення, а наземне або безпілотне обстеження уточнює його причину.

Необхідно також вилучити із сучасної редакції старе твердження про спрощений режим польотів БПЛА масою до 20 кг та можливість польотів до певної висоти без додаткових умов. Станом на 2026 р. в Україні діє особливий режим використання повітряного простору, пов’язаний із воєнним станом. Польоти цивільних безпілотних повітряних суден обмежені, а їх проведення залежить від чинного режиму використання повітряного простору та відповідних погоджень. rada.ekhmilnyk.gov.ua Одночасно у 2026 р. оновлюється нормативна база цивільної авіації та запроваджується, зокрема, поняття U-space — спеціально визначеного повітряного простору для експлуатації безпілотних авіаційних систем із цифровими сервісами. Законодательство Украины

Такий підхід до інтеграціх створює замкнений інформаційно-управлінський цикл, у межах якого кожна виробнича операція одночасно є джерелом даних для наступного управлінського рішення.

Таблиця 2.3

Ефективність диференційованого внесення азотних добрив в ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Зміївського району Харківської області

Потенціал поля	N кг д.р./га	Урожайність, т/га	Приріст, т/га	N, USD/га
Диференційоване внесення				
Низькопродуктивний	38	4,3	-0,2	53
Середньопродуктивний	65	7	0,3	91
Високопродуктивний	86	9,2	1,1	120
Середнє значення	64	6,8		88
Одноразове внесення				
Низькопродуктивний	70	4,5		98
Середньопродуктивний	70	6,7		98
Високопродуктивний	70	8,1		98
Середнє значення	70	6,4		98

* *за даними спостережень*

У контексті розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств цифровізацію та технології точного землеробства доцільно розглядати не як самоціль або механічне збільшення кількості програмних, технічних та інформаційних засобів, а як інструментарій підвищення економічної результативності виробництва й якості управління. Їх значення полягає у забезпеченні прозорості виробничих процесів, підвищенні точності планування, раціоналізації використання земельних, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, скороченні непродуктивних витрат, посиленні оперативного контролю та підвищенні адаптивності системи менеджменту.

Економічний ефект цифровізації проявляється лише за умови, що сформовані інформаційні масиви використовуються безпосередньо у процесах виробничого планування, бюджетування, ресурсного забезпечення, контролю витрат, оцінювання результативності та оперативного коригування технологічних операцій. Відповідно, конкурентною перевагою стає не сам

факт накопичення даних, а здатність підприємства своєчасно трансформувати їх у обґрунтовані управлінські рішення.

Розвиток потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства на засадах цифровізації передбачає формування інтегрованого інформаційно-аналітичного середовища, у межах якого поєднуються дані про земельний банк, характеристики ґрунтового покриву, стан посівів, структуру сівозмін, технологічні операції, роботу машинно-тракторного парку, використання пального, рух матеріальних ресурсів, урожайність, виробничі витрати, фінансові результати та параметри ринкової кон'юнктури. Така інтеграція забезпечує формування єдиного інформаційного контуру, необхідного для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень.

У цій системі точне землеробство доцільно визначати як комплексний підхід до просторово диференційованого управління агротехнологічними процесами, за якого параметри висіву, живлення рослин, захисту посівів та інших технологічних операцій визначаються з урахуванням внутрішньопольової неоднорідності ґрунтового покриву, стану рослинності та продуктивного потенціалу окремих ділянок. Його впровадження забезпечує перехід від використання усереднених технологічних нормативів для всього поля до диференційованого застосування ресурсів відповідно до фактичних потреб конкретних зон.

Алгоритм упровадження технологій точного землеробства в систему управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно представити як послідовність взаємопов'язаних етапів.

Формування геоінформаційної основи господарства. Передбачається створення точних цифрових контурів полів, систематизація просторових характеристик земельних ділянок, формування електронної карти земельного банку та інтеграція геопросторових даних з інформацією про виробничі, агрохімічні й економічні характеристики відповідних земельних масивів.

Запровадження систем супутникової навігації та телеметричного контролю техніки. Використання GNSS/GPS-навігації, а за потреби RTK-корекції, забезпечує визначення місцезнаходження машинно-тракторних агрегатів, контроль маршрутів їх руху, швидкості виконання технологічних операцій, простоїв, перекриттів, пропусків та фактично обробленої площі. Отримана інформація створює основу для оцінювання якості польових робіт і продуктивності використання техніки.

Оснащення техніки засобами автоматизованого та диференційованого управління. На цьому етапі впроваджуються системи паралельного водіння, автоматичного керування, секційного контролю, диференційованого висіву та змінного внесення матеріальних ресурсів. Технічні рішення можуть ґрунтуватися на обладнанні Case IH, CLAAS, Trimble, Raven та інших виробників, однак визначальним критерієм має бути не торгова марка, а функціональна сумісність технічних засобів між собою та з інформаційною системою підприємства.

Дистанційний моніторинг стану посівів. Використання супутникових даних та матеріалів, отриманих із застосуванням безпілотних систем, дозволяє виявляти просторову неоднорідність розвитку рослинності. Одним із базових інструментів може виступати індекс NDVI, однак для підвищення достовірності діагностики доцільно використовувати комплекс вегетаційних індексів та поєднувати дистанційні спостереження з результатами польових обстежень.

Оперативне фото-, відео- та польове обстеження проблемних зон. Після виявлення відхилень здійснюється деталізація їх причин за допомогою мобільних пристроїв, БПЛА або безпосереднього огляду посівів. Такий моніторинг дозволяє ідентифікувати дефіцит елементів живлення, пошкодження шкідниками та хворобами, дефіцит вологи, ущільнення ґрунту, порушення густоти стояння рослин або недоліки виконання технологічних операцій.

Організація просторово прив’язаного відбору ґрунтових проб. Відбір зразків здійснюється за регулярною сіткою або сформованими зонами управління з обов’язковою географічною фіксацією місць відбору. Це дає можливість не лише отримати середні характеристики поля, а й встановити просторовий розподіл його агрохімічних властивостей.

Проведення агрохімічного аналізу ґрунтів. На цьому етапі визначаються параметри, необхідні для оцінювання родючості ґрунтів та формування системи живлення культур. Результати аналізів інтегруються до цифрової бази даних і зіставляються з інформацією про сівозміну, історичну урожайність, внесення добрив та інші технологічні параметри.

Формування карт забезпеченості елементами живлення і зон продуктивності. Узагальнення агрохімічних результатів, карт урожайності, супутникових даних, характеристик рельєфу й іншої просторової інформації дозволяє сформувати тематичні карти внутрішньопольової неоднорідності та виокремити зони диференційованого управління.

Диференційоване застосування виробничих ресурсів. На основі сформованих карт і цифрових технологічних завдань здійснюється змінне внесення добрив, диференційований висів, а за наявності технологічних передумов — просторово диференційоване застосування інших ресурсів. При цьому метою є не максимальне скорочення витрат матеріалів, а оптимізація їх просторового розподілу відповідно до продуктивного потенціалу та потреб окремих зон поля.

Безперервний агрометеорологічний та інформаційний моніторинг. Використання автоматичних метеостанцій, IoT-датчиків, сенсорних систем і хмарних платформ забезпечує оперативне отримання інформації про температуру і вологість повітря, опади, ґрунтову вологу та інші параметри, які впливають на вибір строків і режимів виконання агротехнологічних операцій.

Зазначені етапи не повинні функціонувати як автономний набір технологічних заходів. Їх результативність визначається ступенем інтеграції

в єдиний замкнений управлінський контур, у межах якого результати одного виробничого циклу формують інформаційну основу для планування наступного. Логіку такого циклу можна представити таким чином:

формування просторової бази даних → діагностика неоднорідності поля → польова верифікація → агрохімічне обстеження → виділення зон управління → формування технологічного завдання → диференційоване виконання операцій → реєстрація фактичних параметрів → оцінювання урожайності, витрат та економічного результату → коригування технології наступного циклу.

У такому розумінні точне землеробство перетворюється із суто технологічного інструменту на складову організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності. Його застосування забезпечує можливість більш раціонального використання матеріальних ресурсів, повнішої реалізації продуктивного потенціалу земель, зменшення внутрішньопольової варіативності результатів, підвищення технологічної керованості виробництва та зниження окремих видів виробничого ризику.

При цьому технологічний ефект обов’язково має доповнюватися економічним оцінюванням результативності. Сам факт використання диференційованого внесення добрив, автоматичного водіння чи дистанційного моніторингу не є достатньою підставою для висновку про підвищення конкурентоспроможності підприємства. Необхідно визначати, наскільки впроваджена технологія змінює обсяг використаних ресурсів, урожайність, собівартість одиниці продукції, валовий і маржинальний дохід, прибуток на гектар та потребу в оборотному капіталі.

Особливо важливо оцінювати не тільки економію ресурсів, а й ефект від їх більш продуктивного розподілу. Диференційоване внесення добрив може в окремих випадках зменшувати їх загальне використання, в інших — залишати його практично незмінним або навіть збільшувати в найбільш продуктивних зонах. Тому результативність точного землеробства має

визначатися за співвідношенням додаткового економічного ефекту та додаткових витрат, необхідних для його отримання.

Доцільним є порівняння базового та вдосконаленого варіантів технології за такими параметрами: витрати добрив на гектар; загальні виробничі витрати; урожайність; собівартість одиниці продукції; виручка з гектара; прибуток з гектара; рівень рентабельності; величина додаткового економічного ефекту та строк окупності інвестицій у технологію.

Такий підхід дозволяє встановити причинно-наслідковий зв’язок:

просторова діагностика поля → диференціація технологічних рішень → оптимізація використання ресурсів → зміна урожайності та собівартості → формування додаткового фінансового результату → зміцнення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Отже, критерієм результативності точного землеробства повинна виступати не кількість упроваджених цифрових інструментів, а здатність інтегрованої цифрово-технологічної системи забезпечувати стійке поліпшення економічних, ресурсних і виробничих параметрів діяльності аграрного підприємства. Саме за таких умов цифровізація трансформується з допоміжного технологічного інструменту у повноцінний механізм формування, реалізації та відтворення конкурентних переваг.

2.3. Управління потенціалом конкурентоспроможності нішевих культур

Вирощування нішевих культур доцільно розглядати як один із напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства, насамперед через поглиблену орієнтацію на конкретні сегменти попиту, диверсифікацію товарного портфеля та можливість формування вищої доданої вартості. Водночас ключовим завданням

підприємства є не просто пошук культури, яка користується підвищеним попитом у певний момент часу, а визначення такого напряму виробництва, для якого існують достатня місткість ринку, прогнозована цінова кон’юнктура, доступні канали збуту та технологічна відповідність природно-ресурсним умовам конкретного господарства.

Особливого значення нішеві культури набувають у контексті необхідності диверсифікації надмірно концентрованої структури посівів. У тих господарствах, де значну частку сівозміни займають соняшник, ріпак або інші високомаржинальні культури, тривале порушення науково обґрунтованого чергування культур може спричиняти погіршення фітосанітарного стану посівів, зростання навантаження на ґрунтові ресурси, накопичення специфічних збудників хвороб і бур’янів та підвищення потреби у засобах захисту рослин. Тому включення альтернативних культур до сівозміни має розглядатися не лише як маркетингове рішення, а і як елемент підвищення агроекологічної та економічної стійкості підприємства.

Ця проблема посилюється під впливом кліматичних змін. Для аграрного сектору України характерними стають підвищення середньорічної температури, збільшення частоти посух, зміна сезонного розподілу опадів та зростання частоти екстремальних погодних явищ. Особливо вразливими є південні та східні регіони, де підвищення температури й дефіцит ґрунтової вологи безпосередньо впливають на структуру та результативність рослинництва.

За таких умов зростає значення культур, здатних краще адаптуватися до дефіциту вологи та високих температур. До потенційно перспективних напрямів можна віднести сорго, нут, сочевицю, просо, гірчицю, льон, коріандр, окремі види квасолі та інші малопоширені культури, однак їх вибір має бути обґрунтований конкретними ґрунтово-кліматичними умовами та характеристиками цільового ринку. Зокрема, сорго характеризується високою посухостійкістю і вже розглядається в Україні як культура, придатна для вирощування в умовах дефіциту вологи. У вітчизняних

наукових матеріалах площі його вирощування оцінювалися приблизно у 39 тис. га, що підтверджує наявність практичного інтересу до цієї культури.

При цьому поняття нішевої культури не є постійним. Культура, яка на певному етапі характеризувалася обмеженими площами, вузьким ринком і невеликою кількістю виробників, у разі швидкого розширення виробництва може втрачати нішевий статус. Характерним прикладом є соя: якщо раніше її можна було розглядати як відносно нову для масового українського виробництва культуру, то нині вона є однією з провідних олійних культур і займає значні площі в структурі рослинництва. Тому в сучасній редакції доцільно не відносити сою до нішевих культур.

Так само неоднозначним є віднесення гороху до нішевого сегмента. Горох має достатньо сформований внутрішній та експортний ринок і за окремими сезонами займає помітне місце в структурі зернобобових культур. Натомість більш вираженими ознаками нішевості сьогодні характеризуються нут, сочевиця, окремі види квасолі, сорго, гірчиця, льон, коріандр та деякі інші культури, які мають відносно вузькі, але потенційно прибуткові ринки.

Для невеликих і середніх аграрних підприємств нішеві культури можуть бути особливо важливими, оскільки дозволяють конкурувати не стільки масштабом виробництва, скільки якістю, спеціалізацією, унікальними характеристиками продукції та доступом до вузького сегмента покупців. При цьому тезу про те, що «оптимальний» розмір господарства для традиційного зерновиробництва становить 300–400 га, доцільно вилучити. Універсального оптимального розміру не існує: економічна ефективність залежить від технології, структури витрат, продуктивності землі, технічного забезпечення, логістики, доступу до фінансування та обраного ринку.

Так само середній розмір земельного паю близько 4 га не слід безпосередньо використовувати як аргумент на користь нішевого виробництва, оскільки фактичний масштаб діяльності аграрного підприємства формується не розміром одного паю, а сукупністю земельних ділянок, що перебувають у власності або користуванні. Для фермерського чи

малого аграрного бізнесу важливішим є співвідношення загального земельного банку, капіталомісткості культури та потенційного доходу з гектара.

Показовою залишається ситуація з квасолею, інтерес до якої в Україні зростає як до культури з можливістю орієнтації на продовольчий і спеціалізований сегменти. Водночас попередні дані за 2005–2015 рр., відповідно до яких виробництво нібито зросло більш ніж на 30 %, вже не відображають сучасний стан ринку і їх доцільно вилучити. Більш актуальним індикатором є динаміка насінницького сегмента: площі насінництва квасолі звичайної зросли з 157,8 га у 2023 р. до 740,9 га у 2025 р., тобто більш ніж у 4,5 раза. Цей показник не є рівнозначним загальній площі товарних посівів, однак він свідчить про помітне зростання зацікавленості виробників та насінницького сектору в культурі.

Загалом інтерес до зернобобових культур також підтримується потребою в диверсифікації виробництва та змінах у зовнішньому попиті. Водночас динаміка нішевих культур є надзвичайно неоднорідною: навіть у межах одного сезону окремі напрями можуть швидко розширюватися, тоді як інші — скорочуватися. Це підтверджує, що рішення про їх запровадження повинно базуватися не на короткочасному зростанні ціни, а на попередньому маркетинговому дослідженні, оцінюванні каналів реалізації та бажано наявності контрактного покупця.

Особливо важливо, що нішеве виробництво часто характеризується зворотним співвідношенням між потенційною маржинальністю та місткістю ринку. Висока ціна на певну культуру може бути наслідком її дефіцитності, однак значне одночасне збільшення площ багатьма виробниками здатне швидко сформувати надлишок пропозиції та знизити ціну. Тому аграрне підприємство має визначати масштаб посіву відповідно не лише до власних земельних можливостей, а й до реального обсягу ринку.

Нішеві культури можуть також створювати додаткові можливості для експортної спеціалізації, органічного виробництва, контрактного

вирощування, перероблення та розвитку локальних брендів. Саме для малих підприємств такі напрями можуть бути ефективнішою конкурентною стратегією, ніж пряме цінове суперництво з великими аграрними компаніями у масовому виробництві кукурудзи, пшениці чи соняшнику.

Разом із тим вирощування нішевих культур супроводжується специфічними ризиками: меншою ліквідністю ринку, обмеженою кількістю покупців, вищими вимогами до якості, складністю формування великих однорідних партій, потребою у спеціальній техніці або доробці та значною залежністю від експортних каналів. Тому потенційно більша маржинальність повинна розглядатися разом із рівнем ринкового, технологічного та збутового ризику.

Отже, нішеві культури здатні виступати важливим інструментом розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства, однак їх перевага полягає не в самому факті нетрадиційності виробництва. Економічний ефект формується внаслідок поєднання правильно обраної ринкової ніші, адаптації культури до ґрунтово-кліматичних умов, включення її до раціональної сівозміни, контролю собівартості, забезпечення якості та попередньо сформованого каналу реалізації.

У цьому контексті диверсифікація через нішеві культури дозволяє одночасно вирішувати кілька завдань: зменшувати залежність від традиційних товарних культур, підвищувати стійкість до цінових і кліматичних коливань, раціональніше використовувати земельні ресурси та формувати нові джерела конкурентних переваг. Саме тому нішеве виробництво доцільно розглядати як елемент адаптивної стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності, а не як короткострокову реакцію на поточне зростання ціни окремої культури.

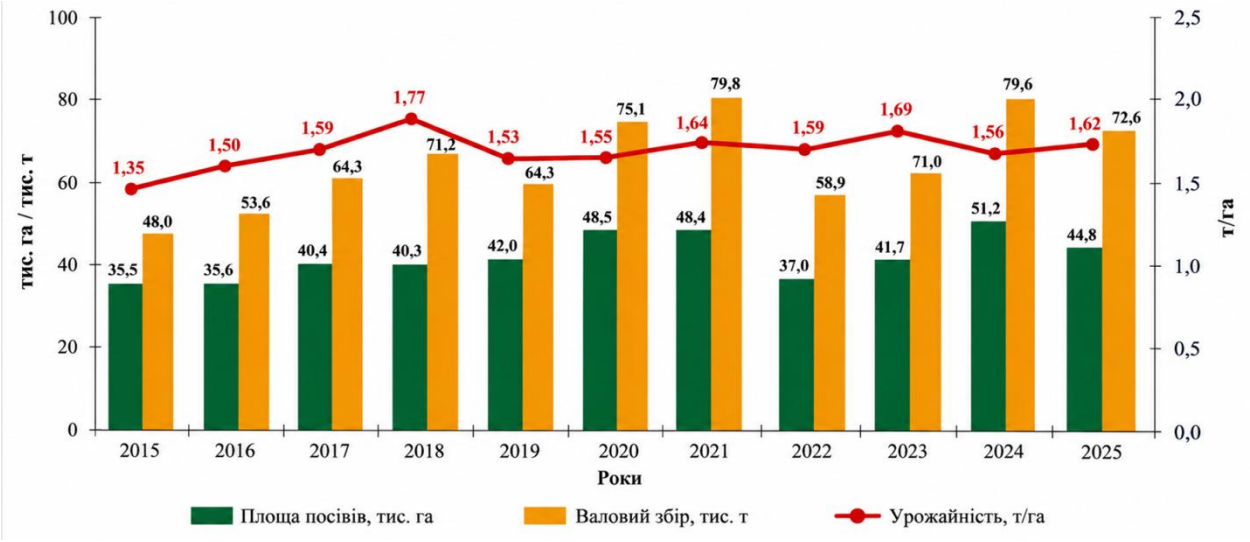

Рис. 2.3. Динаміка виробництва квасолі в Україні

** за даними Державної служби статистики України*

Виробництво квасолі в Україні традиційно характеризується значною участю господарств населення та малих товаровиробників, однак наведене раніше твердження про їх частку на рівні близько 95 % уже не відповідає сучасним оцінкам. За підсумками 2023 р. в Україні було вироблено близько 71 тис. т квасолі, з яких понад 54 тис. т припадало на присадибні господарства, тобто приблизно 76 % загального виробництва. Це свідчить про збереження переважно дрібнотоварного характеру галузі, хоча частка професійного сектору поступово набуває більшого значення.

Водночас у 2024 р. виробництво квасолі в Україні помітно активізувалося. Зібрана площа досягла 51,2 тис. га, що приблизно на 23 % перевищило показник 2023 р. — 41,7 тис. га. Валовий збір зріс з 70,95 тис. т у 2023 р. до 79,59 тис. т у 2024 р., тоді як середня урожайність становила близько 15,6 ц/га проти 16,9 ц/га роком раніше. Таким чином, приріст виробництва у 2024 р. був забезпечений передусім розширенням площ, а не підвищенням середньої продуктивності культури.

Географічна концентрація виробництва також зазнала певних змін. Якщо раніше основний акцент робився лише на західних областях, то нині виробництво квасолі концентрується одночасно у західних і центральних

регіонах України. Більше 55 % загального обсягу виробництва забезпечують п’ять областей — Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька та Житомирська. Саме в цих регіонах сформовано найбільш стійкі виробничі традиції та значні обсяги вирощування культури.

Отже, порівняно з 2014 р., коли понад 40 % української квасолі вироблялося лише в Івано-Франківській, Тернопільській та Хмельницькій областях, сучасна територіальна структура стала дещо ширшою, оскільки вагому роль відіграють також Вінницька та Житомирська області. Це свідчить про поступове розширення зони економічно доцільного вирощування культури та формування більш диверсифікованої регіональної структури її виробництва (рис. 2.4).

Важливою перевагою квасолі як нішевої культури є можливість орієнтації на продовольчий внутрішній ринок і спеціалізовані експортні сегменти. Водночас конкурентоспроможність українських виробників визначається не лише якістю насіння, а й здатністю забезпечувати однорідність товарних партій, відповідність вимогам щодо калібрування, вологості, чистоти, сортової ідентичності, простежуваності та стабільності поставок.

Тому для малих виробників одним із перспективних напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності може бути кооперація у формуванні товарних партій, післязбиральній доробці, сортуванні, пакуванні та спільному маркетингу. Це дозволяє подолати один із основних недоліків дрібнотоварного виробництва — складність формування великих стандартизованих партій продукції для переробників, торговельних мереж та експортерів.

У цьому контексті квасолю доцільно розглядати не просто як малопоширену культуру, а як елемент диверсифікації виробничого та маркетингового потенціалу аграрного підприємства, здатний забезпечувати додаткове джерело доходів, поліпшувати структуру сівозміни та створювати

можливості для роботи у спеціалізованих сегментах внутрішнього й зовнішнього ринків.

Рис. 2.4. Концентрація виробництва квасолі в Україні у 2024 році

** за даними Державної служби статистики України*

Основними чинниками, що підтримують економічну привабливість виробництва квасолі в Україні, залишаються наявність стабільного внутрішнього попиту, експортна орієнтація окремих сегментів ринку та порівняно висока вартість продукції. Для малих і середніх аграрних підприємств ця культура може бути привабливою насамперед завдяки можливості працювати не на масовому, а на спеціалізованому продовольчому ринку, де важливими конкурентними характеристиками є сортова однорідність, калібр, колір, вологість, чистота партії та стабільність поставок.

Сучасна географія експорту істотно ширша, ніж це випливало з оцінок десятирічної давності. За даними WITS/UN Comtrade, у 2024 р. Україна експортувала близько 11,18 тис. т сушеної квасолі групи HS 071333 на суму

близько 11,0 млн дол. США. Найбільшими напрямами поставок були Молдова, Італія, Румунія, Бельгія та Польща; помітні партії постачалися також до Туреччини, Іспанії, Чехії та інших країн. Отже, Європейський Союз дійсно залишається одним із ключових ринків збуту, однак структура покупців стала більш диверсифікованою.

Водночас попереднє твердження про те, що основними покупцями стабільно виступають саме Румунія, Німеччина та Боснія і Герцеговина, доцільно уточнити. У 2024 р. значно більші обсяги української квасолі закуповували Італія, Румунія, Бельгія, Польща та Молдова, тоді як частка Німеччини та Боснії і Герцеговини була значно меншою. Туреччина також зберігала помітний імпорт української продукції.

Динаміка останніх років свідчить про відновлення експортної активності після різкого скорочення у 2023 р. Так, у 2022 р. Україна експортувала близько 20,25 тис. т квасолі зазначеної товарної групи на суму 18,31 млн дол. США, у 2023 р. — близько 8,31 тис. т на 7,82 млн дол. США, а у 2024 р. обсяги знову зросли до 11,18 тис. т. Таким чином, експортний сегмент характеризується не лінійним зростанням, а досить високою варіативністю, зумовленою урожайністю, пропозицією, зовнішнім попитом, логістикою та якістю сформованих товарних партій.

Замість застарілих внутрішніх цін 4–20 тис. грн/т доцільніше використовувати сучасні показники середньої експортної вартості одиниці продукції. За даними зовнішньої торгівлі, розрахункова середня експортна вартість сушеної квасолі становила приблизно 904 дол. США/т у 2022 р., 941 дол. США/т у 2023 р. та 985 дол. США/т у 2024 р. Отже, упродовж 2022–2024 рр. вона збільшилася приблизно на 8,9 %, а лише у 2024 р. порівняно з 2023 р. — майже на 4,7 %.

Оперативні дані за 2025 р. також підтверджують збереження експортного попиту на українську квасолю. У доступних даних про окремі поставки фіксуються відвантаження до Італії, Молдови, Румунії, Чехії та

інших країн, причому фактична контрактна вартість партій істотно відрізняється залежно від сорту, якості, обсягу, базису поставки та покупця.

У ширшому контексті 2025 р. український експорт зернобобових культур загалом залишався вагомим: вартість експорту товарної групи HS 0713 становила близько 94,4 млн дол. США, а серед найбільших ринків були Італія, Пакистан, Туреччина, Малайзія та ОАЕ. Ці дані не характеризують лише квасолю, однак підтверджують наявність значного зовнішнього попиту на українські зернобобові культури.

Таким чином, сучасна конкурентна перевага у виробництві квасолі формується не лише за рахунок сприятливої ціни. Вирішального значення набувають якість та стандартизація партій, можливість післязбирального очищення й калібрування, формування достатнього товарного обсягу, контрактна дисципліна, простежуваність продукції та здатність працювати з конкретними вимогами імпортера.

Для невеликих виробників це особливо важливо, оскільки обмежений масштаб господарства часто ускладнює самостійне формування експортних партій. Тому одним із ефективних механізмів розвитку потенціалу конкурентоспроможності може бути кооперація у вирощуванні, доробці, сортуванні, пакуванні, сертифікації та спільній реалізації продукції. Отже, квасолю доцільно розглядати як перспективний елемент нішевої диверсифікації.

Ще декілька років тому нут розглядався українськими товаровиробниками переважно як перспективна нішова культура з орієнтацією на попит країн Азії та Близького Сходу. Стрімке розширення площ у попередні періоди було пов’язане з очікуваннями високої маржинальності та можливістю виходу на зовнішні ринки. Проте подальший розвиток цього сегмента показав, що економічна привабливість нуту визначається не лише наявністю попиту, а й здатністю виробника забезпечувати стабільні товарні характеристики продукції, належну

післязбиральну доробку та відповідність специфікаціям конкретного покупця.

На сучасному етапі нут залишається нішевою, але такою, що поступово відновлює свої позиції, культурою. За галузевими аналітичними даними, у 2024 р. площа його вирощування в Україні збільшилася приблизно у 2,2 раза порівняно з попереднім роком і становила близько 8,9 тис. га. Середня урожайність зросла з 12,5 до 14,1 ц/га, а валовий збір досяг близько 12,55 тис. т. Це свідчить про пожвавлення інтересу товаровиробників до культури та про відновлення її виробничого потенціалу після скорочення площ у попередні роки.

Отже, попереднє твердження про те, що українським виробникам не вдається підвищувати урожайність нуту, доцільно скоригувати. Для культури дійсно характерна значна міжрічна варіативність продуктивності, зумовлена погодними умовами, технологією вирощування, сортовим складом та регіоном виробництва. Проте результати 2024 р. демонструють, що за сприятливого поєднання зазначених факторів можливе як розширення посівних площ, так і підвищення урожайності.

Важливою складовою конкурентоспроможності нуту залишається якість товарної партії. Для експортних поставок значення мають калібр зерна, однорідність, колір, вологість, відсутність домішок і пошкоджених зерен, а також можливість сформувати партію необхідного обсягу. Тому для підприємства недостатньо лише отримати високий урожай: економічний результат значною мірою залежить від сортування, очищення, калібрування, зберігання та здатності виконати специфікацію конкретного імпортера.

При цьому сучасна географія експорту нуту відрізняється від попередніх очікувань щодо переважної орієнтації на азійський ринок. У 2024 р. Україна експортувала близько 4,72 тис. т сушеного нуту на суму 3,66 млн дол. США. Найбільшим покупцем була Туреччина, на яку припало близько 2,38 тис. т, а серед інших вагомих напрямів поставок були Німеччина,

Польща, Румунія та Чехія. Отже, європейський ринок поряд із Туреччиною набув істотного значення для збуту українського нуту.

Порівняно з 2023 р. експортна активність посилилася. У 2023 р. було експортовано близько 4,06 тис. т нуту на 2,87 млн дол. США, причому основними покупцями були Туреччина, Німеччина, Пакистан, Молдова та Єгипет. У 2024 р. відбулося збільшення як фізичних, так і вартісних обсягів поставок, а структура ринків збуту змістилася у бік Туреччини та держав ЄС.

Це дозволяє зробити висновок, що експортний потенціал українського нуту не вичерпується традиційними азійськими напрямами. Для вітчизняних аграрних підприємств перспективним стає формування диверсифікованої системи збуту, яка поєднує ринки Туреччини, країн Європейського Союзу, Близького Сходу та окремих азійських держав.

Водночас нут залишається культурою з відносно вузьким ринком порівняно з пшеницею, кукурудзою, соняшником або соєю. Саме тому швидке розширення площ без попередньо визначених каналів реалізації може призводити до погіршення цінової кон’юнктури. Для нішевої культури першочерговим має бути не принцип «спочатку виробити — потім знайти покупця», а зворотна логіка: визначити цільовий сегмент, вимоги покупця, бажаний калібр і якість, після чого формувати виробничу програму.

Для малих та середніх підприємств нут може бути особливо цікавим як елемент диверсифікації виробництва. Він дозволяє зменшувати залежність від традиційних зернових та олійних культур, розширювати товарний асортимент і працювати із сегментами, де більшу роль відіграють якість, спеціалізація та відповідність контрактним вимогам, а не лише масштаб виробництва.

За такого підходу нут доцільно розглядати не просто як альтернативну нішеву культуру, а як інструмент маркетингової та виробничої диверсифікації, ефективність якого визначається узгодженням агротехнологічних можливостей підприємства з вимогами конкретного ринку.

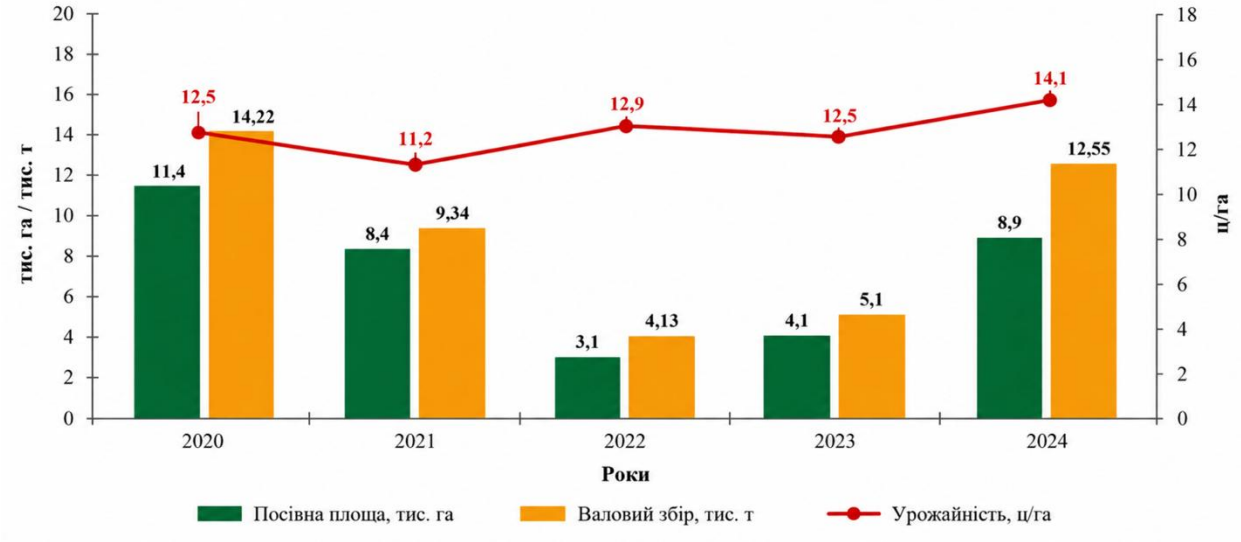

Рис. 2.5. Виробництво нуту в Україні

** за даними Державної служби статистики України*

Сорго доцільно розглядати як одну з перспективних культур для диверсифікації рослинництва та адаптації аграрних підприємств до посилення посушливості клімату. Порівняно з кукурудзою воно характеризується вищою здатністю переносити дефіцит вологи та високі температури, тому його виробниче значення особливо зростає у степовій та частково лісостеповій зонах. Традиційно найбільший інтерес до культури спостерігався у південних і південно-східних областях України, однак саме ці території найбільше постраждали від воєнних дій і тимчасової окупації, що стало одним із чинників різкого скорочення посівів сорго після попередніх періодів його активного поширення.

Попереднє трактування сорго виключно як «замінника кукурудзи у посушливий рік» доцільно розширити. Сучасне значення цієї культури визначається не тільки її посухостійкістю, а й можливістю використовувати зерно у кормовиробництві, харчовій промисловості, виробництві безглютенових продуктів, біоетанолу, біогазу та інших продуктів перероблення. Отже, сорго може виступати не просто страховою культурою на випадок посухи, а елементом виробничої, ринкової та кліматичної диверсифікації аграрного підприємства.

Разом із тим поширення сорго в Україні характеризується значною нестабільністю. Після періодів активного розширення площ інтерес виробників суттєво знижувався через обмеженість стабільних каналів збуту, специфіку технології вирощування та збирання, недостатню сформованість внутрішнього ринку й конкуренцію з традиційними зерновими культурами. На початку 2024 р. галузеві експерти оцінювали фактичні посіви сорго приблизно у 10 тис. га, тоді як у періоди найвищої зацікавленості сукупні площі різних його видів оцінювалися значно вище. Такі оцінки не завжди є безпосередньо зіставними з офіційною статистикою зернового сорго, тому використовувати їх як один безперервний статистичний ряд недоцільно.

Водночас у 2024 р. спостерігалося відновлення інтересу до культури. За галузевими аналітичними даними, площі під сорго збільшилися з 12,9 тис. га у 2023 р. до 17,9 тис. га у 2024 р., або на 38,8 %. Валовий збір при цьому збільшився приблизно на 9,7 %, однак середня урожайність знизилася на 19,2 %. Отже, приріст виробництва був забезпечений переважно за рахунок розширення площ, а не підвищення продуктивності.

Це підтверджує, що перевагу сорго над кукурудзою не слід трактувати як універсальну. За достатнього зволоження та високого технологічного рівня кукурудза здатна забезпечувати значно вищу урожайність. Конкурентна перевага сорго проявляється насамперед у стресових умовах дефіциту вологи та високих температур, коли воно може забезпечувати стабільніший результат. Тому вибір між культурами має здійснюватися не на основі одного показника урожайності, а з урахуванням очікуваної маржинальності, потреби у волозі, вартості технології, ризику недобору врожаю, витрат на сушіння та можливостей реалізації.

Так само потребує уточнення твердження, що сорго стабільно реалізується приблизно на 10 % дешевше за кукурудзу за однакових виробничих витрат. Сучасні умови не підтверджують наявності такого постійного співвідношення. Галузеві оцінки, навпаки, свідчать, що за певної кон’юнктури витрати на вирощування сорго можуть бути нижчими, а ціна

реалізації — конкурентною або навіть вищою, однак головним обмеженням залишається недостатньо сформований ринок збуту.

Саме тому при оцінюванні сорго як складової потенціалу конкурентоспроможності необхідно враховувати не лише агрономічні характеристики, а й ринкову ліквідність культури. Підприємство може отримати технологічну перевагу завдяки меншій залежності від опадів, але втратити її через відсутність покупця, значне транспортне плече або необхідність реалізовувати невелику партію із ціновим дисконтом. Для нішевої культури маркетинг має передувати масштабуванню виробництва.

Не менш перспективними напрямами диверсифікації є просо, льон олійний, гірчиця, сочевиця, коріандр, люпин, кормові боби та інші малопоширені культури. Однак попереднє твердження про стабільність їх невеликих посівних площ уже не відповідає сучасній ситуації. Навпаки, для більшості нішевих культур характерна висока мінливість площ, пов’язана зі змінами попиту, цін, експортної кон’юнктури та очікувань товаровиробників.

Так, площі під просом у 2024 р. збільшилися на 5,3 % і досягли близько 92,6 тис. га, але урожайність знизилася з 23,5 до 17,2 ц/га, або на 26,8 %, унаслідок чого валовий збір становив близько 156,9 тис. т. При цьому географія виробництва поступово змінюється: через втрату частини посівних площ у Херсонській, Запорізькій та Донецькій областях культура дедалі активніше переміщується до центральних регіонів.

Значно динамічніше розвивається льон олійний. Упродовж 2020–2024 рр. площі його вирощування збільшилися майже вчетверо — з 13,7 до 53,5 тис. га. Така динаміка пояснюється поєднанням адаптивності культури до дефіциту вологи, порівняно помірних вимог до виробничих ресурсів та наявності попиту на насіння і продукти перероблення.

Натомість виробництво гірчиці демонструє надзвичайно високу залежність від ринкової кон’юнктури. Якщо у 2023 р. площа її посівів оцінювалася приблизно у 86 тис. га, то у 2024 р. вона скоротилася до 43 тис. га, тобто майже удвічі. Фахівці безпосередньо пов’язують такі коливання із

співвідношенням попиту та пропозиції й швидкою зміною цінової ситуації на нішевому ринку.

Протилежна тенденція спостерігалася щодо сочевиці: у 2024 р. площа її вирощування збільшилася приблизно у 3,4 раза — до 7,7 тис. га, що свідчить про активізацію пошуку виробниками альтернативних зернобобових напрямів та нових експортних ніш.

Показовою є і динаміка насінницького сектору у 2025 р. Загальна площа насіннєвих посівів вибірки нішевих культур збільшилася з 6108,8 га у 2023 р. до понад 7103 га у 2025 р., однак усередині цієї групи спостерігалися протилежні тенденції. Зокрема, насінницькі площі льону олійного збільшилися до 303,3 га, тоді як площі під білою гірчицею скоротилися з 486,3 до 65,8 га, а коріандром — до 40 га після різкого зростання у попередньому році. Ці показники стосуються саме насінницьких, а не всіх товарних посівів, проте добре демонструють мінливість інтересу виробників до окремих ніш.

Отже, сучасна специфіка нішевих культур полягає не у стабільності невеликих площ, а, навпаки, у високій еластичності пропозиції та швидкій реакції товаровиробників на зміни цін і попиту. Саме ця риса одночасно створює можливості та ризики. Вхід у перспективну нішу на ранньому етапі може забезпечити підвищену маржинальність, тоді як масове розширення площ за сприятливої ціни нерідко призводить до швидкого насичення ринку і зниження економічної привабливості культури.

Тому для аграрного підприємства рішення щодо включення сорго, проса, льону, гірчиці, сочевиці, коріандру чи інших нішевих культур до структури виробництва має прийматися за логікою «ринок — природно-кліматична придатність — технологія — економічний результат», а не лише виходячи з поточної закупівельної ціни. У такому випадку нішеві культури стають не ситуативною альтернативою традиційним напрямам, а повноцінним інструментом диверсифікації ризиків і розвитку потенціалу конкурентоспроможності суб’єкта аграрного бізнесу.

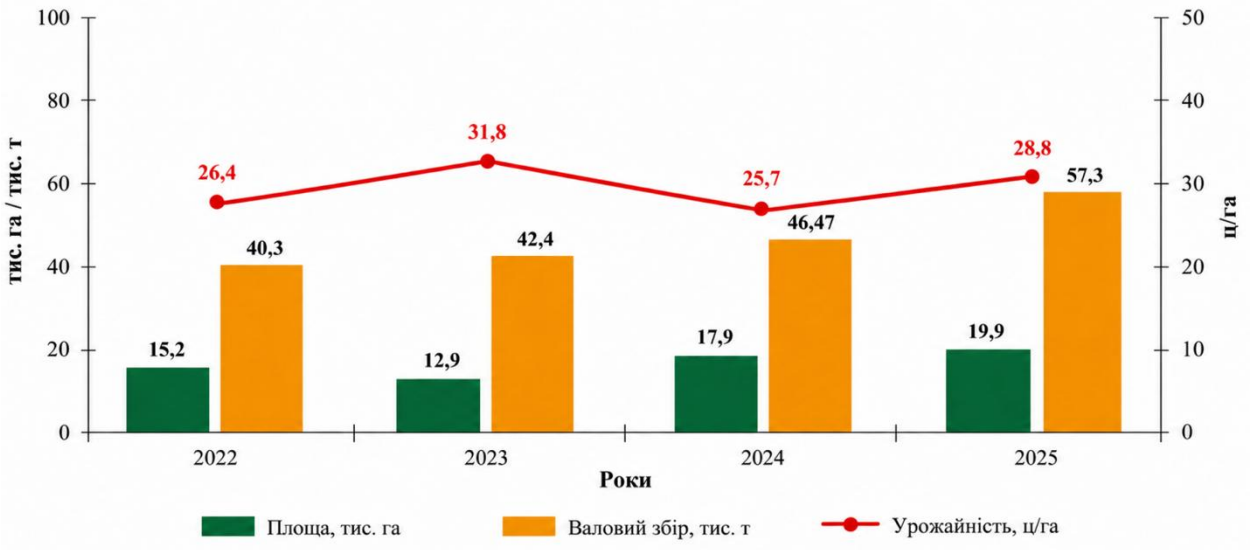

Рис. 2.6 Виробництво сорго в Україні

** за даними Державної служби статистики України*

Насамкінець доцільно зазначити, що на сучасному етапі нішеві та малопоширені культури отримують додаткові передумови для розвитку не стільки внаслідок необхідності пересівання загиблих озимих, як це було характерно для окремих попередніх періодів, скільки в результаті комплексної трансформації виробничих, кліматичних і ринкових умов аграрного сектору. Посилення посушливості, нестабільність погодних умов, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, необхідність диверсифікації сівозмін і пошук більш маржинальних сегментів ринку стимулюють аграрні підприємства розширювати набір культур та активніше оцінювати альтернативи традиційним зерновим і олійним напрямам.

Структура посівної кампанії 2026 р. підтверджує збереження значних масштабів ярого клину. Станом на завершення весняної посівної в Україні було засіяно близько 5,88 млн га ярих зернових і зернобобових культур, а загальна площа зернових та олійних культур під урожай 2026 р. перевищила 20 млн га. Зокрема, площі під горохом становили 259,7 тис. га, гречкою — 55,1 тис. га, просом — 38,5 тис. га. Водночас найбільшу площу серед ярих зернових продовжувала займати кукурудза — близько 4,37 млн га.

Отже, нішеві культури поки що не конкурують із традиційними видами продукції за масштабами виробництва, однак можуть виконувати важливу функцію диверсифікації виробничого портфеля та зменшення концентрації ризиків. Їх значення особливо зростає для малих і середніх підприємств, які не завжди здатні отримати переваги масштабу на масових товарних ринках, але можуть конкурувати за рахунок спеціалізації, якості продукції, адаптації до вимог конкретного покупця та формування невеликих, але високомаржинальних товарних партій.

При цьому не слід вважати, що несприятливий стан озимих автоматично зумовлює розширення площ саме нішевих культур. У сучасних умовах вибір культур для пересівання або коригування структури посівів визначається комплексом факторів: строками проведення робіт, наявністю насіння, забезпеченістю вологою, технологічними можливостями підприємства, очікуваною урожайністю, прогнозними цінами та наявністю каналів реалізації. Навіть за складних погодних умов аграрії можуть надавати перевагу традиційним ярим культурам, якщо вони характеризуються більшою ліквідністю ринку.

Вирішальним чинником вибору між традиційними та нішевими культурами залишається економічна ефективність виробництва, однак її оцінювання має бути значно ширшим, ніж просте зіставлення закупівельних цін. Підприємство повинно враховувати очікувану урожайність, виробничі витрати, потребу в спеціалізованій техніці, можливості післязбиральної доробки, витрати на зберігання та логістику, місткість ринку, кількість потенційних покупців, вимоги до якості й ризик цінового зниження після масового розширення площ.

Саме для нішевих культур особливо характерною є ситуація, коли висока ціна є наслідком обмеженості пропозиції, а стрімке збільшення виробництва може за короткий період призвести до насичення вузького ринку та втрати цінової переваги. Тому поточна висока маржинальність не повинна виступати єдиною підставою для зміни структури виробництва.

У сучасних умовах конкуренція між культурами фактично відбувається вже не лише за площу сільськогосподарських угідь, а й за оборотний капітал, матеріально-технічні ресурси, трудові ресурси, логістичні можливості та управлінську увагу підприємства. Саме тому вибір культури має здійснюватися за критерієм очікуваної віддачі від сукупності залучених ресурсів за прийнятного рівня ризику.

Таким чином, подальший розвиток виробництва сорго, нуту, сочевиці, квасолі, льону олійного, гірчиці, коріандру та інших нішевих культур залежатиме від того, наскільки вдало аграрні підприємства зможуть поєднати кліматичну адаптивність культур, агротехнологічну доцільність, вимоги сівозміни та реальний платоспроможний попит. За такого підходу нішеве виробництво перестає бути ситуативною реакцією на несприятливі погодні умови або тимчасово високу ціну і перетворюється на складову стратегічного управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб’єкта аграрного бізнесу.

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. 2.4).

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 2.4

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

Культура	Адаптивність до посушливих умов	Потенціал внутрішнього попиту	Експортний потенціал	Маржинальний 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.

Висновки до розділу 2

1. Формування стійкого внутрішнього попиту на продовольство та збереження значної ролі аграрної продукції у зовнішній торгівлі створюють для вітчизняних товаровиробників стимули до підвищення якості продукції, ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій. Водночас сучасний стан аграрного сектору не дозволяє характеризувати його розвиток лише через високі показники прибутковості, притаманні окремим попереднім періодам. За підсумками 2025 р. обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в Україні скоротився на 6,8 % порівняно з 2024 р., у тому числі продукції рослинництва — на 7,5 %, тваринництва — на 4,1 %. Отже, сучасне конкурентне середовище характеризується одночасним впливом ринкового попиту, воєнних ризиків, кліматичної нестабільності, зростання виробничих витрат, дефіциту ресурсів і трансформації логістики. Це обумовлює необхідність переходу від оцінювання конкурентоспроможності лише за поточними фінансовими результатами до аналізу здатності підприємства підтримувати ефективність та відтворювати конкурентні переваги в умовах високої невизначеності.

2. Аналіз розвитку основних напрямів агропромислового виробництва підтверджує збереження суттєвої галузевої неоднорідності. Особливо складними залишаються процеси у тваринництві, де довгострокове скорочення поголів'я поєднується з технологічним оновленням і підвищенням продуктивності у спеціалізованому корпоративному секторі.

Тому розвиток потенціалу конкурентоспроможності підприємств тваринницького напряму потребує прийняття не окремих оперативних, а комплексних стратегічних рішень, що одночасно охоплюють кормову базу, генетичний потенціал тварин, технології утримання, ветеринарно-санітарне забезпечення, енергетичну стійкість, собівартість продукції, якість сировини та ефективність каналів збуту. У 2025 р. загальний обсяг продукції тваринництва в Україні скоротився на 4,1 %, проте на сільськогосподарських підприємствах зниження було значно меншим — близько 1,1 %, що додатково підтверджує структурну трансформацію галузі на користь професійного виробництва.

3. Найбільш показово зазначені структурні зміни проявляються в молочному скотарстві. У 2025 р. в Україні було вироблено близько 6,86 млн т молока, що на 5 % менше порівняно з 2024 р. Водночас напрями зміни виробництва в різних категоріях товаровиробників є протилежними. Сільськогосподарські підприємства збільшили виробництво молока приблизно на 7 % — до 3,18 млн т, тоді як господарства населення скоротили його на 14 % — до 3,67 млн т. Станом на 1 січня 2026 р. в Україні утримувалося близько 1,02 млн корів, причому на підприємствах їх чисельність збільшилася приблизно на 1 % — до 386,3 тис. голів. Отже, сучасний розвиток галузі характеризується не лише загальним скороченням поголів’я, а й концентрацією високопродуктивного виробництва у спеціалізованих підприємствах. Відбувається також зміна територіальної структури молочного виробництва. Через воєнні ризики та втрату частини виробничого потенціалу східних і південних регіонів посилюється роль центральних і західних областей. У 2025 р. понад 55 % молока, виробленого сільськогосподарськими підприємствами, припадало на Полтавську, Черкаську, Хмельницьку, Чернігівську та Вінницьку області, тоді як найбільші темпи приросту спостерігалися, зокрема, у Закарпатській, Хмельницькій, Львівській, Рівненській і Тернопільській областях.

4. Аналіз балансу виробництва і споживання молока та молочної продукції свідчить про збереження можливостей для подальшого розвитку внутрішнього ринку. Однак такий резерв не можна автоматично ототожнювати з гарантованим платоспроможним попитом, оскільки його реалізація залежить від доходів населення, цінової доступності продукції, демографічних змін, структури споживання та конкуренції з іншими групами продовольчих товарів. Для малих і середніх виробників молока одним із перспективних способів посилення потенціалу конкурентоспроможності може виступати кооперація, яка дозволяє об'єднувати товарні партії, використовувати спільне обладнання для охолодження й первинної обробки молока, організовувати лабораторний контроль, оптимізувати логістику та підвищувати переговорну силу у відносинах із переробними підприємствами. Водночас кооперація ускладнює управління, оскільки об'єднує учасників з різними масштабами виробництва, ресурсними можливостями, внесками та економічними інтересами. Тому вирішальною умовою ефективності кооперативного об'єднання є формування прозорого механізму прийняття рішень, розподілу доходів і витрат, контролю якості, використання спільних активів та врегулювання можливих конфліктів інтересів. За таких умов кооперація забезпечує не механічне підсумовування потенціалів окремих виробників, а формування синергійного конкурентного потенціалу.

5. Важливою умовою розвитку конкурентоспроможного молочного виробництва залишається системна селекційно-племінна робота, включаючи використання геномної інформації, підбір високопродуктивного поголів'я, удосконалення системи відтворення, збалансовану годівлю, контроль якості кормів, дотримання ветеринарних і санітарно-гігієнічних вимог. Генетичний потенціал тварин здатний забезпечувати економічний ефект лише за умови належного технологічного середовища. Показовим є те, що середній надій на корову у сільськогосподарських підприємствах України на початок 2025 р. досяг 8167 кг на рік, що приблизно на 20 % перевищувало показник 2021 р. Водночас доцільно відмовитися від застарілого твердження, що підприємства

з поголів’ям 500–1500 корів автоматично забезпечують рентабельність молока на рівні 20 %. Сучасні результати суттєво залежать від продуктивності тварин, вартості кормів та енергоресурсів, якості молока, інвестиційного навантаження, технологій утримання і закупівельних цін. Наприкінці 2024 р. на окремих сільськогосподарських підприємствах рентабельність виробництва молока оцінювалася вже на рівні 35–40 % і вище, однак цей показник не є універсальним нормативом для всіх господарств. Отже, перевагу створює не сам масштаб стада, а оптимальна концентрація виробництва у поєднанні з високою продуктивністю та ефективним менеджментом.

6. Для рослинництва розвиток потенціалу конкурентоспроможності дедалі більше пов’язується з підвищенням продуктивності використання земельних ресурсів, цифровізацією, технологіями точного землеробства та диверсифікацією структури посівів. Значення цих напрямів посилюється в умовах кліматичних змін, дефіциту ресурсів, підвищення вартості матеріально-технічного забезпечення та необхідності зменшення виробничих ризиків. Точне землеробство дозволяє перейти від усередненого управління полем до просторово диференційованого використання насіння, добрив, засобів захисту рослин, техніки та інших ресурсів відповідно до характеристик конкретних зон. Поряд із цим перспективним інструментом є вирощування нішевих культур, яке дозволяє диверсифікувати товарний портфель, зменшувати надмірну концентрацію традиційних зернових та олійних культур, освоювати спеціалізовані ринки та адаптувати структуру виробництва до посушливіших умов. Водночас нішеві культури не повинні розглядатися як гарантовано більш прибуткові: їх ефективність визначається місткістю ринку, наявністю конкретного покупця, вимогами до якості, технологічною придатністю та можливістю сформувати економічно доцільну товарну партію. У 2025 р. рослинництво особливо відчуло вплив несприятливих погодних умов: обсяг виробництва продукції галузі скоротився на 7,5 %. Вирощування нішевих культур, своєю чергою, має

ґрунтуватися не на пошуку культури, яка лише тимчасово має високу ціну, а на послідовному визначенні цільового покупця, місткості ринку, природно-кліматичної придатності, місця культури у сівозміні, прогнозованої собівартості, урожайності, якості продукції та ризиків реалізації. Особливого значення це набуває в умовах зростання кліматичної мінливості та необхідності адаптації сівозмін до дефіциту вологи. Станом на завершення весняної посівної 2026 р. структура посівів продовжувала залишатися концентрованою навколо традиційних культур — лише кукурудза займала близько 4,37 млн га, тоді як, наприклад, просо — 38,5 тис. га, гречка — 55,1 тис. га. Це підтверджує, що нішевий сегмент залишається відносно невеликим, але може виконувати важливу функцію диверсифікації виробничого та ринкового ризику.

7. Запровадження точного землеробства доцільно здійснювати як послідовний інтегрований процес, який включає: формування геоінформаційної основи господарства; цифрове картографування земельного банку; використання GNSS/GPS та RTK-навігації; телеметричний контроль роботи машинно-тракторних агрегатів; автоматизоване водіння та секційний контроль; дистанційний супутниковий і безпілотний моніторинг; використання NDVI та інших вегетаційних індексів; просторово прив’язаний відбір ґрунтових проб; агрохімічне обстеження; формування карт забезпеченості елементами живлення та зон продуктивності; диференційоване внесення ресурсів; агрометеорологічний моніторинг і подальше економічне оцінювання результативності технології.

РОЗДІЛ 3.
МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Архітектоніка організаційно-економічного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності субєктів аграрного бізнесу

Формування конкурентного й прозорого аграрного ринку безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення його учасників. Для аграрного підприємства інформація перетворилася з допоміжного ресурсу на повноцінний фактор виробництва та управління, оскільки саме вона забезпечує можливість своєчасно оцінювати зміни законодавства, ринкової кон'юнктури, цін, доступності ресурсів, технологічних інновацій, державних програм підтримки та фінансових інструментів. У вихідному матеріалі обґрунтовано необхідність забезпечення товаровиробників інформацією щодо правового середовища, умов виробництва і збуту, географії цін та ресурсного забезпечення, а органів влади — даними для формування економічної, фінансової, цінової й кредитної політики.

У сучасних умовах значення такого інформаційного забезпечення істотно зростає, оскільки аграрні підприємства функціонують за високої мінливості цін, логістичних маршрутів, валютних курсів, природно-кліматичних умов, доступності фінансування та регуляторного середовища. Відповідно, конкурентоспроможність дедалі більшою мірою визначається не лише наявністю виробничих ресурсів, а й швидкістю отримання, перевірки, оброблення та практичного використання інформації.

У попередній моделі інформаційного забезпечення основними проблемами визнавалися застарілі технології збору й оброблення інформації, значна частка неструктурованих або несвоєчасних даних та обмежені технічні можливості доступу сільського населення до національних і

міжнародних інформаційних ресурсів. Ці проблеми частково зберігають актуальність, однак їх зміст змінився.

На сучасному етапі головними обмеженнями є вже не стільки відсутність цифрової інформації, скільки:

- фрагментарність інформаційних ресурсів і недостатня взаємодія між окремими державними та приватними системами;
- неоднакова якість і повнота даних;
- різні формати їх накопичення та складність автоматизованого обміну;
- недостатня цифрова компетентність частини користувачів;
- нерівномірність доступу до якісного широкосмугового зв'язку в окремих сільських територіях;
- проблеми кібербезпеки та захисту персональних і комерційно чутливих даних;
- недостатнє використання аналітичних можливостей накопичених масивів інформації при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, центральною проблемою стає вже не дефіцит інформації як такої, а перетворення великого обсягу розрізнених даних у перевірену, структуровану, оперативну та придатну для прийняття рішень інформацію.

Водночас Україна має суттєві організаційні та інституційні передумови для розвитку сучасного інформаційного забезпечення аграрного сектору. Вихідний матеріал відзначав наявність розвиненої державної статистики, кваліфікованих ІТ-фахівців, науково-дослідної інфраструктури, накопичених баз даних та можливостей для навчання і перепідготовки персоналу. У сучасних умовах ці передумови доповнено цифровими державними реєстрами, відкритими статистичними наборами даних, електронними кабінетами користувачів, аналітичними панелями та автоматизованою міжреєстровою взаємодією.

Зокрема, Державна служба статистики України поступово переводить аграрну статистику в цифрові набори даних та інтерактивні дашборди. У 2026 р. на оновленому статистичному порталі доступні набори щодо

економічних рахунків сільського господарства, виробництва продукції, урожайності, регіональної структури та інших показників. Наприклад, за результатами 2025 р. на порталі оприлюднено дані про випуск сільського господарства у фактичних цінах на рівні 1,664 трлн грн.

Принципово новим елементом цифрової інфраструктури аграрного сектору став Державний аграрний реєстр (ДАР). Правові засади його функціонування визначені Законом України від 19 вересня 2024 р. № 3980-IX «Про інформаційно-комунікаційну систему “Державний аграрний реєстр”», чинна редакція якого діє з урахуванням змін 2025 р. ДАР функціонує як цифрова платформа взаємодії держави та сільськогосподарських виробників. Через особистий кабінет аграрії можуть отримувати інформацію про доступні програми державної та міжнародної підтримки, подавати заявки онлайн та відстежувати їх проходження. Важливою характеристикою системи є автоматизоване отримання даних із Державного земельного кадастру, Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, ЄДР, Єдиного державного реєстру тварин та інших інформаційних ресурсів.

У 2025 р. функціональність ДАР була розширена можливістю формування та перевірки електронних витягів, перегляду історії змін статусу виробника та іншими інструментами верифікації. А у березні 2026 р. запущено окремий аналітичний портал bi.dar.gov.ua, який забезпечує доступ до узагальнених даних щодо функціонування ДАР та участі агровиробників у програмах підтримки.

Отже, запропоновану у вихідному матеріалі ідею створення окремої Національної системи аграрної інформації і знань у сучасній редакції доцільніше трансформувати в концепцію інтегрованої цифрової екосистеми аграрної інформації та знань. Вона не повинна являти собою одну монолітну інформаційну систему. Значно ефективнішою є мережова модель, у якій державні реєстри, офіційна статистика, інформаційно-аналітичні платформи, дорадчі служби, наукові установи, університети та приватні цифрові сервіси взаємодіють на основі сумісних стандартів даних.

Основними принципами формування такого інформаційного середовища доцільно визначити:

1. Достовірність даних – використання перевірених і документованих джерел.

2. Оперативність – мінімізація часового лагу між виникненням інформації та її доступністю користувачеві.

3. Інтероперабельність – можливість автоматизованого обміну між державними й приватними системами.

4. Однократність введення інформації – мінімізація дублювання даних у різних реєстрах.

5. Доступність – можливість використання базової інформації всіма категоріями товаровиробників.

6. Персоналізація – формування інформаційних продуктів відповідно до потреб конкретних груп користувачів.

7. Кібербезпека та захист даних.

8. Аналітичність – орієнтація не лише на накопичення інформації, а й на її використання для прогнозування та моделювання.

9. Відкритість публічної інформації за одночасного захисту персональних і комерційно чутливих даних.

10. Зворотний зв’язок між виробниками, науковими установами, дорадчими організаціями та органами державного управління.

Структура цільових користувачів такої інформаційної екосистеми загалом відповідає групам, визначеним у вихідному матеріалі: аграрні товаровиробники, органи державного управління, заклади освіти, наукові установи, дорадчі служби, професійні об’єднання та сільське населення. Проте зміст їх інформаційних потреб істотно розширився.

Аграрні підприємства та фермери потребують не лише інформації про ринки й технології, а й оперативних даних про ціни, логістику, погоду, ґрунтові й агрохімічні характеристики, доступні програми підтримки, вимоги

до експорту, кредитні інструменти, страхування, нормативні зміни, ринкові ризики та цифрові технології.

Органи державної влади потребують достовірної інформації для оцінювання виробничого потенціалу, прогнозування продовольчого балансу, формування програм підтримки, моніторингу ефективності бюджетних витрат, оцінювання наслідків воєнних втрат, кліматичних змін і трансформацій земельного використання.

Заклади вищої освіти та наукові установи повинні мати доступ до актуальних виробничих і ринкових даних для формування дослідницьких програм, апробації нових технологій та підготовки фахівців, компетентності яких відповідають реальним потребам аграрного бізнесу.

Дорадчі служби виступають посередниками між знаннями та практикою, забезпечуючи трансфер технологічних, економічних, маркетингових і правових рішень до конкретних виробників. Сільськогосподарська дорадча діяльність і надалі має чинне нормативне регулювання відповідно до Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність», актуальна редакція якого враховує зміни 2024 р.

Професійні асоціації та недержавні організації потребують інформації для моніторингу кон’юнктури, формування позицій щодо регуляторної політики, оцінювання технологічних та екологічних змін, розвитку експорту й захисту економічних інтересів учасників відповідних товарних ринків.

Сільське населення, малі фермери та землевласники потребують доступної інформації про земельні відносини, фінансування, технології, екологічні ризики, розвиток локальних ринків, програми підтримки, можливості кооперації та диверсифікації господарської діяльності.

Централізована складова сучасної системи повинна охоплювати: державні реєстри та кадастри; Державний аграрний реєстр; державну статистику; відкриті набори даних; реєстри програм фінансової підтримки; державні інформаційно-аналітичні портали; системи моніторингу земельних і

природних ресурсів; нормативно-правові та адміністративні електронні сервіси.

Децентралізована складова має охоплювати: приватні FMIS- і ERP-системи аграрних підприємств; геоінформаційні системи; платформи супутникового моніторингу; системи точного землеробства; цифрові маркетплейси; лабораторні інформаційні системи; банківські та страхові цифрові сервіси; комерційні аналітичні платформи; дорадчі й консалтингові сервіси; інформаційні ресурси професійних асоціацій.

Ключовим завданням є не адміністративне підпорядкування цих елементів одному центру, а забезпечення стандартизованої інформаційної взаємодії між ними. Саме така архітектура дозволяє уникати дублювання інформації та створювати для користувача єдиний інформаційний простір незалежно від фізичного місця зберігання відповідних даних.

Реалізація такої моделі здатна забезпечити виконання завдань, визначених ще в попередній концепції: покращення доступу сільського населення до інформації, подолання відомчих інформаційних бар'єрів, задоволення попиту на правову, економічну й технологічну інформацію, посилення взаємозв'язків між виробництвом, наукою та дорадництвом і інтеграцію України у світовий інформаційний простір. Проте нині ці завдання повинні реалізовуватися переважно через цифрові платформи, електронну ідентифікацію, міжреєстровий обмін і відкриту аналітику.

Фінансування цифрового розвитку аграрного сектору сьогодні доцільно формувати за багатоканальною моделлю. Такий підхід уже фактично реалізується у розвитку ДАР: впровадження системи здійснювалося за підтримки Європейського Союзу, FAO та Світового банку.

Суттєвої модернізації потребує і концепція інформаційно-консультаційної інфраструктури. Основним її призначенням єформування мережі консультативних установ, які безпосередньо взаємодіють із товаровиробником та допомагають йому у виборі технологій, організації виробництва та маркетингу. Така логіка залишається актуальною, проте

сучасна дорадча система вже не повинна обмежуватися фізичною мережею установ.

Доцільно використовувати гібридну модель дорадництва, яка поєднує: очні консультації, дистанційні консультації, цифрові бази знань, вебінари, мобільні застосунки, демонстраційні господарства, університетські та наукові центри, приватний агроконсалтинг.

При цьому положення про обов'язкову безоплатність усіх типових консультацій доцільно уточнити. Базова інформація, необхідна для забезпечення рівного доступу товаровиробників до державних сервісів, законодавства, програм підтримки, технологічних і безпекових рекомендацій, повинна бути відкритою та безоплатною для користувача. Натомість індивідуальні економічні розрахунки, розроблення бізнес-планів, технологічний аудит, персоналізований агрономічний супровід та інші спеціалізовані послуги можуть надаватися на комерційній або частково компенсованій основі.

Не менш важливою залишається кадрова складова. Вихідний матеріал справедливо пов'язував ефективність інформаційно-консультаційної системи з підготовкою компетентного персоналу та участю аграрних закладів вищої освіти у відповідному навчанні. У сучасних умовах цей напрям має включати формування компетентностей у сферах аналізу даних, цифрового менеджменту, GIS, точного землеробства, дистанційного зондування, фінансової аналітики, кібербезпеки та роботи з цифровими державними сервісами. Така модель формує замкнений інформаційно-управлінський цикл, у межах якого інформація не просто накопичується, а постійно трансформується у знання та конкретні управлінські дії.

У контексті управління потенціалом конкурентоспроможності аграрного підприємства інформаційне забезпечення доцільно розглядати як самостійну функціональну складову потенціалу, яка одночасно забезпечує реалізацію маркетингового, ресурсного, фінансово-інвестиційного, організаційно-економічного та організаційно-управлінського потенціалів.

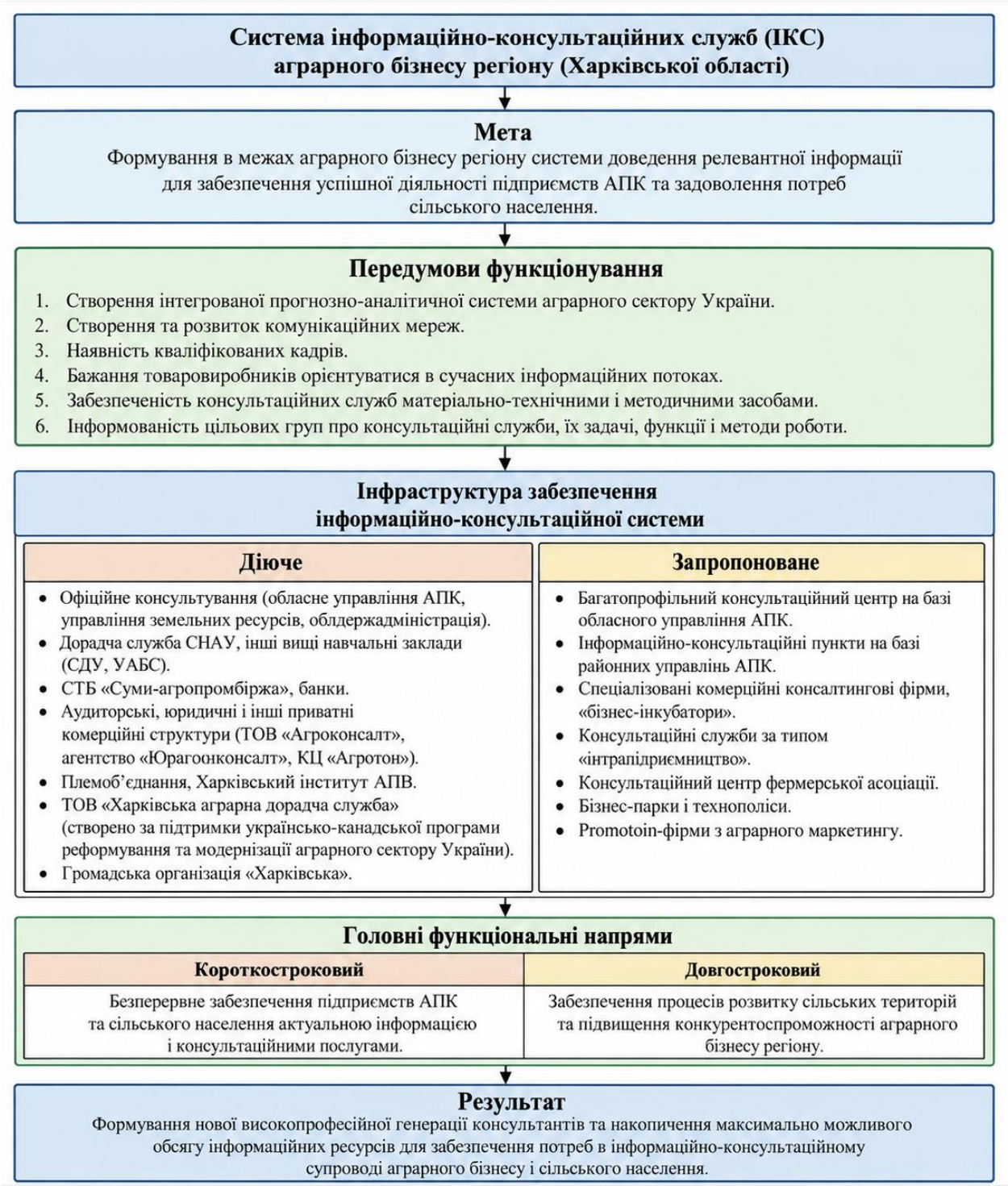

Рис. 3.1. Структура інформаційно-консультаційної системи управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу

** розроблено автором*

Недостатня якість інформації здатна нівелювати переваги навіть добре забезпеченого ресурсами підприємства, тоді як своєчасний доступ до якісної аналітики дає змогу швидше адаптуватися до змін ринку, ефективніше розподіляти ресурси та уникати економічно необґрунтованих рішень.

Отже, розвиток сучасного інформаційного середовища аграрного сектору має ґрунтуватися не на створенні ще однієї ізольованої інформаційної системи, а на інтеграції наявних реєстрів, статистичних ресурсів, цифрових платформ, дорадчих інституцій, наукових установ та приватних сервісів у взаємопов'язану екосистему аграрних даних і знань. Саме така система здатна забезпечити прозорість ринку, підвищити якість управлінських рішень, прискорити трансфер інновацій та створити інформаційну основу для довгострокового розвитку потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Важливою передумовою ефективного функціонування сучасної інформаційно-консультаційної системи аграрного сектору є підготовка фахівців, які одночасно володіють професійними знаннями у сфері аграрного виробництва, економіки та менеджменту, цифровими компетентностями, навичками аналітичної роботи й здатністю працювати з міжнародними інформаційними ресурсами. Тому підготовка консультантів повинна бути спрямована не лише на опанування методів традиційного дорадництва, а й на формування здатності використовувати цифрові платформи, геоінформаційні системи, великі масиви даних, економіко-математичні моделі, інструменти прогнозування та сучасні засоби дистанційної комунікації.

Володіння іноземними мовами, насамперед англійською, зберігає стратегічне значення, однак проблему доступу до міжнародної аграрної інформації нині недоцільно зводити виключно до «мовного бар'єра». Важливішими стають професійна інформаційна грамотність, здатність працювати з англомовними науковими базами, нормативними документами ЄС, міжнародною статистикою та аналітичними платформами, а також уміння оцінювати достовірність отриманої інформації. Автоматизований переклад та інструменти штучного інтелекту спрощують доступ до іншомовного контенту, проте не замінюють професійного розуміння термінології та критичного оцінювання джерел.

Особливого значення це набуває в умовах європейської інтеграції України. Консультант аграрного сектору повинен бути здатним інтерпретувати вимоги європейського регулювання, стандарти безпечності й якості, екологічні та кліматичні вимоги, можливості фінансування, принципи функціонування спільної аграрної політики ЄС та адаптувати відповідні знання до умов конкретного суб'єкта господарювання.

У 2026 р. інституційні передумови для цього суттєво розширилися завдяки запуску в Україні Єдиної державної платформи сільськогосподарських знань та інновацій AKIS. Платформа створена як єдина точка доступу агровиробників до перевірених знань, аналітики, навчальних матеріалів, дорадчих послуг та інноваційних рішень. Вона реалізує європейський підхід AKIS, який передбачає взаємодію виробників, науки, освіти, бізнесу, дорадчих служб та держави.

Особливо важливо, що AKIS уже набуває регіонального виміру. У червні 2026 р. проводилися окремі навчальні заходи для аграріїв Східного регіону, до яких були залучені представники Харківської, Сумської, Полтавської, Дніпропетровської, Донецької та Луганської областей, а також дорадчі служби, наукові й освітні установи. Це свідчить про поступовий перехід від традиційної моделі локальних інформаційно-консультаційних служб до мережевої системи аграрних знань та інновацій.

У сучасних умовах діяльність інформаційно-консультаційних структур доцільно розвивати на таких принципах:

1. Пріоритет інтересів товаровиробника та сільської громади – діяльність має бути спрямована на вирішення реальних виробничих, економічних, соціальних і технологічних проблем користувача з дотриманням чинного законодавства.

2. Професійна незалежність та об'єктивність – рекомендації консультанта повинні ґрунтуватися на перевірених даних, наукових знаннях і порівнянні альтернатив, а не на просуванні інтересів окремих постачальників.

3. Орієнтація на поточні й стратегічні потреби – дорадча підтримка має охоплювати не лише вирішення оперативних проблем, а й розвиток підприємства, інвестиційне планування, технологічну модернізацію та формування конкурентних переваг.

4. Партнерство і довіра – взаємодія консультанта та товаровиробника має будуватися на конфіденційності, взаємній відповідальності й довгостроковій співпраці.

5. Доказовість рекомендацій – використання результатів наукових досліджень, демонстраційних випробувань, статистики, бенчмаркінгу та перевірених практик.

6. Участь товаровиробників у формуванні дорадчих програм – користувачі повинні брати участь у визначенні тематики, пріоритетів та оцінюванні якості консультацій.

7. Безперервне професійне навчання консультантів – регулярне оновлення компетентностей у сферах технологій, економіки, цифровізації, права та європейської інтеграції.

8. Цифрова доступність та багатоканальність – поєднання особистих консультацій з платформами, вебінарами, дистанційним супроводом і цифровими базами знань.

9. Захист даних і професійна етика – забезпечення конфіденційності комерційної інформації та дотримання вимог кібербезпеки.

10. Економічна стійкість системи – поєднання безоплатних суспільно значущих послуг із комерційним консалтингом, грантовим, проєктним і бюджетним фінансуванням.

Якщо приватна консалтингова компанія закономірно працює на комерційних засадах, то державна або суспільно значуща дорадча система має оцінюватися насамперед за результативністю, доступністю, якістю послуг та суспільним ефектом, а не за отриманням прибутку. Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» визначає дорадчу діяльність як сукупність заходів, спрямованих на задоволення потреб фермерських

господарств, інших аграрних підприємств і сільського населення у підвищенні знань та практичних навичок прибуткового господарювання.

Інформаційно-консультаційне забезпечення також не повинно обмежуватися виключно сільськогосподарським виробництвом. Розвиток сучасної сільської економіки потребує консультаційної підтримки переробних підприємств, кооперативів, логістичних структур, локального підприємництва, органів територіальних громад, виробників харчових продуктів, сервісних компаній, професійних асоціацій та інших заінтересованих сторін. Така багатофункціональність особливо важлива для проєктів розвитку ланцюгів доданої вартості, кооперації та відновлення сільських територій.

Органи державної влади при цьому виступають не лише регуляторами, а й користувачами інформаційно-аналітичних послуг. Вони потребують прогнозів виробництва, даних щодо ресурсного потенціалу, ефективності програм підтримки, стану продовольчої безпеки, інвестиційної активності та соціально-економічних процесів у сільській місцевості.

Різноманітність цільових груп закономірно зумовлює плюралізм організаційних форм дорадництва. Сучасний консультаційний ринок може включати державні структури, сертифіковані сільськогосподарські дорадчі служби, університетські й наукові центри, професійні асоціації, кооперативні структури, приватні консалтингові компанії, банки та страхові компанії, технологічних провайдерів, цифрові платформи й незалежних експертів.

Станом на лютий 2026 р. у державному Реєстрі сільськогосподарських дорадників і експертів-дорадників було зареєстровано 827 фахівців, а у Реєстрі сільськогосподарських дорадчих служб — 19 суб’єктів господарювання, що свідчить про збереження формалізованої професійної складової дорадництва.

Запропоновану поетапну програму розвитку інформаційно-консультаційної системи Харківської області доцільно трансформувати відповідно до сучасної інституційної структури регіону. Завданням

університетсько-наукового контуру повинні бути підготовка консультантів, науково-методичне забезпечення, технологічний аудит, демонстраційні проєкти, трансфер інновацій та формування цифрових баз знань.

Другим компонентом має бути регіональний державно-координаційний контур, у якому ключову роль відіграє Департамент агропромислового розвитку Харківської обласної державної (військової) адміністрації. У Програмі економічного і соціального розвитку Харківської області на 2026 р. прямо передбачено сприяння наданню дорадчих послуг, зокрема шляхом проведення семінарів та інших заходів, а також співпрацю з науковими установами щодо розвитку агропромислового комплексу.

Третім компонентом має стати професійно-комерційний контур, представлений приватними консалтинговими структурами, технологічними компаніями, фінансовими установами, лабораторіями, маркетинговими агентствами, юридичними та аудиторськими фірмами. Його функція полягає у наданні спеціалізованих послуг, потреба в яких виходить за межі базового державного дорадництва.

Четвертим, принципово новим компонентом є цифровий мережевий контур, який має забезпечувати інтеграцію регіональної системи з Державним аграрним реєстром та платформою AKIS. ДАР уже дозволяє агровиробникам отримувати інформацію про програми державної й міжнародної підтримки та подавати відповідні заявки через електронний кабінет. AKIS, своєю чергою, орієнтована на інтеграцію виробників, дорадників, науки, освіти, бізнесу й держави в єдиному середовищі обміну знаннями.

Отже, сучасну регіональну модель доцільно будувати не шляхом створення ще однієї ізольованої «обласної консультаційної служби», а через мережеву координацію вже існуючих компетентних суб’єктів.

Характерною рисою такої моделі повинні стати не адміністративні, а функціональні взаємозв’язки. Державний орган не має дублювати функції університету, наукова установа — комерційного консультанта, а приватна

компанія — державної цифрової платформи. Кожний учасник виконує функцію, у якій має найвищу компетентність, а цілісність системи забезпечується обміном інформацією та спільною орієнтацією на потреби товаровиробника.

Також недоцільно залишати положення про необхідність заміни системи впровадження науково-технічних досягнень, що існувала у радянський період. Для сучасного дослідження більш коректно наголосити, що інформаційно-консультаційна система має розвиватися відповідно до європейської концепції AKIS, яка ґрунтується на партнерстві науки, освіти, аграрного бізнесу, дорадництва, держави та інноваційного підприємництва.

У результаті проведеного дослідження організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно визначити не як «однорідну», а як цілісну багатокомпонентну систему взаємопов’язаних принципів, методів, інструментів, організаційних структур та інформаційних процедур, за допомогою яких забезпечується формування, реалізація та відтворення конкурентних переваг суб’єкта аграрного бізнесу.

Його функціонування передбачає взаємодію суб’єкта управління, об’єкта управління, цілей, принципів, функцій, методів, інструментарію, інформаційного забезпечення та механізмів зворотного зв’язку. Відповідно управління розвитком потенціалу має здійснюватися одночасно на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

При цьому інформаційно-консультаційне забезпечення виконує наскрізну функцію та повинно бути присутнім на всіх етапах механізму. Воно забезпечує своєчасне отримання даних, їх аналітичне опрацювання, доступ до зовнішніх знань, трансфер технологій, оцінювання альтернатив і формування обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, сучасний організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності доцільно формувати як адаптивну систему із замкненим контуром зворотного зв’язку, в якій

результати оцінювання поточного стану та ефективності реалізованих рішень постійно використовуються для коригування стратегічних, тактичних і оперативних дій (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Структура організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств

** розроблено автором*

Удосконалення функціонування організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно пов'язувати не лише з максимізацією окремих його складових, а насамперед із збалансованим нарощуванням, узгодженням та ефективним використанням базових компонентів потенціалу. Просте збільшення ресурсного, фінансового чи виробничого потенціалу саме по собі не гарантує підвищення конкурентоспроможності, якщо між відповідними складовими відсутня належна координація, а управлінські рішення не враховують зміни зовнішнього середовища.

За таких умов ключовим завданням менеджменту стає формування такого механізму, який забезпечує постійне співвіднесення наявних можливостей підприємства з його стратегічними цілями, ринковими вимогами, доступними ресурсами та очікуваними результатами. Це передбачає систематичне оцінювання стану окремих складових потенціалу, виявлення їх слабких і сильних сторін, визначення резервів розвитку, встановлення пріоритетів управлінського впливу та вибір відповідного інструментарію реалізації змін.

Розвиток потенціалу конкурентоспроможності в такій системі має здійснюватися на основі узгодженої взаємодії маркетингової, фінансово-інвестиційної, організаційно-економічної, організаційно-управлінської та ресурсної складових. Ефективність механізму визначатиметься не максимальним значенням кожної з них окремо, а здатністю забезпечувати синергійний ефект від їх поєднання та спрямування на реалізацію єдиних стратегічних орієнтирів підприємства.

Особливого значення набуває адаптивність такого механізму. Аграрні підприємства функціонують в умовах високої мінливості цін, ресурсного забезпечення, логістики, природно-кліматичних факторів, технологій та вимог споживачів. Тому система управління повинна забезпечувати не лише планове нарощування потенціалу, а й оперативне коригування його структури відповідно до змін ринкового середовища та характеру виявлених ризиків.

З цією метою нами пропонується алгоритм удосконалення ключових компонентів організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства. Запропонований підхід дозволяє перейти від фрагментарного вдосконалення окремих елементів механізму до системного управління їх взаємодією, що створює передумови для більш повної реалізації внутрішніх можливостей підприємства, підвищення його адаптивності до ринкових трансформацій,

зниження негативного впливу ризиків і забезпечення стійкого відтворення конкурентних переваг.

Отже, алгоритм удосконалення ключових компонентів організаційно-економічного механізму має бути орієнтований на формування адаптивної моделі управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності, у якій стратегічні цілі підприємства, ресурси, управлінські інструменти, інформаційне забезпечення та результати діяльності поєднуються в єдиний замкнений контур із постійним зворотним зв’язком. Графічне представлення зазначеного алгоритму наведено на рис. 3.3.

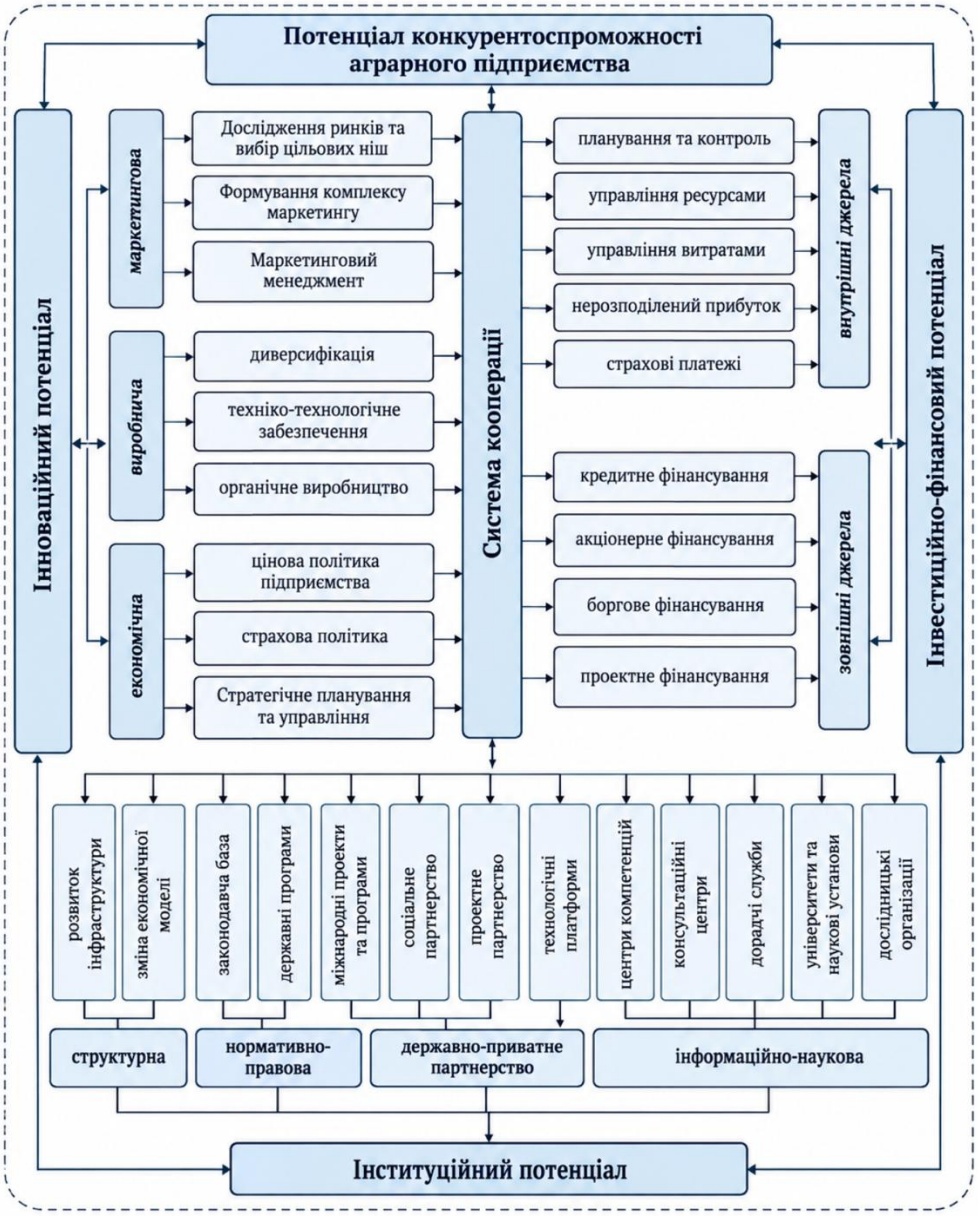

Рис. 2. Механізм управління потенціалом конкурентоспроможності

суб'єкта аграрного бізнесу

** розроблено автором*

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств є активізація інноваційної діяльності та формування дієвої системи трансферу знань і технологій. Інноваційний розвиток у цьому контексті доцільно розглядати не лише як процес технічного переоснащення виробництва, а як комплексне оновлення технологічних, організаційних, управлінських, маркетингових та інформаційних рішень, спрямованих на формування і відтворення конкурентних переваг. Відповідно, раціоналізація механізму управління потенціалом конкурентоспроможності передбачає конкретизацію стратегічних цілей, комплексне планування виробничої та маркетингової діяльності, удосконалення системи мотивації, управління якістю, обліку та інформаційного забезпечення, активізацію інноваційної модернізації, а також підвищення енерго- і ресурсоефективності.

Практична реалізація результатів науково-дослідної та інноваційної діяльності відбувається через систему економічних відносин між розробниками, виробниками, посередниками та споживачами інновацій. У традиційному трактуванні така система розглядається як ринок наукової продукції або ринок новацій, у межах якого формується попит і пропозиція на нові товари, технології та послуги. Водночас для сучасного аграрного сектору більш доцільним є ширше трактування цього середовища як інноваційної екосистеми, що охоплює аграрні підприємства, наукові установи, заклади освіти, дорадчі структури, технологічні компанії, фінансові організації, професійні об'єднання та інші суб'єкти, між якими відбувається створення, апробація, передача та практичне освоєння нових рішень.

Особливістю інновацій як економічного ресурсу є можливість їх існування як у матеріальній, так і в нематеріальній формі. До матеріальних

інновацій належать нова продукція, техніка, обладнання, сорти, гібриди, генетичні матеріали, засоби виробництва; до нематеріальних - технології, результати науково-дослідних робіт, ліцензії, програмне забезпечення, алгоритми, управлінські рішення, права інтелектуальної власності та цифрові продукти. У сфері агропромислового виробництва найбільше значення традиційно мають високопродуктивні сорти та гібриди сільськогосподарських культур, нові генетичні ресурси тварин, технічні засоби та технології виробництва, які мають забезпечувати вищу продуктивність, якість і економічну результативність порівняно з існуючими аналогами.

При цьому необхідно розмежовувати поняття «інновація» та «інноваційний процес». Якщо інновація характеризує новий або суттєво вдосконалений продукт, технологію, метод чи організаційне рішення, то інноваційний процес охоплює повний цикл його виникнення, розроблення, випробування, освоєння, поширення та використання. У класичному вигляді цей процес включає виникнення ідеї, фундаментальні й прикладні дослідження, розроблення, випробування, дослідне виробництво та подальше використання. Однак у сучасних умовах його доцільно трактувати не як суто лінійну послідовність, а як ітеративний цикл із постійними зворотними зв’язками, коли результати виробничого застосування, реакція споживача та зміни ринкової кон’юнктури можуть зумовлювати повернення до попередніх етапів і подальше вдосконалення інновації.

Важливим етапом інноваційного процесу є поширення та практичне освоєння нововведень. Поширення інновації має інформаційну природу і залежить від доступності комунікаційних каналів, здатності суб’єктів господарювання сприймати нові знання та можливості їх практичного використання. Дифузія, у свою чергу, характеризує процес послідовного поширення вже освоєного нововведення серед нових користувачів, підприємств або територій. Саме швидкість дифузії багато в чому визначає

масштаб економічного ефекту від інновацій і можливості їх перетворення на джерело довгострокових конкурентних переваг.

Методологічно важливою для пояснення такого процесу залишається концепція дифузії інновацій Е. Роджерса. Відповідно до неї прийняття інноваційного рішення проходить послідовність стадій «знання - переконання - рішення - впровадження - підтвердження». Це дозволяє зробити висновок, що одного лише інформування аграрного підприємства про наявність нової технології недостатньо. Для її практичного використання необхідні формування довіри до нововведення, оцінювання його економічної доцільності, можливість апробації в обмежених масштабах, технологічний супровід і підтвердження фактично отриманих результатів.

На швидкість освоєння інновацій суттєво впливають їх відносні переваги, сумісність із діючою системою виробництва, складність освоєння, можливість попереднього випробування та доступність результатів для спостереження й оцінювання. Для аграрного підприємства визначальною повинна бути насамперед відносна перевага, тобто здатність нового рішення забезпечувати кращий економічний, технологічний, екологічний чи організаційний результат порівняно з альтернативними технологіями. Тому інноваційність не може оцінюватися самим фактом використання нової техніки або цифрової системи. Доцільність інновації визначається її внеском у скорочення витрат, збільшення продуктивності, підвищення якості продукції, зменшення ризику, покращення ресурсоефективності або посилення ринкових позицій підприємства.

Особливу роль у цьому процесі відіграє система комунікацій. У традиційному підході до основних інструментів просування нових продуктів відносили рекламу, стимулювання збуту, зв’язки з громадськістю, персональний продаж, виставки, спеціалізовані видання та науково-практичні заходи. В сучасному середовищі цей перелік необхідно доповнити цифровими платформами, професійними онлайн-ресурсами, дистанційними консультаціями, вебінарами, соціальними мережами, демонстраційними

господарствами, польовими днями, мобільними застосунками, спеціалізованими базами знань та прямою взаємодією між виробниками.

Тому наведене раніше ранжування каналів, за яким найбільше значення мали спеціалізовані журнали, виставки, рекламні проспекти та переговори, доцільно використовувати лише як характеристику попереднього етапу розвитку комунікаційного середовища. Сьогодні ефективність поширення інновацій визначається не домінуванням одного каналу, а поєднанням цифрових і традиційних форм комунікації відповідно до стадії прийняття інноваційного рішення.

Таким чином, сучасна модель інноваційної складової організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності має ґрунтуватися на постійному взаємозв'язку між потребою підприємства, генерацією або пошуком нового рішення, інформаційно-консультаційним забезпеченням, його апробацією, оцінюванням економічної результативності, впровадженням, поширенням і накопиченням нового досвіду. За такого підходу інноваційний процес набуває циклічного характеру, а здатність підприємства швидко створювати, залучати, адаптувати та масштабувати нові технологічні й управлінські рішення перетворюється на одну з визначальних складових розвитку його потенціалу конкурентоспроможності.

3.2. Імплементація інноваційно-інвестиційної складової в управління потенціалом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу

Одним із стратегічних напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу є технологічна модернізація сільськогосподарського виробництва та пов'язаних із ним переробних ланок. За сучасних умов конкурентні переваги аграрного підприємства дедалі меншою мірою можуть формуватися лише на основі

наявності земельних, трудових або матеріально-технічних ресурсів. Вирішального значення набуває здатність підприємства поєднувати ресурси з інноваціями, цифровими технологіями, інвестиційним капіталом та сучасними управлінськими компетентностями.

Практика функціонування аграрних підприємств підтверджує, що важливим резервом підвищення економічної результативності є активізація економічних важелів інтенсифікації, зокрема належне матеріально-технічне забезпечення, достатність оборотного капіталу, доступ до ринкової інформації та забезпечення високої якості продукції. Проте в сучасних умовах цей перелік необхідно доповнити цифровою інфраструктурою, доступом до технологічних даних, фінансуванням інновацій, управлінням ризиками, ресурсоефективністю та здатністю підприємства швидко адаптувати виробничу модель до змін зовнішнього середовища.

Інноваційний процес при цьому має безперервний характер. Він не завершується моментом першого впровадження нової технології або виходу нового продукту на ринок. У процесі практичного використання інновація доопрацьовується, адаптується до конкретних умов, набуває нових функціональних властивостей і може поширюватися на нові сфери застосування та сегменти ринку. Саме тому інноваційна політика аграрного підприємства повинна передбачати не одноразові заходи модернізації, а постійний цикл пошуку, апробації, економічного оцінювання, масштабування та подальшого вдосконалення нових рішень.

Досягнення стійких конкурентних результатів потребує систематичної інноваційної активності, орієнтованої на використання можливостей зовнішнього середовища, освоєння нових продуктів і технологій, модернізацію засобів виробництва, розвиток логістичних систем, вихід на нові ринки та вдосконалення організації виробничих процесів. У вихідному матеріалі така логіка характеризується як необхідність формування новаторського стилю господарювання, в основі якого перебуває цілеспрямована орієнтація на нововведення. Для сучасного аграрного

підприємства це означає перехід від реактивної моделі впровадження технологій до системи постійного інноваційного пошуку.

У рослинництві відповідна трансформація проявляється через використання систем точного землеробства, супутникового та дистанційного моніторингу, автоматизованого керування технікою, диференційованого внесення ресурсів, цифрових технологічних карт, прогнозної аналітики та інтегрованих систем управління виробництвом. При цьому доцільно відмовитися від застарілих універсальних тверджень про гарантований фіксований відсоток економії ресурсів унаслідок застосування GPS чи окремої технології. Вихідний текст пов’язував технологічне оновлення з використанням супутникової навігації та технологій мінімального обробітку ґрунту, проте сучасна результативність таких рішень має встановлюватися на основі фактичного порівняння витрат і результатів конкретного підприємства.

Важливою передумовою технологічної модернізації виступає інвестиційне забезпечення. Інвестиційна політика аграрного підприємства має бути спрямована на формування такої структури капіталу, яка дозволяє реалізувати необхідні технологічні та організаційні зміни без критичного погіршення фінансової стійкості. Вихідний матеріал наголошує на необхідності оптимального поєднання власних, залучених і позикових коштів при формуванні фінансової бази інвестиційної діяльності. Це положення зберігає актуальність, але перелік джерел фінансування сьогодні є значно ширшим.

Поряд із власним прибутком і банківським кредитуванням аграрні підприємства можуть використовувати лізинг, проєктне фінансування, партнерський капітал, грантові програми, міжнародну технічну допомогу, гарантійні інструменти, спеціалізовані програми фінансування енергоефективності, відновлення та цифровізації. Тому завдання фінансового менеджменту полягає не у виборі одного домінуючого джерела коштів, а у формуванні оптимальної структури фінансування з урахуванням вартості

капіталу, строків його залучення, ризиків та очікуваної віддачі від інвестиційного проєкту.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів особливо важливого значення набуває попереднє оцінювання економічної ефективності інноваційних інвестицій. Доцільно визначати не лише абсолютний розмір капіталовкладень, а й очікуваний грошовий потік, строк окупності, економію ресурсів, зміну продуктивності, собівартості, ризику та здатність проєкту формувати довгострокові конкурентні переваги.

Державне регулювання при цьому повинно не заміщувати ринкові механізми, а створювати умови для їх ефективного функціонування. У вихідному матеріалі до інструментів впливу держави віднесено підтримку пропозиції та попиту, кредитування, експортне стимулювання і митно-тарифне регулювання, причому державний вплив розглядається у взаємодії з ринковою самоорганізацією. У сучасному трактуванні до цього необхідно додати інструменти страхування ризиків, гарантування кредитів, підтримки інвестиційних і цифрових проєктів, розвитку перероблення, інфраструктури та трансферу інновацій.

Безпосередньо з інвестиційним забезпеченням пов’язана проблема енерго- та ресурсоефективності. Зростання вартості матеріально-технічних та енергетичних ресурсів посилює потребу в технологіях, що забезпечують більшу віддачу від одиниці використаних ресурсів. У вихідному матеріалі ресурсозбереження визначено як один із пріоритетних напрямів зерновиробництва. Сьогодні його слід розглядати значно ширше — як складову економічної, екологічної та енергетичної стійкості підприємства.

Тому ефективність інноваційної діяльності аграрних підприємств визначається сукупністю взаємопов’язаних передумов: якістю інституційного середовища; доступністю фінансування; наявністю компетентного персоналу; готовністю менеджменту до технологічних змін; взаємодією з науковими й дорадчими структурами; розвитком інноваційної інфраструктури; а також можливістю практично комерціалізувати результат

нововведення. Подібний перелік передумов міститься й у вихідному матеріалі, де наголошено на необхідності вдосконалення нормативної бази, розвитку інноваційного менеджменту, активізації інвестування та інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності.

Важливим напрямом розвитку потенціалу конкурентоспроможності залишається інтенсифікація аграрного виробництва. Проте її сучасний зміст потребує уточнення. Традиційно інтенсифікація пов’язувалася зі збільшенням концентрації капіталу та інших ресурсів у розрахунку на одиницю земельної площі. У вихідному матеріалі наведено підхід, відповідно до якого інтенсивність визначається концентрацією авансованого капіталу на 1 га сільськогосподарських угідь до оптимального рівня, за якого приріст виробництва випереджає збільшення вкладених ресурсів.

Такий підхід доцільно доповнити принципом ресурсної віддачі. У сучасному аграрному виробництві збільшення витрат на гектар не може автоматично трактуватися як позитивна інтенсифікація. Якщо додаткові вкладення не забезпечують відповідного приросту урожайності, якості продукції, доходу або стійкості виробництва, вони лише підвищують собівартість та фінансовий ризик.

Відповідно, інтенсифікацію доцільно визначати як процес якісного та кількісного вдосконалення використання ресурсів, що забезпечує випереджаюче зростання результату порівняно з приростом сукупних витрат за одночасного дотримання економічних та екологічних обмежень.

Це трактування дозволяє відмежувати інтенсифікацію від простого нарощування матеріальних вкладень. Вихідний матеріал також підкреслює необхідність врахування не тільки величини концентрованого капіталу, а й досягнутого виробничого результату. Саме співвідношення «додаткові ресурси — додатковий результат» має виступати основою оцінювання ефективності інтенсивного розвитку.

Для комплексного оцінювання рівня та результативності інтенсифікації доцільно використовувати систему взаємопов’язаних показників: виробничі

витрати на 1 га; вартість основних засобів на 1 га; матеріальні витрати на 1 га; урожайність; собівартість одиниці продукції; валова продукція на 1 га; маржинальний дохід на 1 га; прибуток на 1 га; віддача ресурсів; енергоємність та матеріаломісткість продукції.

У вихідному матеріалі як один із загальних показників пропонується використовувати витрати уречевленої та живої праці у розрахунку на гектар, а також вартість основних і оборотних засобів на одиницю площі. Для сучасного аналізу таких показників недостатньо без паралельного оцінювання результату, отриманого від відповідних витрат.

Тому збільшення витрат на гектар необхідно інтерпретувати разом із динамікою урожайності, собівартості та прибутку. Наприклад, збільшення технологічних витрат на 20 % може бути економічно виправданим, якщо воно забезпечує приріст урожайності на 30 %, зниження питомої собівартості та збільшення прибутку. Якщо ж витрати зростають швидше, ніж вартість отриманого результату, йдеться вже не про ефективну інтенсифікацію, а про погіршення ресурсної ефективності.

Саме тому збільшення виробничих витрат саме по собі свідчить про підвищення рівня інтенсивності й повинно сприяти зростанню урожайності. Однак, в умовах інфляції та істотної зміни цін на матеріально-технічні ресурси номінальне збільшення витрат може відображати не технологічну інтенсифікацію, а лише подорожчання ресурсів. Тому часові порівняння мають передбачати використання натуральних показників, дефлятування вартісних величин або аналіз питомої віддачі ресурсів.

У цьому контексті організаційно-економічний механізм розвитку потенціалу конкурентоспроможності має забезпечувати перехід від витратної інтенсифікації, заснованої переважно на збільшенні кількості використаних ресурсів, до інноваційно-ресурсоефективної інтенсифікації, за якої основним джерелом приросту результативності стають технології, знання, цифровізація, точне управління ресурсами та підвищення якості менеджменту.

Саме така логіка дозволяє розглядати інтенсифікацію не як механічне нарощування виробничих витрат, а як керований процес підвищення економічної віддачі ресурсного потенціалу на інноваційній основі, що більшою мірою відповідає сучасним умовам функціонування аграрного бізнесу.

Таблиця 3.1

Рівень інтенсивності виробництва продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах Харківської області

Сільсько-господарські культури	2020 р., грн/га	2020 р., %	2021 р., грн/га	2021 р., %	2022 р., грн/га	2022 р., %	2023 р., грн/га	2023 р., %	2024 р., грн/га	2024 р., %	2025 р., грн/га	2025 р., %
Пшениця	16743,0	100,0	18543,3	110,8	20537,2	122,7	22745,5	135,9	25191,3	150,5	27900,0	166,6
Кукурудза на зерно	17783,5	100,0	20049,3	112,7	22603,7	127,1	25483,6	143,3	28730,4	161,6	32390,9	182,1
Соняшник	16098,0	100,0	18459,8	114,7	21168,1	131,5	24273,7	150,8	27835,0	172,9	31918,7	198,3

** узагальнено автором за даними Державної служби статистики України*

Розрахункові дані свідчать про суттєве зростання виробничих витрат у розрахунку на 1 га посівної площі основних сільськогосподарських культур упродовж 2020–2025 рр. Найвищу динаміку витрат зафіксовано при виробництві соняшнику, де їх рівень у 2025 р. перевищує базове значення 2020 р. відповідно на 106,7 та 98,3 %. Для кукурудзи на зерно приріст становить 82,1 %, для пшениці — 66,6 %. Водночас таке збільшення не може однозначно розглядатися як підвищення технологічної інтенсивності виробництва, оскільки значна його частина пов’язана з інфляційним подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, енергоносіїв, насіння, добрив, засобів захисту рослин, оплати праці та логістичних послуг. Тому оцінювання інтенсивності доцільно доповнювати аналізом урожайності, собівартості одиниці продукції, прибутку на гектар та ресурсовіддачі.

Порівняння динаміки виробничих витрат у розрахунку на 1 га посівної площі основних сільськогосподарських культур із зміною їх урожайності у 2020–2025 рр. свідчить про випереджаюче зростання витрат порівняно з результативністю використання земельних ресурсів. Як видно з даних табл.

3.1, збільшення витрат на вирощування пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику відбувалося значно вищими темпами, ніж приріст їх урожайності.

При цьому номінальне збільшення виробничих витрат не може розглядатися як однозначне свідчення підвищення рівня інтенсивності виробництва. Значна частина їх приросту протягом аналізованого періоду була зумовлена подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, насіннєвого матеріалу, пально-мастильних матеріалів, енергоресурсів, логістичних послуг та інших складових технологічних витрат. Водночас урожайність сільськогосподарських культур характеризувалася значно менш стійкою динамікою, а в окремі роки — скороченням під впливом погодних, технологічних та воєнно-економічних чинників.

Таким чином, у 2020-2025 рр. спостерігалося погіршення співвідношення між темпами нарощування витрат та темпами зміни урожайності, що вказує на необхідність переходу від переважно витратного нарощування інтенсивності до ресурсоефективної моделі розвитку виробництва. Її основою мають стати точне землеробство, диференційоване використання матеріальних ресурсів, оптимізація технологічних операцій, підвищення енергоефективності, застосування адаптивних сортів і гібридів та цифровий контроль виробничих процесів.

Отже, критерієм ефективної інтенсифікації доцільно вважати не саме збільшення витрат на 1 га, а випереджаюче зростання виробничого та економічного результату порівняно з приростом ресурсних вкладень. У зв’язку з цим подальший аналіз доцільно доповнити порівнянням індексів виробничих витрат та урожайності основних культур, що дасть змогу кількісно оцінити ступінь результативності інтенсифікації виробництва.

Така динаміка не створює достатніх передумов для підвищення економічної ефективності інтенсифікації рослинництва, оскільки збільшення ресурсного навантаження на одиницю земельної площі не супроводжується пропорційним приростом виходу продукції. За результатами проведених

розрахунків, у 2020–2025 рр. виробничі витрати на 1 га посівної площі пшениці збільшилися на 66,6 %, кукурудзи на зерно — на 82,1 %, соняшнику — на 98,3 %, тоді як зміна урожайності зазначених культур характеризувалася значно нижчими та нестабільними темпами. Отже, просте нарощування величини витрат не може розглядатися як самодостатня ознака ефективної інтенсифікації виробництва.

Економічна ефективність інтенсифікації забезпечується лише за умови, коли темпи приросту кінцевого виробничого й економічного результату випереджають темпи збільшення залучених ресурсів. Це означає, що кожна додаткова одиниця витрат повинна забезпечувати відповідний приріст урожайності, валової продукції, доходу або прибутку та, в кінцевому підсумку, сприяти підвищенню ресурсовіддачі. Якщо ж додаткові вкладення зростають швидше, ніж результат їх використання, виникає ефект витратного нарощування виробництва, який супроводжується зростанням собівартості та зниженням граничної віддачі ресурсів.

Для з’ясування причин такого співвідношення необхідно досліджувати не лише загальну суму виробничих витрат у розрахунку на 1 га, а й структуру їх приросту. У сучасних умовах доцільно окремо оцінювати витрати на насіння і посадковий матеріал, мінеральні та органічні добрива, засоби захисту рослин, паливо й мастильні матеріали, енергоресурси, оплату праці, утримання та експлуатацію техніки, амортизацію, логістику та інші технологічні операції. Саме співвідношення між зазначеними елементами витрат дозволяє визначити, чи пов’язане їх збільшення з фактичним технологічним удосконаленням виробництва, чи переважно є наслідком цінового подорожчання ресурсів.

Це особливо важливо для аналізу 2020-2025 рр., оскільки номінальне збільшення витрат у цей період значною мірою формувалося під впливом інфляції, зміни вартості мінеральних добрив, пально-мастильних матеріалів, енергоресурсів, засобів захисту рослин, насіння, запасних частин, логістичних і сервісних послуг. Тому сам факт збільшення витрат на гектар

ще не свідчить про поглиблення технологічної інтенсифікації. Для отримання об’єктивної оцінки необхідно встановити, яка частина додаткових вкладень забезпечила реальне підвищення технологічного рівня виробництва, а яка лише компенсувала подорожчання ресурсів.

Водночас недоцільно використовувати як універсальне правило твердження про те, що фіксована частка приросту урожайності — наприклад, 50 % — обов’язково забезпечується внесенням добрив, а решта розподіляється між обробітком ґрунту та сортовим складом. Фактичний внесок кожного фактора залежить від культури, природно-кліматичних умов, родючості ґрунту, попередника, забезпеченості вологою, системи удобрення, сортових або гібридних особливостей, застосовуваної технології та якості менеджменту. Тому в сучасному аграрному виробництві результативність інтенсифікації визначається не ізольованою дією одного ресурсу, а синергією комплексу технологічних та організаційно-економічних факторів.

До таких факторів належать використання адаптивних сортів і високопродуктивних гібридів, якісного насіннєвого матеріалу, науково обґрунтованих систем живлення рослин, інтегрованого захисту, раціонального обробітку ґрунту, дотримання сівозмін, комплексної механізації, сучасної техніки, систем точного землеробства, дистанційного моніторингу стану посівів, диференційованого внесення ресурсів, а за відповідних умов - меліоративних заходів. Саме їх комплексне та економічно обґрунтоване поєднання створює передумови для підвищення урожайності без непропорційного збільшення витрат на одиницю продукції.

Таким чином, сучасне трактування інтенсифікації повинно передбачати перехід від принципу «більше ресурсів — більше продукції» до принципу «оптимальне поєднання ресурсів — максимальний результат за заданого рівня витрат». Це потребує використання методів, здатних одночасно враховувати декілька видів ресурсів та результатів діяльності. Одним із таких інструментів є метод аналізу середовища функціонування — Data Envelopment Analysis (DEA).

DEA являє собою непараметричний метод порівняльного оцінювання відносної ефективності сукупності однорідних об’єктів господарювання — так званих одиниць прийняття рішень (*Decision Making Units, DMU*). Його перевагою є можливість одночасного врахування декількох видів ресурсів на вході та декількох результативних показників на виході без необхідності попереднього задавання конкретної функціональної форми виробничої залежності.

У контексті аграрного виробництва окреме підприємство або виробничий підрозділ може бути представлений як система, яка функціонує в певних природно-кліматичних, економічних та інституційних умовах. Такі зовнішні умови доцільно описувати вектором z. У процесі функціонування підприємство трансформує сукупність використовуваних ресурсів, представлених вектором вхідних величин x, у сукупність результатів, представлених вектором вихідних величин y.

Для підприємства *j* відповідну модель можна подати у загальному вигляді:

$x_j = (x_{1j}, x_{2j}, \ldots, x_{mj})$ — вектор ресурсів;

$y_j = (y_{1j}, y_{2j}, \ldots, y_{sj})$ — вектор результатів;

$z_j = (z_{1j}, z_{2j}, \ldots, z_{kj})$ — вектор зовнішніх умов функціонування.

До вхідних показників при оцінюванні ефективності рослинництва можуть бути віднесені площа сільськогосподарських угідь або посівів, виробничі витрати, витрати праці, вартість матеріальних ресурсів, основних засобів, пально-мастильних матеріалів, добрив та засобів захисту рослин. Як вихідні параметри доцільно використовувати валовий збір продукції, урожайність, вартість валової або товарної продукції, дохід і прибуток. При цьому доцільно уникати одночасного включення надмірної кількості тісно корельованих показників, оскільки це може послаблювати дискримінаційну здатність DEA-моделі.

На основі фактичних комбінацій входів і виходів DEA формує межу ефективності, відносно якої визначається положення кожного

досліджуваного підприємства. Об’єкти, що розташовані на такій межі, отримують максимальну оцінку відносної ефективності та формують еталонну групу. Для підприємств, розташованих нижче межі, визначається величина відставання та потенційно можливий обсяг скорочення ресурсів або збільшення результату за умови досягнення ними параметрів кращих господарств.

Методологічною основою такого оцінювання є принцип ефективності Парето-Купманса. Відповідно до нього виробничий процес є ефективним, якщо неможливо скоротити використання хоча б одного ресурсу без необхідності збільшити використання іншого ресурсу або зменшити хоча б один із результатів; аналогічно неможливо збільшити будь-який результат без додаткового залучення ресурсів або скорочення іншого результату.

Таким чином, стовідсоткова ефективність у DEA не означає абсолютної досконалості підприємства. Вона характеризує його як відносно ефективне порівняно з іншими об’єктами досліджуваної сукупності за прийнятого набору входів і виходів. Саме ця властивість робить DEA доцільним інструментом для дослідження ефективності інтенсифікації: метод дозволяє встановити, які аграрні підприємства забезпечують кращі результати за порівнянного ресурсного навантаження, визначити підприємства-еталони та кількісно оцінити резерви підвищення ресурсовіддачі для менш ефективних суб’єктів.

Для подальшого дослідження доцільно застосувати вхідно-орієнтовану DEA-модель, оскільки в умовах істотного подорожчання ресурсів управлінське завдання полягає передусім у визначенні можливостей скорочення або оптимізації виробничих витрат за умови збереження досягнутого обсягу виробництва. Це дозволить безпосередньо пов’язати результати DEA-оцінювання з удосконаленням організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств.

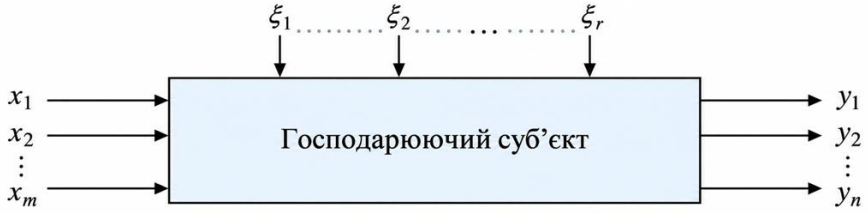

Рис. 3.4. DEA-модель результативності діяльності суб'єкта аграрного бізнесу

** узагальнено автором*

Сукупність технологічно допустимих комбінацій використання ресурсів і одержаних результатів формує виробничу множину, а ті її точки, для яких неможливо скоротити використання хоча б одного ресурсу без погіршення інших параметрів або збільшити хоча б один результат без додаткового залучення ресурсів, утворюють межу ефективності. Відповідно до принципу Парето–Купманса, суб'єкт господарювання вважається ефективним тоді, коли не існує іншої технологічно допустимої комбінації, яка забезпечувала б той самий або більший обсяг результатів за меншого використання хоча б одного з ресурсів.

Подальший розвиток підходу до кількісного вимірювання виробничої ефективності пов'язаний із працями М. Фаррелла [2], який запропонував оцінювати відстань фактичного стану досліджуваного об'єкта до межі ефективності. При цьому один із векторів — ресурсів або результатів — фіксується, а інший пропорційно змінюється до моменту досягнення ефективної межі. Такий підхід став основою формування двох базових орієнтацій моделей оцінювання ефективності: вхідної (*input-oriented*) та вихідної (*output-oriented*).

За вхідної орієнтації визначається, наскільки пропорційно можуть бути скорочені використані ресурси за умови збереження досягнутого обсягу виробництва. Такий підхід є особливо доцільним для аграрних підприємств в умовах високої вартості матеріально-технічних, енергетичних і фінансових ресурсів, коли основним управлінським завданням є підвищення

ресурсовіддачі без зменшення результативності виробництва. За вихідної орієнтації, навпаки, оцінюється можливість пропорційного збільшення результатів за незмінного обсягу залучених ресурсів.

У загальному вигляді для суб’єкта господарювання \(j\) вектор ресурсів можна позначити як \(x_j\), а вектор результатів — як \(y_j\). За вхідної орієнтації оцінка ефективності характеризує мінімальний коефіцієнт \(\theta\), за якого скорочений вектор ресурсів \(\theta x_j\) залишається технологічно допустимим для забезпечення заданого вектора результатів \(y_j\). Для ефективного підприємства значення \(\theta\) дорівнює 1, тоді як \(\theta<1\) свідчить про наявність резерву скорочення ресурсів. Наприклад, значення \(\theta=0{,}85\) означає, що за існуючої структури виробництва підприємство теоретично може скоротити сукупне ресурсне навантаження приблизно на 15 % без зменшення обсягу результату.

Для побудови межі ефективності використовують два основні методологічні підходи — параметричний і непараметричний. Параметричний підхід передбачає попереднє визначення функціональної форми виробничої залежності та оцінювання її параметрів економетричними методами. Його використання потребує припущень щодо виду виробничої функції, розподілу випадкових компонентів та характеру взаємозв’язків між ресурсами й результатами.

Непараметричний підхід не потребує попереднього задавання конкретної функціональної форми виробничого процесу. Межа ефективності формується безпосередньо за фактичними даними досліджуваної сукупності об’єктів і має кусково-лінійний характер. Одним із найбільш поширених інструментів такого типу є Data Envelopment Analysis (DEA) [5], який використовує методи лінійного програмування для побудови емпіричної межі найкращої практики та визначення відносної ефективності кожної одиниці прийняття рішень.

Перевагою DEA для дослідження аграрних підприємств є можливість одночасно враховувати кілька видів ресурсів і результатів. Це особливо

важливо для сільськогосподарського виробництва, де ефективність формується під впливом земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та технологічних ресурсів, а результати можуть бути представлені не лише обсягом виробленої продукції, але й валовою продукцією, доходом, прибутком, урожайністю або іншими показниками.

Суттєвим етапом побудови DEA-моделі є визначення характеру віддачі від масштабу. Якщо припускається постійна віддача від масштабу (*Constant Returns to Scale — CRS*), пропорційне збільшення всіх вхідних ресурсів повинно приводити до пропорційного збільшення результатів. Наприклад, подвоєння сукупності ресурсів за інших рівних умов передбачає подвоєння обсягу виробництва.

Саме на такому припущенні ґрунтується класична CCR-модель, назва якої утворена від прізвищ її авторів — А. Чарнса, В. Купера та Е. Родса. Оцінка, отримана за моделлю CRS/CCR, характеризує загальну технічну ефективність підприємства, в якій одночасно відображаються власне управлінсько-технологічна ефективність та ефект масштабу.

Однак для аграрного виробництва припущення про постійну віддачу від масштабу не завжди є реалістичним. Різні за розмірами підприємства функціонують за неоднакових умов доступу до техніки, капіталу, трудових ресурсів, логістики, ринків збуту та управлінських компетентностей. Тому збільшення ресурсів на певну величину може забезпечувати як більший, так і менший пропорційний приріст результату.

Для врахування таких особливостей Р. Банкер, А. Чарнс і В. Купер запропонували BCC-модель, яка ґрунтується на припущенні про змінну віддачу від масштабу — *Variable Returns to Scale (VRS)* [6]. За такого підходу виробнича технологія допускає існування ділянок зі зростаючою, постійною або спадною віддачею від масштабу.

Оцінка ефективності, отримана за VRS-моделлю, характеризує чисту технічну ефективність (*pure technical efficiency*), тобто спроможність підприємства ефективно трансформувати ресурси у результати незалежно від

того, наскільки оптимальним є масштаб його діяльності. Саме тому величина ефективності за VRS, як правило, не є нижчою за відповідну оцінку за CRS. У разі застосування припущення про змінну віддачу від масштабу кількість підприємств, віднесених до ефективних, може бути більшою, оскільки з оцінки виключається негативний вплив неоптимального масштабу господарювання.

Співвідношення між оцінками CRS та VRS дозволяє визначити масштабну ефективність підприємства:

$$SE = \frac{TE_{CRS}}{PTE_{VRS}}, \tag{3.1}$$

де SE - масштабна ефективність; TE_{CRS} - загальна технічна ефективність за умови постійної віддачі від масштабу; PTE_{VRS} - чиста технічна ефективність за умови змінної віддачі від масштабу.

Значення SE=1 означає, що підприємство функціонує за оптимального масштабу. Якщо SE<1, частина загальної технічної неефективності пов’язана саме з невідповідністю масштабу виробництва оптимальному рівню.

Це розмежування має суттєве практичне значення. Підприємство може демонструвати високу чисту технічну ефективність, тобто достатньо раціонально використовувати наявні ресурси, але одночасно мати низьку масштабну ефективність через надмірний або недостатній масштаб виробництва. В іншому випадку причиною відставання може бути не розмір підприємства, а недосконала технологія, організація виробництва, структура витрат або система управління.

Для графічного пояснення зазначених залежностей доцільно розглянути найпростіший випадок, коли господарюючий суб’єкт використовує один вхідний ресурс *x* для отримання одного результату *y*. Межа CRS у такому випадку являє собою промінь від початку координат, що відповідає постійній віддачі від масштабу, тоді як межа VRS має кусково-лінійну форму та охоплює фактичні спостереження більш щільно.

Порівняння положення конкретного підприємства відносно цих двох меж дозволяє одночасно визначити його загальну технічну, чисту технічну та масштабну ефективність.

Для подальшого аналізу аграрних підприємств найбільш інформативним є паралельне використання моделей CRS та VRS. Це дозволяє не лише ранжувати підприємства за рівнем ефективності, а й встановлювати природу наявних втрат: чи вони зумовлені недостатньо раціональним використанням ресурсів, чи невідповідністю масштабу виробництва його оптимальному рівню. Такий підхід створює методичну основу для визначення конкретних резервів підвищення ефективності інтенсифікації та розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств.

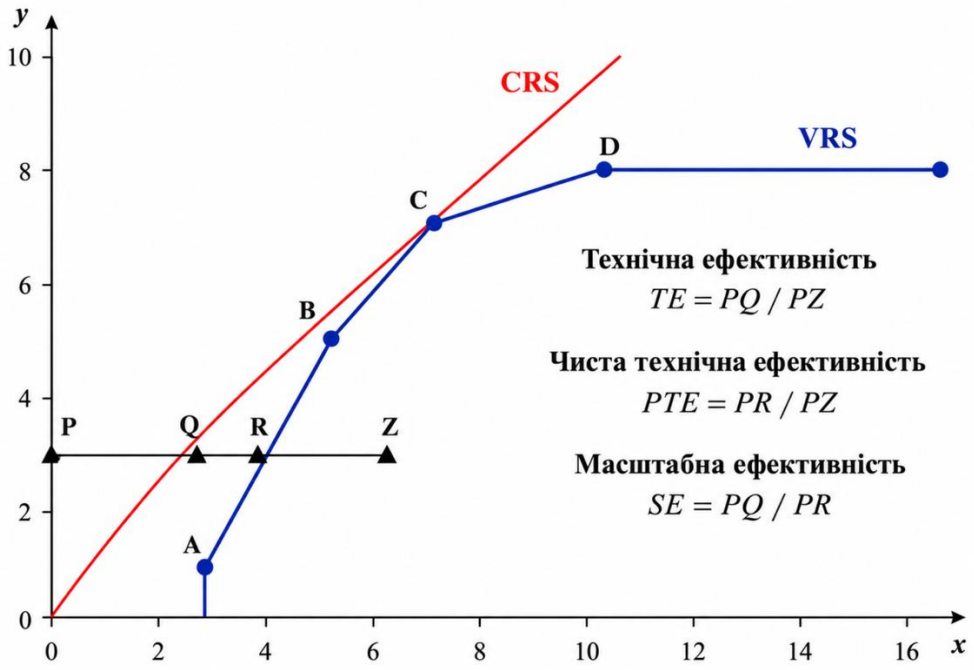

Рис. 3.5. Графічна інтерпретація технічної ефективності, чистої технічної ефективності та масштабної ефективності

* *складено автором*

На рис. 3.5 пряма CRS відображає межу ефективності за умови постійної віддачі від масштабу, тоді як ламана VRS характеризує межу ефективності за умови змінної віддачі від масштабу. Відмінність між зазначеними межами дає змогу розмежувати загальну технічну

неефективність господарюючого суб'єкта на складову, пов'язану безпосередньо з якістю використання ресурсів, та складову, зумовлену неоптимальним масштабом його діяльності.

Технічна, чиста технічна та масштабна ефективність характеризують здатність господарюючого суб'єкта забезпечувати раціональне співвідношення між обсягами залучених ресурсів і результатами діяльності. За такого підходу підприємство може підвищувати ефективність двома способами: шляхом мінімізації обсягів використовуваних ресурсів за незмінного рівня випуску продукції або через максимізацію результату за фіксованої сукупності ресурсів. Відповідно у DEA-аналізі розрізняють моделі, орієнтовані на вхід (input-oriented), та моделі, орієнтовані на вихід (output-oriented).

У моделях, орієнтованих на вхід, визначається максимально можливе пропорційне скорочення використання ресурсів за умови збереження досягнутого обсягу виробництва. Такий підхід найбільшою мірою відповідає завданням оцінювання ефективності інтенсифікації аграрного виробництва, оскільки дозволяє встановити резерви оптимізації ресурсного навантаження. У моделях, орієнтованих на вихід, навпаки, встановлюється максимально можливе збільшення результативних параметрів за незмінної кількості використаних ресурсів.

Для n досліджуваних господарюючих суб'єктів, кожний із яких використовує m видів ресурсів для отримання s видів результатів, вхідно орієнтована модель CRS-input для оцінювання ефективності об'єкта 0 може бути записана у такому вигляді:

$$\min_{\theta,\lambda} \theta \tag{3.2}$$

за умов

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j x_{ij} \le \theta x_{i0}, \qquad i = 1, \dots, m,$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j y_{rj} \ge y_{r0}, \qquad r = 1, \dots, s,$$

$$\lambda_j \ge 0, \qquad j = 1, \dots, n. \tag{3.3}$$

де θ - коефіцієнт вхідної технічної ефективності досліджуваного суб'єкта; λ_j - вагові коефіцієнти, що визначають лінійну комбінацію підприємств-еталонів; n - кількість об'єктів, які порівнюються; x_{i0} - величина і-го вхідного параметра досліджуваного підприємства; y_{r0} - величина r-го вихідного параметра; x_{ij} та y_{rj} - відповідно значення вхідних і вихідних параметрів j-го суб'єкта.

Значення коефіцієнта θ перебуває в інтервалі 0<θ<1). Якщо θ=1, підприємство розташовується на межі ефективності та за прийнятого набору показників є відносно технічно ефективним. Якщо θ<1, різниця 1-θ характеризує потенційно можливу величину пропорційного скорочення використання ресурсів за умови збереження досягнутого обсягу випуску. Наприклад, значення θ=0,82 свідчить про теоретичну можливість зменшення сукупного обсягу вхідних ресурсів на 18 % без скорочення результатів діяльності.

Для вихідно орієнтованої моделі CRS-output задача формулюється таким чином:

$$\max_{\varphi,\lambda} \varphi, \tag{3.4}$$

за умов

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j x_{ij} \le x_{i0}, \qquad i = 1, \dots, m,$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j y_{rj} \ge \varphi y_{r0}, \qquad r = 1, \dots, s,$$

$$\lambda_j \ge 0, \qquad j = 1, \dots, n. \tag{3.5}$$

де φ — коефіцієнт можливого пропорційного розширення випуску. Для ефективного підприємства φ=1, тоді як значення φ>1 характеризує наявність резерву збільшення результатів за незмінного обсягу ресурсів. Якщо необхідно представити показник вихідної ефективності в інтервалі від 0 до 1, він визначається як 1/φ.

Перехід від моделі CRS до моделі VRS здійснюється шляхом введення додаткового обмеження опуклості:

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1 \tag{3.6}$$

Саме це обмеження дає змогу сформувати локальну еталонну поверхню для підприємств зі співставним масштабом діяльності та відокремити чисту технічну ефективність від впливу масштабу виробництва. Таким чином, CRS-модель характеризує загальну технічну ефективність, а VRS-модель — чисту технічну ефективність. Масштабна ефективність визначається співвідношенням:

$$SE = \frac{TE_{CRS}}{PTE_{VRS}} \tag{3.7}$$

де SE - масштабна ефективність; TE_{CRS} - загальна технічна ефективність; PTE_{VRS} - чиста технічна ефективність.

Для дослідження ефективності інтенсифікації аграрного виробництва найбільш доцільним є використання вхідно орієнтованих моделей CRS та VRS, оскільки вони безпосередньо відповідають завданню визначення резервів скорочення ресурсних витрат за умови збереження досягнутого виробничого результату. Це особливо актуально за умов випереджаючого зростання виробничих витрат порівняно з динамікою урожайності.

При формуванні DEA-моделі вхідні параметри також доцільно уточнити. Використання лише кількості працівників, площі зібраних культур, тракторів і зернозбиральних машин не повною мірою відображає сучасний характер ресурсного забезпечення аграрного виробництва. Тому як вхідні

параметри доцільно використовувати: площу, з якої зібрано зернові та зернобобові культури, га; витрати праці або середню чисельність зайнятих; виробничі витрати на вирощування зернових і зернобобових культур; забезпеченість основними засобами або вартість технічного потенціалу; за наявності порівнянних даних - витрати матеріальних ресурсів.

Як вихідні параметри можуть бути прийняті: валове виробництво зернових і зернобобових культур; обсяг реалізації відповідної продукції; за поглибленого економічного оцінювання — вартість реалізованої продукції або операційний результат від її виробництва. При цьому урожайність доцільно використовувати обережно: якщо до моделі одночасно включено площу посіву та валове виробництво, урожайність є похідним від них показником, а її паралельне включення може призвести до надлишкового дублювання інформації.

Для кожного досліджуваного об’єкта за моделями CRS-input та VRS-input визначаються оцінки загальної технічної, чистої технічної та масштабної ефективності. Порівняння цих показників дозволяє встановити не лише сам факт неефективного використання ресурсів, а й його причини. Якщо низькими є одночасно CRS- та VRS-оцінки, основний резерв пов’язаний із технологічною або управлінською неефективністю. Якщо ж VRS-ефективність наближається до одиниці, а CRS-оцінка є істотно нижчою, основною причиною відставання виступає неоптимальний масштаб господарювання.

Отримані результати доцільно систематизувати у табл. 3.3, у якій поряд із показником TE_{CRS} варто наводити PTE_{VRS} та SE. Така структура таблиці буде значно інформативнішою, ніж представлення лише оцінок CRS-input, оскільки дозволить безпосередньо ідентифікувати технологічні та масштабні резерви підвищення ефективності використання ресурсів і розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств.

За результатами DEA-оцінювання встановлено суттєву диференціацію ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств у

регіональному розрізі. Значення показника CRS характеризує загальну технічну ефективність, VRS — чисту технічну ефективність, а їх співвідношення визначає масштабну ефективність (SE). Наближення відповідних коефіцієнтів до 1,0 свідчить про функціонування підприємств поблизу межі ефективності, тоді як нижчі значення вказують на наявність резервів оптимізації використання ресурсів.

У 2020–2025 рр. склад регіонів, що формують межу ефективності, змінювався під впливом виробничої спеціалізації, масштабів господарювання, ресурсного забезпечення, природно-кліматичних умов і зовнішніх ризиків. Особливо істотні коливання спостерігалися після 2022 р., коли на результати діяльності впливали порушення логістики, доступу до ресурсів і земель, а також інші воєнно-економічні чинники. Тому результати DEA доцільно використовувати не стільки для формального ранжування регіонів, скільки для виявлення причин відхилення від межі ефективності та визначення резервів підвищення ресурсовіддачі.

Таблиця 3.3

Оцінка технічної ефективності за моделлю CRS - input аграрних підприємств окремих регіонів України за 2020-2025 рр.

Регіони	Технічна ефективність (CRS)						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Середнє значення
Вінницька	0,81	0,93	0,94	1,00	0,97	1,00	0,95
Дніпропетровська	1,00	1,00	0,93	0,90	0,85	0,63	0,88
Житомирська	0,60	0,67	0,68	0,75	0,68	0,87	0,74
Запорізька	0,80	0,90	0,85	0,76	0,63	0,49	0,71
Київська	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99
Кіровоградська	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Львівська	0,68	0,72	0,66	0,66	0,64	0,80	0,71
Миколаївська	0,89	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	0,98
Одеська	1,00	1,00	0,96	1,00	1,00	1,00	0,99
Полтавська	1,00	1,00	0,99	0,87	1,00	1,00	0,98

Рівненська	0,66	0,66	0,61	0,70	0,63	0,76	0,69
Сумська	0,62	0,86	0,93	0,81	0,85	0,87	0,85
Тернопільська	0,72	0,84	0,92	1,00	1,00	1,00	0,93
Харківська	0,93	1,00	0,88	0,59	0,81	0,74	0,83
Херсонська	0,86	0,95	0,80	0,81	0,97	0,56	0,79
Хмельницька	0,65	0,75	0,75	0,90	0,80	1,00	0,83
Черкаська	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Чернігівська	0,83	0,72	0,75	0,76	0,77	0,92	0,82

** розраховано автором*

Динаміку середніх значень CRS, VRS та SE за регіонами України у 2020–2025 рр. доцільно представити на рис. 3.6.

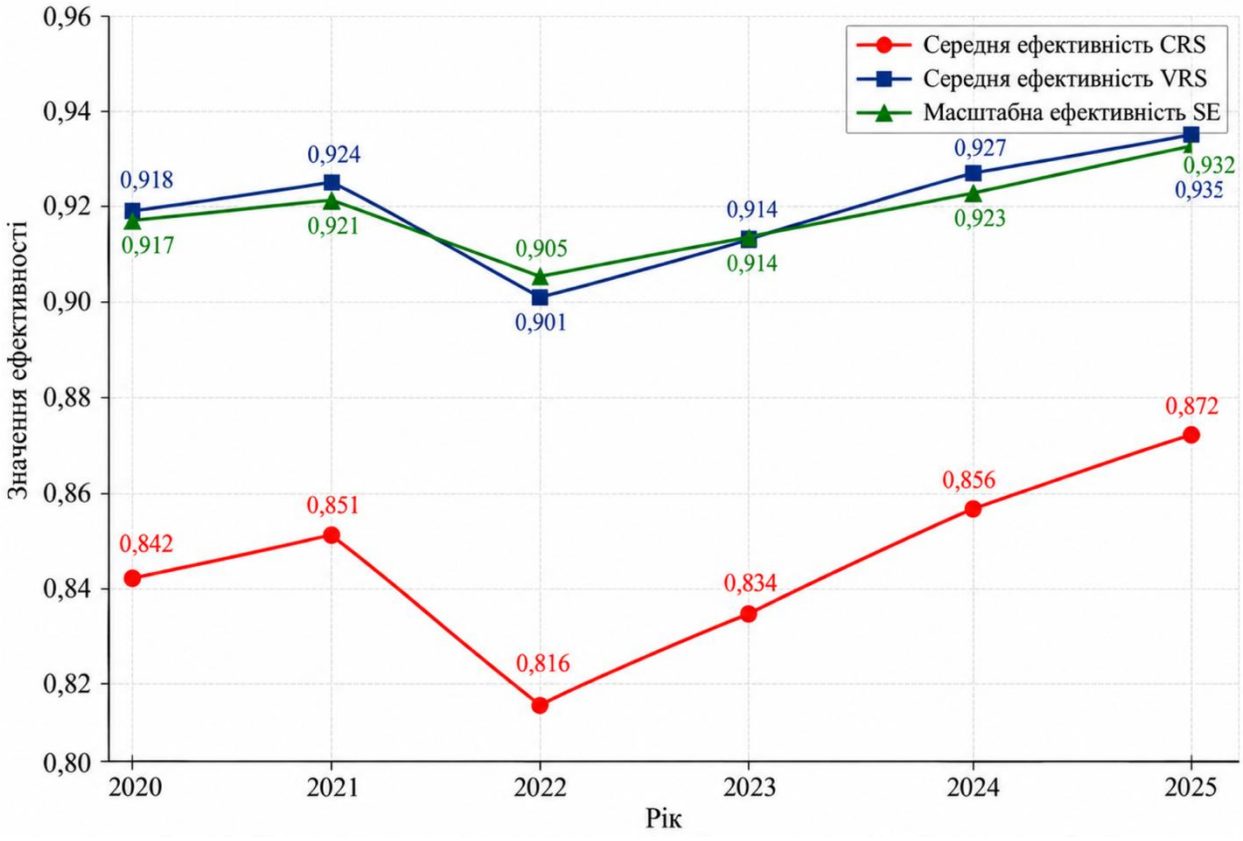

Рис. 3.6 Середня ефективність сільськогосподарських підприємств України

Упродовж 2020–2025 рр. динаміка показників DEA-ефективності аграрних підприємств регіонів України мала нерівномірний характер. Після певного поліпшення у 2021 р. у 2022 р. зафіксовано найнижчий рівень загальної технічної ефективності (CRS) — 0,816, що супроводжувалося

одночасним зниженням чистої технічної ефективності (VRS) до 0,901 та масштабної ефективності (SE) до 0,905. Це свідчить про погіршення як результативності управління наявними ресурсами, так і відповідності масштабів виробництва фактичним умовам господарювання. Починаючи з 2023 р. спостерігається поступове відновлення ефективності: у 2025 р. показники CRS, VRS та SE зросли відповідно до 0,872; 0,935 та 0,932.

У табл. 3.4 доцільно навести середні значення вхідних і вихідних параметрів сільськогосподарських підприємств регіонів України за 2020–2025 рр. Їх порівняння дає змогу встановити, що зниження ефективності у 2022 р. було пов’язане насамперед із погіршенням співвідношення між обсягами залучених ресурсів і досягнутими виробничими результатами. Подальше зростання показників у 2023-2025 рр. свідчить про поступову адаптацію підприємств до нових умов господарювання, підвищення результативності використання ресурсів та відновлення масштабної збалансованості виробництва.

Таблиця 3.4

Середні значення показників вхідних і вихідних величин аграрних підприємств регіонів України

Рік	Кількість найманих працівників / кількість діючих підприємств, осіб	Площа, з якої зібрано зернові та зернобобові культури, тис. га	Наявність тракторів і зернозбиральних комбайнів, шт.	Виробництво зернових і зернобобових культур, тис. т	Реалізація зернових і зернобобових культур, тис. т
2020	7,1	728,6	7 476	3 091,9	2 009,7
2021	7,4	758,1	7 620	4 080,0	2 611,2
2022	8,4	528,6	6 900	2 566,7	1 591,4
2023	6,6	522,9	6 670	2 846,2	1 878,5
2024	7,8	528,6	6 500	2 685,7	1 826,3
2025	7,7	551,0	6 400	2 894,8	1 997,4

* *систематизовано автором*

Дані табл. 3.4 свідчать про суттєве погіршення співвідношення між ресурсними параметрами та виробничими результатами у 2022 р. Порівняно з 2021 р. середня зібрана площа зернових і зернобобових культур скоротилася приблизно на 30 %, а середній обсяг виробництва — більш ніж

на третину. Одночасно скоротилося технічне забезпечення та змінилася забезпеченість підприємств трудовими ресурсами. У 2023–2025 рр. спостерігалося поступове відновлення виробничих результатів, однак вони ще не досягли рівня 2021 р. Така динаміка узгоджується з отриманими оцінками CRS, VRS та SE і підтверджує значний вплив як внутрішньої ресурсної ефективності, так і зовнішніх обмежень на результативність аграрного виробництва.

3.3. Концептуальні засади підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечення її конкурентоспроможності

Ефективне управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства неможливе без формування цілісної системи управління якістю та безпечністю продукції. Саме здатність підприємства стабільно забезпечувати визначені параметри якості, простежуваності та безпечності агропродовольчої продукції значною мірою визначає рівень довіри споживачів, можливості виходу на організовані канали збуту та зовнішні ринки, а отже стійкість його конкурентних позицій. У вихідному матеріалі якість і безпечність справедливо розглядаються як безпосередні складові формування конкурентних переваг аграрної продукції.

Система управління якістю має охоплювати не лише контроль готової продукції, а весь виробничий процес від забезпечення ресурсами й організації технологічних операцій до контролю параметрів продукції, документування, простежуваності та аналізу результатів. До її основних елементів доцільно віднести управління безпечністю продукції, відповідність законодавчим і нормативним вимогам, планування параметрів якості, постійне вдосконалення технологічних і управлінських процесів, а також формування системи мотивації персоналу за досягнення встановлених

показників. Такий підхід розвиває закладену у вихідному тексті ідею поєднання контролю безпечності, модернізації управління, пошуку нових методів забезпечення якості та стимулювання працівників.

Результативність системи управління якістю залежить від достатності фінансових ресурсів, професійної компетентності персоналу, відповідальності керівництва та здатності підприємства інтегрувати вимоги до якості у повсякденні бізнес-процеси. Тому формальне запровадження стандартів або підготовка комплекту документації без реальної зміни організації виробництва не забезпечує формування конкурентної переваги. Система повинна бути функціонально інтегрована в управління підприємством і підтримувати прийняття виробничих, технологічних, маркетингових та інвестиційних рішень.

Сучасне управління якістю та безпечністю має передусім превентивний характер. Контроль після завершення виробництва не може замінити попередження небезпечних факторів та невідповідностей безпосередньо у процесах виробництва. Саме на такій логіці ґрунтуються принципи HACCP та сучасні системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Вихідний матеріал правильно акцентує на необхідності переходу від контролю кінцевого продукту до запобігання ризикам протягом виробничого циклу. Чинний Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» станом на 2026 р. залишається базовим нормативним актом у цій сфері.

Для аграрних підприємств відповідність вимогам до якості й безпечності набуває особливого значення в умовах поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору. Тому стратегічною метою має виступати не саме одержання сертифіката, а формування керованої системи процесів, яка забезпечує стабільне виконання законодавчих, ринкових і контрактних вимог. Це дозволяє знижувати втрати від невідповідностей, підвищувати продуктивність, покращувати

простежуваність, мінімізувати ризики та забезпечувати доступ до більш вимогливих каналів реалізації.

Запровадження відповідних систем доцільно здійснювати як окремий організаційний проєкт. Вихідний матеріал передбачає два можливі підходи — реалізацію власними силами або із залученням зовнішніх консультантів. У сучасних умовах найбільш ефективною є змішана модель, за якої відповідальність за зміни залишається всередині підприємства, а зовнішні експерти залучаються для спеціалізованих завдань, аудиту, навчання та методичного супроводу.

Ключовою передумовою реалізації такого проєкту є підтримка вищого керівництва та призначення відповідальної особи або керівника проєкту, який має необхідні повноваження щодо координації підрозділів, ресурсів і строків. Організаційне рішення доцільно формалізувати внутрішнім розпорядчим документом із визначенням складу команди, її завдань, відповідальності та очікуваних результатів. Такий підхід відповідає початковій логіці формування проєктної групи, наведеної у вихідному матеріалі.

Наступним етапом має бути діагностичне оцінювання вихідного стану підприємства. Воно включає аналіз виробничих і управлінських процесів, внутрішньої документації, стану виробничих приміщень та обладнання, компетентності персоналу, систем контролю, простежуваності й управління ризиками. Результатом діагностики має стати не лише перелік невідповідностей, а карта ризиків і план пріоритетних змін. У вихідному матеріалі саме діагностика визначена як основа для ідентифікації проблемних зон та формування подальшого плану робіт.

Вибір стандартів і систем управління повинен визначатися стратегією підприємства, характером продукції, вимогами цільових ринків, покупців та партнерів. При цьому станом на 2026 р. до найбільш релевантних належать:

- ISO 9001:2026 — система управління якістю; нова редакція опублікована у вересні 2026 р. і замінила ISO 9001:2015.

- ISO 22000:2018 — система управління безпечністю харчових продуктів; ця редакція залишається чинною, хоча її перегляд уже розпочато.
- ISO 14001:2026 — система екологічного менеджменту; редакція 2026 р. замінила ISO 14001:2015.
- ISO 50001:2018 із поправкою 2024 р. — система енергетичного менеджменту.
- ISO 26000:2010 — настанова із соціальної відповідальності; вона залишається чинною, але не є стандартом системи менеджменту для сертифікації.
- для підприємств харчової промисловості та відповідних ланцюгів постачання можуть застосовуватися схеми FSSC 22000 та IFS Food 8 залежно від вимог покупців і ринку; IFS Food 8 має визнання GFSI.

Одночасне запровадження всіх зазначених систем не є необхідним і може створювати невиправдане ресурсне навантаження. Вибір повинен здійснюватися відповідно до стратегії підприємства, характеру продукції, ступеня її перероблення, вимог конкретних покупців, результатів попередньої діагностики та співвідношення очікуваних вигід і витрат. Такий принцип відповідає логіці вихідного матеріалу, у якому стратегія розвитку визначається базовим критерієм вибору міжнародних стандартів.

Після визначення пріоритетної моделі управління необхідно сформувати цілі проєкту, план-графік, систему показників результативності та бюджет. Сертифікація при цьому має розглядатися як можливий результат, але не як головна мета. Більш важливими результатами є підвищення керованості процесів, скорочення втрат, запобігання невідповідностям, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення простежуваності та зростання довіри покупців. Вихідний текст також слушно наголошує, що сам міжнародний сертифікат є другорядним порівняно з реальною результативністю системи управління.

Наступним етапом є ідентифікація та регламентація бізнес-процесів. Для кожного процесу мають бути визначені його входи та виходи, власник

процесу, відповідальні виконавці, необхідні ресурси, послідовність операцій, контрольні точки, ризики та ключові показники результативності. Внутрішні стандарти, стандартні операційні процедури, інструкції та записи при цьому доцільно розглядати не як формальну бюрократичну документацію, а як інструменти забезпечення повторюваності процесів, розподілу відповідальності та зниження операційних ризиків.

Окремого уточнення потребує положення вихідного тексту щодо застосування HACCP у первинному виробництві. Йдеться не про «Директиву ЄС № 852», а про Регламент (ЄС) № 852/2004 про гігієну харчових продуктів. Для первинного виробництва та пов’язаних із ним операцій Регламент передбачає спеціальні загальні гігієнічні вимоги, тоді як обов’язок щодо процедур, заснованих на принципах HACCP, у його статті 5 безпосередньо поширюється на стадії після первинного виробництва. Тому первинним виробникам необхідно забезпечувати належні гігієнічні практики, контроль небезпечних факторів та ведення відповідних записів, а після переходу до перероблення, виробництва харчових продуктів та інших наступних стадій вимоги до системного застосування HACCP суттєво посилюються.

Таким чином, систему управління якістю та безпечністю доцільно інтегрувати безпосередньо до організаційно-економічного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності суб’єкта аграрного бізнесу (рис. 3.7).

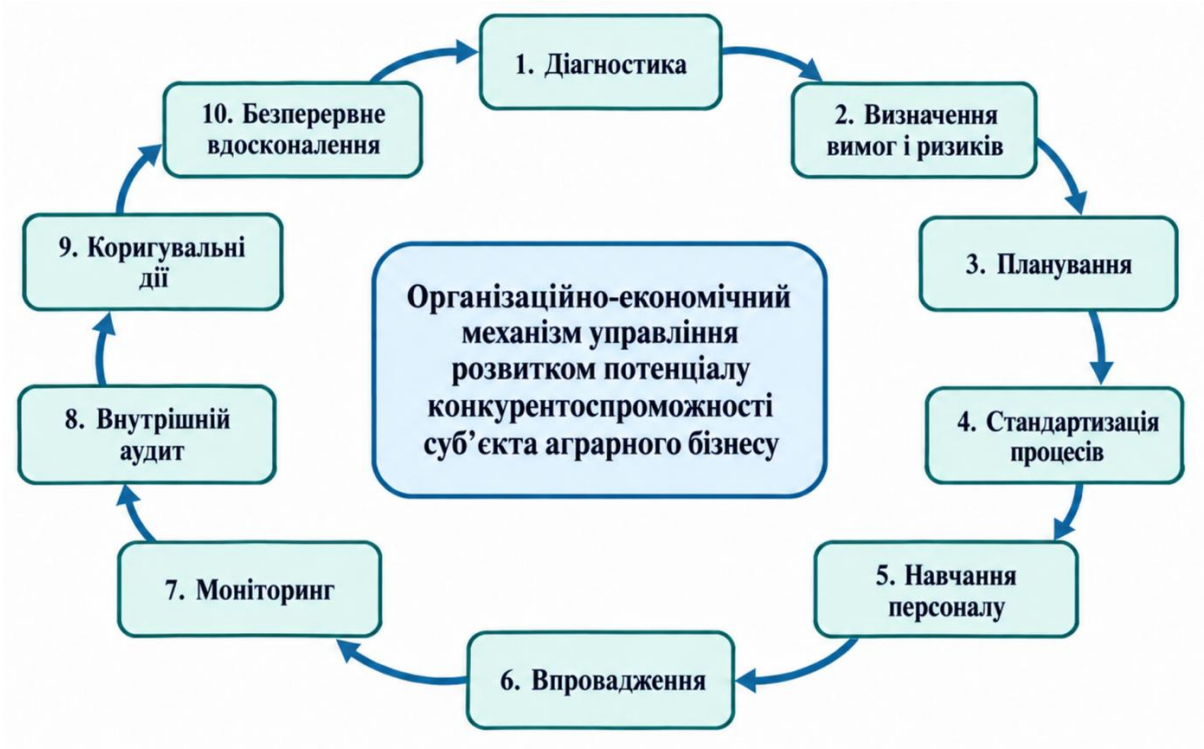

Рис. 3.7. Інтеграція системи управління якістю продукції до механізму управління потенціалом конкурентоспроможності

** систематизовано автором*

Такий підхід перетворює якість із функції завершального контролю на постійний управлінський процес і створює передумови для формування стійких конкурентних переваг аграрного підприємства.

Висновки до розділу 3

1. У результаті дослідження обґрунтовано, що організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу доцільно розглядати як цілісну багатокомпонентну систему взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів, управлінських процедур та форм організаційно-економічного впливу, спрямованих на формування, реалізацію й відтворення конкурентних переваг на агропродовольчих ринках. Структуру зазначеного механізму формують суб'єкти та об'єкти управління, система ресурсного,

інформаційного, науково-технологічного, правового та інституційного забезпечення, функціональний інструментарій, цільові орієнтири та критерії результативності. Його функціонування передбачає узгодження стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління; діагностику та оцінювання складових потенціалу конкурентоспроможності; визначення інтегрального рівня його реалізації; ідентифікацію ризиків і можливостей; вибір управлінських альтернатив; моніторинг результатів та коригування прийнятих рішень. Базову структуру організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності представлено на відповідному рисунку.

2. Раціоналізація функціонування організаційно-економічного механізму має ґрунтуватися не на максимізації окремих складових потенціалу, а на їх збалансованому розвитку та забезпеченні синергійної взаємодії. Запропонований алгоритм удосконалення ключових компонентів механізму орієнтований на підвищення адаптивності суб'єктів аграрного бізнесу до змін ринкового середовища та формування дієвої моделі управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності. Алгоритм передбачає: 1) конкретизацію стратегічних цілей і визначення пріоритетів розвитку; 2) забезпечення комплексності планування виробничої, маркетингової, фінансової та інвестиційної діяльності; 3) удосконалення організаційно-управлінської системи та мотивації персоналу; 4) інтеграцію управління якістю, безпечністю та конкурентопридатністю агропродовольчої продукції; 5) розвиток управлінського обліку та аналітичного забезпечення; 6) формування маркетингової стратегії, орієнтованої на потреби визначених сегментів споживачів, позиціонування та розвиток бренду; 7) створення сучасного інформаційного середовища та системи інформаційно-консультаційного забезпечення; 8) інноваційно-технологічну модернізацію виробництва; 9) підвищення енергетичної та ресурсної ефективності. Реалізація зазначених напрямів має здійснюватися як безперервний цикл із моніторингом результатів та коригуванням управлінських рішень.

3. Встановлено, що повноцінне управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності неможливе без інтегрованої системи управління якістю та безпечністю агропродовольчої продукції. Якість у сучасних умовах формується не на стадії завершального контролю, а протягом усього виробничого процесу та значною мірою визначає споживчу цінність, довіру до виробника, можливість доступу до організованих каналів збуту й формування стійких конкурентних переваг. Система управління якістю повинна поєднувати: контроль безпечності та відповідності продукції встановленим вимогам; планування параметрів якості; превентивне управління ризиками; стандартизацію технологічних і управлінських процесів; забезпечення простежуваності; постійний пошук та впровадження нових методів управління якістю; навчання персоналу й формування мотиваційного механізму, орієнтованого на досягнення визначених показників якості та безпечності.

4. Результативність системи управління якістю як функціональної складової потенціалу конкурентоспроможності залежить від здатності менеджменту забезпечити необхідні організаційні, кадрові, фінансові, технологічні та інформаційні передумови її функціонування. Недостатність фінансових ресурсів, дефіцит професійних компетентностей, формальний характер регламентації процесів або відсутність відповідальності керівництва можуть істотно знижувати результативність запроваджених процедур. Тому система управління якістю має бути безпосередньо інтегрована в загальну систему менеджменту суб’єкта аграрного бізнесу, поєднуватися з виробничим, кадровим, маркетинговим та інвестиційним управлінням і функціонувати на основі постійного зворотного зв’язку. За таких умов вона перетворюється з окремої контрольної функції на дієвий інструмент розвитку потенціалу конкурентоспроможності.

5. Формування ефективної системи управління якістю потребує посилення відповідальності менеджменту, орієнтації на цільового споживача та переходу до процесного і ризик-орієнтованого управління. Її

функціонування має передбачати попередження невідповідностей, а не лише їх виявлення після завершення виробничого процесу; системне управління технологічними операціями; визначення контрольних точок; документування результатів; забезпечення простежуваності продукції; проведення внутрішнього аудиту; здійснення коригувальних дій та безперервного вдосконалення. Важливими складовими такої системи є підготовка, навчання та професійний розвиток працівників, а також формування мотиваційного механізму, який забезпечує особисту зацікавленість виробничого й управлінського персоналу у досягненні встановлених параметрів якості, безпечності та результативності.

6. Стійкий розвиток потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу потребує одночасного забезпечення організаційної готовності до змін та належного інвестиційно-фінансового забезпечення їх реалізації. Принципове значення має підтримка стратегічних змін керівництвом, здатність персоналу сприймати та впроваджувати нововведення, а також наявність ресурсів для технологічної модернізації, цифровізації, підвищення якості продукції, розвитку людського капіталу та оновлення виробничої інфраструктури. В умовах високої невизначеності та обмеженості внутрішніх джерел фінансування суб'єкти аграрного бізнесу мають поєднувати реінвестування власного прибутку із залученням кредитних, лізингових, грантових, партнерських та інших інвестиційних ресурсів. Водночас активізація зовнішнього, у тому числі іноземного, інвестування значною мірою залежить від стану інституційного та безпекового середовища, тому важливим завданням державної політики є створення умов для зниження інвестиційних ризиків, захисту капіталу, розвитку фінансових інструментів, підтримки інноваційних і відновлювальних проєктів. Відповідно державна аграрна політика має бути узгоджена із завданнями підвищення економічної ефективності, технологічної модернізації та зміцнення потенціалу конкурентоспроможності 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1), 33–46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105

2. Андрійчук В. Г. Метод аналізу оболонки даних (DEA) у вимірі та оцінці ефективності діяльності підприємств / В. Г. Андрійчук, Р. В. Андрійчук // Економіка АПК. — 2011. — № 7. — С. 81–88.

3. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 394 с.

4. Антонюк Л. Л.Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л. Л. Антонюк. — К. : КНЕУ, 2004. — 276 с

5. Arturo Bris (2015), Revisiting the Fundamentals of Competitiveness: A Proposal “IMD World competitiveness yearbook 2015” p. 492-497 [Online]: http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Fundamentals.pdf

6. Бабич Л. М. Макроекономічний аналіз глобальних індексів рейтингової оцінки конкурентоспроможності національної економіки // Л. М. Бабич, Л. С. Любохинець/ Вісник Хмельницького Національного університету — 2010, No3. Т. 3 — С. 154-159

7. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю : [моногр.] / І. В. Балабанова. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. — 538 с.

8. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Монографія/Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна — Донецьк: ДонДУЕ, 2007. — 263 с.

9. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. — К.: ВД «Професіонал», 2006. — 288 с.

10. Banker R. D. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis / R. D. Banker, A. Charnes, W. W. Cooper // Management science. — 1984. — Vol. 30. — № 9. — P. 1078–1092.

11. Banse M. et al. The evolution of competitiveness in Hungarian agriculture: from transition to accession //MOCT-MOST: Economic Policy in Transitional Economies. — 1999. — Т. 9. — №. 3. — С. 307-318.

12. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

13. Білоконь Т. М. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств : дис. — Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція, 2012.

14. Блюмська К. В. Об'єктивні передумови переходу до концепції інноваційного маркетингу в підприємствах АПК [Електронний ресурс] / Ю. І. Данько, К. Блюмська // Вісник Львівського національного аграрного ун-ту : наук. журнал. — Сер. «Економіка АПК» / Львівський НАУ. — Львів, 2012. — № 19 (1).

15. Блюмська К. В. Теоретичні підходи до характеристик інноваційного маркетингу та маркетингу інновацій / К. В. Блюмська // Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. — Сер. «Економіка і менеджмент» / Сумський НАУ. — Суми, 2011. — Вип.6/1(48). — С. 93-97.

16. Блюмська К.В. Економічна оцінка іміджу підприємства / О.В. Шумкова, К.В. Блюмська // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». — 2011. — №1.- С. 56-59.

17. Блюмська-Данько К. В. Вплив інноваційного маркетингу на формування товарної політики сільськогосподарського підприємства / В. М. Жмайлов, К. В. Блюмська-Данько // Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. — Сер. «Економіка і менеджмент» / Сумський НАУ. — Суми, 2013. — Вип. 6(57). — С. 90-94.

18. Бочко О.Ю. Маркетингове забезпечення функціонування сільськогосподарських підприємств: автореф. дис.... кандидата екон. наук: 08.00.04 / Бочко Олена Юріївна. — Львів, 2009. — 22 с

19. Bogetoft P. Benchmarking with DEA, SFA, and R / P. Bogetoft, L. Otto.

— Springer. — 2011. — 351 p.

20. Боровик Н. В., Боровик О. В. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств Хмельниччини //Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. — 2011. — №. 19. — С. 373-377.

21. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом / В. М. Божко // Економіка та управління персоналом, економічний форум. — 2012. — 43 с.

22. Charnes A. Measuring the efficiency of decision making units / A. Charnes, W.W. Cooper, E. Rhodes // European Journal of Operational Research. — 1978. — Vol. 2. — № 6. — P. 429–444.

23. Чудовська В. А. Гармонізація формальних та неформальних інститутів органічного виробництва //Збалансоване природокористування. — 2012. — №. 2. — С. 93-98.

24. Чудовська В. А. Організаційно-економічні особливості органічного сільськогосподарського виробництва в Україні / В. А. Чудовська // Органічне виробництво і продовольча безпека : [зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф.]. — Житомир : Полісся, 2014. — С. 482–486.

25. Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2010). Marketing Research: Methodological Foundations (10th ed.). South-Western Cengage Learning.

26. Codex Alimentarius Commission. (2022). General Principles of Food Hygiene CXC 1-1969, revised 2022. FAO/WHO.

27. Coelli T. J. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. Second Edition / T. J. Coelli, D. S. P. Rao, C. J. O'Donnell, G. E. Battese. — Springer. — 2005. — 349 p.

28. Cook, W. D., & Seiford, L. M. (2009). Data envelopment analysis (DEA): Thirty years on. European Journal of Operational Research, 192(1), 1–17. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.01.032

29. Cooper W. W. Handbook on Data Envelopment Analysis / W. W. Cooper, L. M. Seiford, J. Zhu. — Kluwer Academic Publishers. — 2004. — 593 p.

30. Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Tone, K. (2007). Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software (2nd ed.). Springer.

31. Данько Ю. І. Деякі питання еволюції теорії маркетингу / Ю. І. Данько // Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 18: У трьох частинах. — Черкаси: ЧДТУ, 2007. — Частина ІІІ. — С. 41-143.

32. Данько Ю. І. До питання здійснення маркетингової діяльності сільськогосподарськими підприємствами / Ю. І. Данько // Вісник ХНТУСГ. Економічні науки. 2007. Вип. 56. С. 88-93.

33. Данько Ю. І. Кооперація в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників свинини / Ю. І. Данько, І. В. Лозинська.// Економіка АПК. –К.: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2012. — №4. — С.93-98

34. Данько Ю. І. Розвиток маркетингу як напрямок формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Ю. І. Данько // Зб. наук. праць Подільського державного аграрно-технічного університету. — Камянець-Подільський: Буйницький О.А. 2009 — Вип. 17 Т.3. — С. 177-181.

35. Данько Ю. І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств //Інноваційна економіка. — 2016. — №. 5-6. — С. 76-80.

36. Данько Ю. Методологія визначення інтегрального маркетингового рейтингу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Юрій Данько // “Наука молода” Зб.наук.праць молодих вчених ТНЕУ. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. Вип. 9. С 12-14.

37. Davidova S. et al. An analysis of competitiveness at the farm level in the CEECs //Joint Research Project IDARA, Working Paper. — 2002. — Т. 2. — №. 11.

38. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations.

Journal of Marketing, 58(4), 37–52. https://doi.org/10.1177/002224299405800404

39. Дем’яненко С. І. Непараметричний аналіз в АПК / С. І. Дем’яненко, О. В. Нів’євський. — К. : КНЕУ, 2009. — 195 с.

40. Державна служба статистики України. (2026). Рослинництво України: статистичні дані за 2020–2025 роки. https://stat.gov.ua/

41. Державна служба статистики України. (2026). Витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства: набір даних за 2006–2025 роки. https://stat.gov.ua/

42. Dewbre J., Short C. Alternative policy instruments for agriculture support: Consequences for trade, farm income and competitiveness //Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie. — 2002. — Т. 50. — №. 4. — С. 443-464.

43. Дмитрук Б. П. Аналіз ефективності використання ресурсів галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств Черкаської області з використанням метода date envelopment analysis (DEA) / Б. П. Дмитрук, Т. Б. Вітряк // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. — 2012. — Вип. 1 (11). — С. 138–147.

44. Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. Research Policy, 11(3), 147–162. https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6

45. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10–11), 1105–1121.

46. Emrouznejad A. Evaluation of researchin efficiency and productivity: A survey and analysis of the first 30 years of scholarly literature in DEA / A. Emrouznejad, B. Tavares, G. Tavares // Journal of Socio-Economic Planning Science. — 2008. — Vol. 42. — № 3. — P. 151–157.

47. Emrouznejad, A., & Yang, G.-L. (2018). A survey and analysis of the first 40 years of scholarly literature in DEA: 1978–2016. Socio-Economic Planning Sciences, 61, 4–8. https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.01.008

48. European Commission. (2025). Ukraine Report 2025. Directorate-General for Enlargement and Eastern Neighbourhood.

https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en

49. European Parliament and Council of the European Union. (2004). Regulation (EC) No 852/2004 on the hygiene of foodstuffs. Official Journal of the European Union.

50. Файзулаєва К.А. Оцінка маркетингового потенціалу на аналітичному етапі процесу маркетингового аудиту на підприємстві / К.А.Файзулаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2011. — № 33. — С. 289-292

51. Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. Journal of the Royal Statistical Society: Series A, 120(3), 253–290.

52. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems. FAO. https://doi.org/10.4060/cb9479en

53. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October–November 2024. FAO. https://doi.org/10.4060/cd6216en

54. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2026). GIEWS Country Brief: Ukraine. FAO. https://www.fao.org/giews/countrybrief/country.jsp?code=UA

55. Galinskaya A. Distribution as a tool of formation of agricultural enterprises competitiveness / Danko Yuriy, Galinskaya Angelina // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). — (6) 10. — 2016. — P.31-35.

56. Galinskaya A. Informational and communication component of providing the competitiveness of agrarian enterprises / Danko Yuriy, Galinskaya Angelina // Науковий журнал «Економіка: реалії часу». — 2016. — №3 (25). — С. 34-41.

57. Gorton M. et al. The international competitiveness of Polish agriculture //Post-communist economies. — 2001. — Т. 13. — №. 4. — С. 445-457.

58. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, &

United Nations. (2026). Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022–December 2025. World Bank.

59. Грабчук О. М. Формування системи принципів фінансового ризик-менеджменту // Економічний аналіз.− Тернопіль: Економічна думка.− Вип. — 2010. — Т. 5. — С. 241-244.

60. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114–135.

61. Гречаник Н. Ю., Стельмащук Н. А. Сутність та особливості маркетингової цінової політики //Інноваційна економіка. — 2012. — №. 32. — С. 205-212.

62. Гуржій Н. М. Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства / Гуржій Н. М. // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. № 6, Т. 4. С. 167-170

63. Гуржій Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржій. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. — 560 с

64. Гуцул Т. А. Ефективність та перспективи розвитку молочного скотарства в Україні //Вісник Сумського національного аграрного університету.–2011.–Вип. — 2011. — Т. 1. — С. 40-46.

65. Єранкін О. О. Формування нової парадигми маркетингу в умовах глобалізації // Маркетинг в Україні. — 2008. №4. — С. 43-50.

66. Єранкін О. О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації : [монографія] / О. О. Єранкін. — К. : КНЕУ, 2009. — 419 с.

67. Єранкін О. О. Трансформація маркетингу агропромислових формувань в умовах глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / О. О. Єранкін — Київ, 2010. — 33 с.

68. Єранкін О. О. Вплив аграрної політики на маркетингову діяльність підприємств АПК в Україні / О. О. Єранкін // Економіка АПК. — 2008. №.6

— С.29-39.

69. Єранкін О. О. Закономірності та перспективи еволюційного розвитку маркетингу в АПК України / О. О. Єранкін // Сумського НАУ, серія “Економіка та менеджмент”. 2009. Вип. 5(36) С. 70-80.

70. Ільяшенко В. А. Формування конкурентоздатності підприємств АПК в ринкових умовах : дис. — ВА Ільяшенко.—Сумський національний аграрний ун-т.—Суми, 2004.—205 с, 2004.

71. IMD World Competitiveness Center. (2026). IMD World Competitiveness Yearbook 2026. International Institute for Management Development.

72. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. ISO.

73. International Organization for Standardization. (2018). ISO 22000:2018. Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. ISO.

74. International Organization for Standardization. (2018). ISO 50001:2018. Energy management systems — Requirements with guidance for use. ISO.

75. International Organization for Standardization. (2026). ISO 14001:2026. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. ISO.

76. International Organization for Standardization. (2026). ISO 9001:2026. Quality management systems — Requirements. ISO.

77. Іртищева І. О., Смелянець Т. В., Обозна А. О. Стратегічні орієнтири розвитку аграрної сфери в контексті національної антикризової політики //Вісник Харківського національного аграрного університету ім. ВВ Докучаєва. Сер.: Економічні науки. — 2013. — №. 11. — С. 27-39.

78. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : [моногр.] / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. — Харків : ІНЖЕК, 2008. — 352с.

79. Keller, K. L. (2013). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (4th ed.). Pearson.

80. Кіндзерський Ю. В., Проблеми національної конкурентоспроможності та проритети конкурентної політики в Україні// Економіка України.- 2007.- №8

81. Колодинський С. Б. Інноваційний маркетинг та конкурентоспроможність регіональних комплексів //Вісник НУ "Львівська політехніка": Логістика.–2004.–Випуск. — №. 499. — С. 246-251.

82. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.

83. Козуб Н. М. Маркетингова діяльність в агроформуваннях:[зб. наук. праць] //Кам'янець-Подільський: Подільська державна аграрно-технічна академія–2003.–Вип. — 2003. — Т. 11. — С. 307-309.

84. Краснорyцький О. Функціонування маркетингової інфраструктури внутрішніх ринків продовольства і сільськогосподарської продукції / О. Краснорyцький // Зб.наук.праць молодих вчених ТНЕУ. Вип. 9. — Тернопіль: ТНЕУ, 2008. С. 31-35.

85. Краснорyцький О. О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / Олексій Олександрович Краснорyцький, Юрій Олександрович Зайцев // Український журнал прикладної економіки. — 2016. — Том 1. — № 1. — С. 100-113

86. Краснорyцький О. О. Структура систем розподілу продукції на ринках продовольства та сільськогосподарської продукції //Вісник СНАУ. Сер.«Економіка та менеджмент».—2008.—Вип. — Т. 4. — №. 28. — С. 43-48.

87. Краснорyцький О. О. Цінова ситуація на внутрішньому зерновому ринку та результативність діяльності виробників продовольчого зерна //Вісник ЛНАУ. Сер.«Економіка АПК».–2008.–Вип. — 2008. — Т. 14. — С. 323-332.

88. Краснорyцький О. О. Закономірності та принципи функціонування систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств / Краснорyцький О. О., Азізов О. Р. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. — 2015. — №. 4. —

С. 3-13.

89. Краснoруцький О. О., Данько Ю. І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України : [монографія] / О. О. Краснoруцький, Ю. І. Данько — Харків : ‘Міськдрук’ 2009. — 262 с.

90. Кравчук, Г. О. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Кравчук Галина Олександрівна ; НУХТ. — К., 2005. — 17 с.

91. Крюкова І. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного маркетингового аудиту бізнес-суб’єктів аграрного сектору //Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “. — 2016. — С. 135-138.

92. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ. — 2006. — 152 с.

93. Кузьмін О. Є. Формування та функціонування управлінських систем на засадах урахування фактора ризику / Кузьмін О. Є., Подольчак Н. Ю. // Актуальні проблеми економіки. — Київ: Національна академія управління. — 2003. –№ 10. — С. 128–142.

94. Ладика В. І. Розвиток сільських територій: стан та перспективи //Пропозиція: Український журнал з питань агробізнесу.–2011.[Електронний ресурс].–Доступний з http://www. propozitsiya. com. — 2009.

95. Ларіна Я. С. Управління маркетинговими ризиками товарної політики в аграрному секторі України / Я. С. Ларіна // Інноваційна економіка. — 2012. — №9 (35). — С. 199–202.

96. Лисевич В. В. Дослідження конкурентоспроможності товарів у системі стратегічного маркетингового аудиту конкурентоспроможності підприємств //ВВ Лисевич Продуктивність. — 2003. — №. 4. — С. 14.

97. Лисевич В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю: концепція, перспективи, проблеми //Економіка:

проблеми теорії та практики: Зб. наук. Праць.–Вип. — Т. 187. — С. 898-910.

98. Логоша Р. В. Аналіз сучасного стану експорту м'ясної продукції //Економіка АПК. — 2009. — №. 10. — С. 120-124.

99. Лошенюк І. Р. Маркетингова цінова політика / Навчальний посібник. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ. — 2013. — 178 с.

100. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми:[монографія] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. — К.: ННЦІАЕ, 2007. — 270 с.

101. Маринич І. А. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства / І. А. Маринич, Н. Р. Кадилович. — Львів: Вид-во НЛТУ України, 2011. — Вип. 20.15. — 224 с.

102. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. — 615 с.

103. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник / За загальною редакцією д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. — Суми: ВТД „Університетська книга", 2004. — 976 с.

104. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія //К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — 2010. — Т. 384.

105. Мажинський Р. В. Маркетинговий потенціал підприємства //Торгівля і ринок України: Тем. збірник наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування.–Донецьк: ДонДУЕТ. — 2003. — С. 197-203.

106. Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах ринку : дис. — Мажинський Руслан Володимирович.–Донецьк, 2004.–315 с.

107. Мазур Г. Ф. Стимулювання ефективності та конкурентоспроможності агропромислового виробництва / Мазур Г. Ф. // Економіка АПК. — 2015. — № 6 — С. 31

108. Мельник А. Ф. Національна економіка / А. Ф. Мельник, А. Ю.

Васіна, Т.Л.Желюк, Т. М. Попович. — К. : Знання, 2011. — 463 с.

109. Міністерство економіки та довкілля України. (2026). В Україні запустили Єдину державну платформу сільськогосподарських знань та інновацій AKIS. https://me.gov.ua/

110. Міщенко Д. А. Маркетинг у системі вивчення чинників, що впливають на динаміку ринку продовольчої продукції //Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент. — 2008. — №. 5-С. — С. 11-17.

111. Мороз, Л. А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства / Л.А. Мороз, Т.В Лебідь. — Л. : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — С. 45– 50.

112. Нефедова О. Г. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. Г. Нефедова // Економіка і регіон. — 2007. — № 4 (15). — С.115-120.

113. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press.

114. Нужна О. А. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств //Збірник наукових праць/[за ред. МІ Бахмата].– Кам'янець-Подільський: ПДАТА. — 2004. — С. 169-171.

115. OECD & Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2026). OECD-FAO Agricultural Outlook 2026–2035. OECD Publishing/FAO. https://doi.org/10.1787/47874669-en

116. OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

117. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : [наук. вид.] / І. П. Отенко. — Харків : ХНЕУ, 2006. — 212 с.

118. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія //Д.: Вид-во ДУЕП. — 2006. — С. 37.

119. Педай О.А. ADDRIVE-club. Реклама, що «спонукає» на покупку //

Маркетинг в Україні. — 2005. — № 2. — С. 13-18.

120. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal, 14(3), 179–191.

121. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія //Х.: ВД «ІНЖЕК. — 2007.

122. Пилипчук В.П. Контроль, оцінка та аналіз маркетингової діяльності підприємства // Маркетинг в Україні. — 2004. — № 1. — С. 29-35.

123. Пилипенко Н. М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування / Пилипенко Н. М. // Вісник СНАУ: серія «Економіка та менеджмент», 2006. — №5-6. — С.52-58

124. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність як фактор інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств / Пилипенко Н.М., Павлюченко С.М. // Вісник СНАУ: серія: економіка і менеджмент. — 2010. — вип..6/2 (42). — с.80-86

125. Писаренко В. В. Маркетинг овочевої продукції (методичні та практичні аспекти) : [монографія] / В. В. Писаренко — Полтава.: ФОП Говоров С. В., 2008. — 304 с.

126. Писаренко В. В. Сутність маркетингових ризиків сільськогосподарських підприємств / Писаренко В. В., Лях Я. Ю. // Вісник Полтавської державної аграрної академії. — 2014. № 4. С. 65-70

127. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

128. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

129. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press.

130. Porter, M. E. (2008). On Competition (Updated and Expanded ed.). Harvard Business School Press.

131. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the

corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.

132. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції / Пуцентейло П. Р. // Інноваційна економіка. — 2015. — №. 4. — С. 80-86.

133. Пуцентейло П. Р. Підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва: напрями, пріоритети, стратегія / П. Р. Пуцентейло // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. — 2013. — №. 12. — С. 3-9.

134. Решетнікова І. Л. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів //Маркетинг в Україні. — 2010. — №. 4. — С. 67-70.

135. Рябенко Г. М. Роль маркетингової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності овочеконсервного підкомплексу АПК //Вісник аграрної науки Причорномор'я.–2007.–Випуск. — 2007. — Т. 3. — С. 114-118.

136. Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.

137. Ромат Є.В. Основи реклами / Навч. посібник. — К.: Студцентр. — 2006. — 236 с.

138. Runge C. F. et al. Agricultural competitiveness, farm fertilizer and chemical use, and environmental quality: a descriptive analysis //Center for International Food and Agricultural Policy, University of Minnesota, St. Paul. — 1990.

139. Sachs, J. D., & Larrain, F. B. (1993). Macroeconomics in the Global Economy. Prentice Hall.

140. Сало І. А. Теоретичні аспекти циклічності розвитку ринку плодів в Україні // Садівництво. — 2015. — №. 69. — С. 207-214.

141. Сало І. А. Вітчизняний ринок плодів з погляду класичної ринкової економіки / Сало І. А. / Садівництво. — 2015. — №. 70. — С. 201-208.

142. Сало І.А. Розвиток ринку плодів в Україні: [монографія] / І.А. Сало. — К. : ННЦ ІАЕ, 2013. — 394 с

143. Самілик Т. М. Оптимізація виробничо-галузевої структури аграрного підприємства / Самілик Т. М. [Текст] // Агросвіт. — 2010. №24. С. 32-35.

144. Sarris A. H., Doucha T., Mathijs E. Agricultural restructuring in central and eastern Europe: implications for competitiveness and rural development //European Review of Agricultural Economics. — 1999. — Т. 26. — №. 3. — С. 305-329.

145. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Савченко С.М. // Ефективна економіка. — 2014. — №6. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3144

146. Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press.

147. Sgroi F. et al. Strategy to increase the farm competitiveness //Am. J. Agric. Biol. Sci. — 2014. — Т. 9. — №. 3. — С. 394-400.

148. Шипуліна, Ю.С. Система ризиків в маркетинговій діяльності підприємства [Текст] / Ю.С. Шипуліна, О.Є. Тімошова // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. — Суми : СумДУ, 2012. — Т.5. — С. 104-106.

149. Школьний О. До проблеми формування Україною конкурентної стратегії експортоорієнтованих галузей АПК //Економіка України. — 2003. — №. 5. — С. 54-59.

150. Шнипко О. С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації/ О. С. Шнипко. — К. : Ін-т економіки та прогнозування , 2009.

151. Швиданенко О. А. Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти: Монографія //К.: КНЕУ. — 2007. — Т. 312. — С. 6.

152. Синюченко М. І.Конкурентоспроможність національної

економіки: дослідження ефективності факторів зростання // М. І. Синюченко /Бізнес інформ’2014 — No 7 — С.14-17

153. Смирнов Є. М. Моделювання рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства / Є М. Смирнов // Академічний огляд. — 2013. — № 1 (38). — С. 92-97.

154. Smith, A. (2007). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. MetaLibri. (Original work published 1776).

155. Солнцев С. О. Оцінювання маркетингових ризиків в інвестиційних проектах / С. О. Солнцев, А. В. Овчиннікова // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.) / Національний університет "Львівська політехніка". — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. — С. 399–400.

156. Соловйов І. О. Агромаркетинг: системна методологія, реалізація концепції : [монографія] / І. О. Соловйов. — Херсон: Олди-плюс, 2008. — 344с.

157. Соловйов І. О. Формування системи маркетингу в аграрній сфері економіки / І.О. Соловйов. // Економіка АПК. — №2 — 2006р — с. 103 — 110.

158. Сталий розвиток територіальної громади: управлінський аспект : [монографія] // за ред. Ю. О. Куца, В. В. Мамонової. — Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. — 335 с.

159. Стеценко В. В. Соціально-економічна сутність маркетингових комунікацій підприємств //Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2013. — №. 43.

160. Сусіденко Ю. В. Теоретичні основи та чинники конкурентоспроможності апк України //Ефективна економіка. — 2011. — №. 11.

161. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Тарнавська.

— Тернопіль : Економічна думка, 2008. — 570 с.

162. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

163. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

164. Телишевська Л. І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства /Л. І. Телишевська, О. І. Комишан, С. С. Сергеєв // Механізм регулювання економіки. — 2012.– № 3 — С. 126 — 132.

165. Тєлєтов О.С. Маркетинг у промисловості: Підручник / О.С. Тєлєтов. — Київ: Центр навчальної літератури. — 2004. — 248 с.

166. Tone, K. (2001). A slacks-based measure of efficiency in data envelopment analysis. European Journal of Operational Research, 130(3), 498–509.

167. Ульянченко О. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія / О. В. Ульянченко, Л. А. Євчук, І. В. Гуторова. — Х., 2011. — 340 с.

168. Уланчук В. С. Споживчий ринок плодоягідної продукції: стан та перспективи розвитку / Уланчук В. С., Аніщенко Г. Ю. // Вісник економічної науки України. — 2011. № 1. — С. 56 — 171.

169. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [Навч. посіб.] / С. М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. — К.:КНЕУ, 2008. — 520с.

170. Вітлінський В.В. Концептуальні завади ризикології у фінансовій діяльності / В.В.Вітлінський // Фінанси України. — 2003. — № 3. — С. 3–9.

171. Внукова Н.М. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств / Внукова Н.М.,Смоляк В.А. // Фінанси України. — 2002. — № 10. — С. 15–21.

172. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги

підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. — 2005. — № 2. — С. 50-53.

173. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія //Х.: ІНЖЕК. — 2008. — Т. 512.

174. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.

175. World Economic Forum. (2024). The Future of Growth Report 2024. World Economic Forum.

176. Зайцев Ю. О. Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств / Краснoруцький О. О., Зайцев Ю. О. // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. — 2015. — №. 162. — С. 20-31.

177. Закон України «Про Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві» від 4 листопада 2021 р. № 1865-IX (чинна редакція). Верховна Рада України.

178. Закон України «Про інформаційно-комунікаційну систему “Державний аграрний реєстр”» від 19 вересня 2024 р. № 3980-IX. Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3980-20

179. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР (чинна редакція станом на 2026 р.). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80

180. Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» від 10 липня 2018 р. № 2496-VIII (чинна редакція станом на 2026 р.). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19

181. Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» від 17 червня 2004 р. № 1807-IV (чинна редакція). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15

182. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-III (чинна редакція станом на 2026 р.). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14

183. Жмайлов В. М. Організаційно-економічні основи управління прибутком сільськогосподарських підприємств: монографія / В. М. Жмайлов, О. Г. Жмайлова, О. О. Бабицька та ін. — Суми: Сумський національний аграрний університет, 2014. — 308 с.

184. Жмайлов В. М., Данько Ю. І. Місце нішевих видів продукції у формуванні конкурентних переваг аграрного підприємства //Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. — 2016. — №. 1. — С. 59-62.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації, які розвривають основниз зміст дисертації

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)

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

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 III 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.