МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»
Кафедра девелопменту та просторового планування

Допустити до захисту
Завідувач кафедри_____
к.е.н., доц. Чудовська В. А.

“___” _____ 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

MANAGEMENT OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE COMPETITIVENESS OF SMALL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF AN UNSTABLE MARKET ENVIRONMENT

Виконав: студент 2 курсу,
групи МО-23-1Л
спеціальності 073 Менеджмент
Романець А. А.
Romanets A. A.

Керівник: к.політ.н., доц. Здоровега М. В.
Рецензент: к.е.н., доц. Скорик Г. І.

Київ 2026

Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти КНУБА»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Освітньо-кваліфікаційний рівень БАКАЛАВР

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
к.е.н., доц. Чудовська В. А.

“___” _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Романцю Андрію Андрійовичу

1.Тема роботи «управління формуванням та розвитком конкурентоспроможності малих підприємств за умов нестабільного ринкового середовища»
керівник роботи Здоровега Мар’яна Володимирівна, к.політ.н., доц.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.03.2026 року № 04-04/83
2. Строк подання студентом роботи «15» травня 2026 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та монографічні видання вітчизняних і закордонних вчених, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів, агентств, офіційних статистичних збірників.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Економічна сутність конкурентоспроможності та особливості її формування; Вплив нестабільного ринкового середовища на конкурентоспроможність малих підприємств; Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та ефективності управління підприємством; Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агро-Карпатія»; Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Агро-Карпатія»; Оцінка конкурентних позицій малого підприємства в умовах нестабільного аграрного ринку; Удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства; Цифровізація та ресурсозберігаючі підходи як інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»; Формування адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія».
5. Перелік графічного матеріалу: Наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства; Екзогенні фактори впливу на конкурентоспроможність малих підприємств; Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства; Загальна характеристика ТОВ «Агро-Карпатія»; Порівняльна характеристика конкурентних параметрів підприємств

птахівничої галузі Західного регіону України**;** Багатокутник конкурентоспроможності; Оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «Агро-Карпатія»; Основні показники ресурсного забезпечення ТОВ «Агро-Карпатія»; Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Агро-Карпатія»; Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Агро-Карпатія»; Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»; Структура інтегральної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»; Концептуальні засади формування ефективного механізму розвитку інтегрованого суб'єкта агробізнесу; Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»; Прогнозна оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»; Напрями впровадження цифрових технологій та ресурсозберігаючих підходів у діяльність ТОВ «Агро-Карпатія»; Структурно-функціональна модель адаптивного розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»; Прогнозна оцінка ефективності впровадження адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія».

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1	Здоровега М. В.		
2	Здоровега М. В.		
3	Здоровега М. В.		

7. Дата видачі завдання «02» 04 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	**Вступ**	**02.04-03.04.2026**	
2	**Розділ 1.** Теоретико-методичні засади управління формуванням та розвитком конкурентоспроможності малих підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища	**04.04-09.04.2026**	
3	**1.1.** Економічна сутність конкурентоспроможності та особливості її формування	**10.04-15.04.2026**	
4	**1.2.** Вплив нестабільного ринкового середовища на конкурентоспроможність малих підприємств	**16.04-21.04.2026**	
5	**1.3.** Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та ефективності управління підприємством	**15.04-25.04.2026**	
6	**Розділ 2.** Дослідження системи управління конкурентоспроможністю малого підприємства	**22.04.2026-07.05.2026**	
7	**2.1.** Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агро-Карпатія»	**22.04-26.04.2026**	
8	**2.2.** Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Агро-Карпатія»	**27.04-03.05.2026**	

9	**2.3.** Оцінка конкурентних позицій малого підприємства в умовах нестабільного аграрного ринку	**04.05-07.05.2026**	
10	**Розділ 3.** Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»	**08.05.2026-13.05.2026**	
11	**3.1.** Удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	**08.05-10.05.2026**	
12	**3.2.** Цифровізація та ресурсозберігаючі підходи як інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»	**11.05-12.05.2026**	
13	**3.3.** Формування адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»	**13.05-14.05.2026**	
13	**Висновки**	**15.05.2026**	
14	**Оформлення списку використаних джерел, додатків**	**16.05.2026**	
15	**Підготовка доповіді та презентації**	**17.06.2026**	

Студент _____ **Романець А. А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **Здоровега М. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист роботи
від «___» _____ 2026 року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та організаційно-економічні засади формування і розвитку конкурентоспроможності малих підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю малого підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в обґрунтуванні теоретико- методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища на прикладі ТОВ «Агро-Карпатія».

Завданнями роботи є: дослідження економічної сутності конкурентоспроможності та особливостей її формування; аналіз впливу нестабільного ринкового середовища на діяльність малих підприємств; узагальнення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства; здійснення організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Агро-Карпатія»; оцінювання ресурсного потенціалу та конкурентних позицій підприємства; обґрунтування напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю малого підприємства; визначення ролі цифровізації та ресурсозберігаючих підходів у забезпеченні конкурентних переваг; формування адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності підприємства.

За результатами дослідження удосконалено підходи до формування адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності малого аграрного підприємства на основі інтеграції цифрових, ресурсозберігаючих та організаційно-управлінських механізмів, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та зміцнення економічної стійкості підприємства.

Набули подальшого розвитку науково-практичні підходи до підвищення конкурентоспроможності малих підприємств аграрного сектору шляхом впровадження цифрових технологій управління, ресурсозберігаючих технологій, модернізації виробничих процесів та диверсифікації каналів збуту продукції. Удосконалено положення щодо впливу цифровізації та ресурсозбереження на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності малих підприємств аграрного сектору під час розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, удосконалення системи управління, впровадження цифрових технологій, оптимізації використання ресурсів та формування адаптивних механізмів розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Рік виконання кваліфікаційної роботи бакалавра – 2026.

Рік захисту роботи – 2026.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, мале підприємство, конкурентні переваги, нестабільне ринкове середовище, управління конкурентоспроможністю, адаптивний розвиток, ресурсний потенціал, цифровізація, ресурсозберігаючі технології, аграрне підприємство, економічна стійкість, стратегічне управління.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 76 сторінкок, 14 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 52 найменувань та 4 додатки.

ABSTRACT

The subject of the study is the theoretical, methodological, organizational, and economic principles of the formation and development of the competitiveness of small enterprises under conditions of an unstable market environment.

The object of the study is the process of managing the competitiveness of a small enterprise under conditions of an unstable market environment.

The purpose of the bachelor's qualification paper is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the competitiveness of a small enterprise under conditions of an unstable market environment based on the example of LLC “Agro-Karpatia”.

The objectives of the study include: examining the economic essence of competitiveness and the peculiarities of its formation; analyzing the impact of an unstable market environment on the activities of small enterprises; generalizing methodological approaches to assessing enterprise competitiveness; providing an organizational and economic characterization of LLC “Agro-Karpatia”; assessing the resource potential and competitive position of the enterprise; substantiating directions for improving the competitiveness management system of a small enterprise; determining the role of digitalization and resource-saving approaches in ensuring competitive advantages; and developing an adaptive model for the competitiveness development of the enterprise.

The results of the study improved approaches to the formation of an adaptive model for the development of competitiveness of a small agricultural enterprise based on the integration of digital, resource-saving, and organizational-management mechanisms aimed at increasing the efficiency of resource utilization and strengthening the economic sustainability of the enterprise.

Further development was gained by scientific and practical approaches to improving the competitiveness of small agricultural enterprises through the implementation of digital management technologies, resource-saving technologies, modernization of production processes, and diversification of sales channels. The

provisions regarding the impact of digitalization and resource conservation on the formation of long-term competitive advantages of enterprises under conditions of market instability were also expanded.

The obtained results may be used in the practical activities of small agricultural enterprises when developing measures to enhance competitiveness, improve management systems, implement digital technologies, optimize resource utilization, and form adaptive development mechanisms under conditions of an unstable market environment.

Year of completion of the bachelor's qualification paper – 2026.

Year of defense – 2026.

Keywords: enterprise competitiveness, small enterprise, competitive advantages, unstable market environment, competitiveness management, adaptive development, resource potential, digitalization, resource-saving technologies, agricultural enterprise, economic sustainability, strategic management.

The bachelor's qualification paper contains 76 pages, 14 tables, 5 figures, a list of references including 52 sources, and 4 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП 10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності та особливості її формування 13
1.2. Вплив нестабільного ринкового середовища на конкурентоспроможність малих підприємств 19
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та ефективності управління підприємством 24
Висновки до першого розділу 30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агро-Карпатія» 32
2.2. Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Агро-Карпатія» 37
2.3. Оцінка конкурентних позицій малого підприємства в умовах нестабільного аграрного ринку 43
Висновки до другого розділу 47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРО-КАРПАТІЯ»
3.1. Удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства 49
3.2. Цифровізація та ресурсозберігаючі підходи як інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія» 56
3.3. Формування адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»
Висновки до третього розділу 59
ВИСНОВКИ 64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68
ДОДАТКИ 76

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування малих підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища супроводжується посиленням конкурентного тиску, високим рівнем невизначеності економічних процесів, трансформацією механізмів господарювання та зростанням впливу зовнішніх ризиків на результати діяльності суб'єктів господарювання. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності виступає визначальною передумовою стабільного розвитку підприємства, ефективного використання ресурсного потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг.

Для малих підприємств аграрного сектору проблема забезпечення конкурентоспроможності ускладнюється впливом сезонності виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням цін на матеріально-технічні ресурси, нестабільністю логістичних процесів та динамічністю ринкової кон'юнктури. Обмеженість фінансових ресурсів і недостатній рівень технологічного оновлення значною мірою знижують здатність малих підприємств ефективно адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища та підтримувати стійкі ринкові позиції.

Розвиток цифрових технологій, поширення інноваційних агротехнологій та впровадження ресурсозберігаючих підходів формують нові можливості для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності малих підприємств. Використання цифрових інструментів управління, автоматизованих систем контролю та сучасних технологічних рішень сприяє оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат і підвищенню рівня адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Суттєвого значення в сучасних умовах набуває формування адаптивних моделей управління конкурентоспроможністю, орієнтованих на забезпечення економічної стійкості малого підприємства, підвищення гнучкості системи управління та здатності оперативно реагувати на зовнішні виклики. Необхідність розроблення ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності

малих підприємств аграрного сектору обумовлює актуальність теми дослідження.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи виступає обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища на прикладі ТОВ «Агро-Карпатія».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- дослідити економічну сутність конкурентоспроможності та особливості її формування;
- проаналізувати вплив нестабільного ринкового середовища на діяльність малих підприємств;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Агро-Карпатія»;
- оцінити ресурсний потенціал та конкурентні позиції підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю малого підприємства;
- визначити роль цифровізації та ресурсозберігаючих підходів у забезпеченні конкурентних переваг підприємства;
- сформувати адаптивну модель розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія».

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю малого підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та організаційно-економічні засади формування і розвитку конкурентоспроможності малого підприємства.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Метод теоретичного

узагальнення та системного аналізу використано для дослідження економічної сутності конкурентоспроможності малого підприємства та обґрунтування теоретичних підходів до її забезпечення. Методи порівняльного та економічного аналізу застосовано під час оцінювання фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агро-Карпатія» та визначення рівня його конкурентоспроможності. SWOT-аналіз використано для оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Графічний метод застосовано для візуалізації результатів дослідження та побудови адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності підприємства. Метод прогнозування використано для оцінювання очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств, нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали, фінансова звітність і внутрішня документація ТОВ «Агро-Карпатія», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-практичних підходів до підвищення конкурентоспроможності малого підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища на основі поєднання цифрових, ресурсозберігаючих та адаптивних механізмів управління. Наукова новизна результатів виконаного дослідження полягає у:

удосконалено: підходи до формування адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності малого аграрного підприємства на основі інтеграції цифрових, ресурсозберігаючих та організаційно-управлінських механізмів, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та посилення економічної стійкості підприємства;

набули подальшого розвитку: науково-практичні підходи до підвищення конкурентоспроможності малих підприємств аграрного сектору на основі

впровадження цифрових технологій управління, оптимізації використання ресурсного потенціалу, модернізації виробничих процесів та диверсифікації каналів збуту продукції; положення щодо впливу цифровізації та ресурсозберігаючих технологій на формування довгострокових конкурентних переваг малого підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища.

Практична значущість атестаційної роботи бакалавра полягає у у можливості використання запропонованих рекомендацій і розробленої адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності у діяльності малих підприємств аграрного сектору. Реалізація запропонованих заходів щодо цифровізації виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, оптимізації витрат та удосконалення системи управління сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню економічної стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища.

Особистий внесок здобувача. Особистий внесок здобувача полягає у самостійному виконанні дослідження, узагальненні теоретичних підходів до забезпечення конкурентоспроможності малого підприємства, проведенні аналізу діяльності ТОВ «Агро-Карпатія», оцінюванні рівня його конкурентоспроможності та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Автором сформовано адаптивну модель розвитку конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовано напрями впровадження цифрових і ресурсозберігаючих технологій у діяльність малого аграрного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати атестаційної роботи бакалавра пройшли обговорення на засіданнях циклової комісії та в процесі виконання дослідження використовувалися під час підготовки аналітичних і практичних матеріалів з питань забезпечення конкурентоспроможності малих підприємств аграрного сектору. Окремі положення роботи, пов’язані з удосконаленням механізмів управління конкурентоспроможністю,

впровадженням цифрових технологій та ресурсозберігаючих підходів, можуть бути використані у практичній діяльності суб’єктів малого підприємництва.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності та особливості її формування

В умовах динамічних трансформацій економічного середовища, посилення конкуренції та нестабільності ринкової кон'юнктури проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Для малих підприємств рівень конкурентоспроможності виступає визначальним чинником забезпечення стабільності функціонування, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування передумов довгострокового розвитку. Саме конкурентоспроможність визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, утримувати конкурентні позиції та забезпечувати результативність господарської діяльності.

Вивчення сутності конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане з еволюцією теорії конкуренції та розвитком ринкових відносин. Перші теоретичні підходи до дослідження конкуренції сформувалися у межах класичної політичної економії. Значний внесок у розвиток теорії конкуренції здійснив А. Сміт, який у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» обґрунтував роль вільної конкуренції як основи функціонування ринкової економіки. Конкуренція розглядалася ним як механізм саморегулювання ринку, що реалізується через дію «невидимої руки» та забезпечує ефективний розподіл ресурсів.

Подальший розвиток теорії конкурентоспроможності пов'язаний із формуванням класичних і неокласичних концепцій конкуренції. Класичні підходи здебільшого орієнтувалися на макроекономічний рівень дослідження конкурентоспроможності, тоді як сучасні концепції акцентують увагу на

мікроекономічному рівні, зокрема конкурентоспроможності підприємств. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності здійснили М. Портер, П. Кругман, Й. Шумпетер та інші науковці.

Особливого значення у сучасних дослідженнях набуває інноваційний аспект конкурентоспроможності. Й. Шумпетер пов'язував конкурентні переваги підприємства із здатністю до інноваційної діяльності та підприємницької ініціативи. Водночас М. Портер розглядав конкурентоспроможність як багаторівневу категорію, що формується під впливом мікро- та макроекономічних факторів, конкурентного середовища та галузевої концентрації.

У сучасній економічній літературі конкурентоспроможність розглядається як багатовимірна та відносна економічна категорія, яка може характеризувати окремий товар, підприємство, галузь, регіон чи національну економіку. Т. Сюдек Т. та А. Завойська зазначають, що спроби формування універсального визначення конкурентоспроможності є складними через різноманітність підходів до її оцінювання та багатофакторність самої категорії [52].

Відсутність єдиного підходу до трактування конкурентоспроможності зумовила формування різних наукових концепцій, що відображають окремі аспекти функціонування підприємства та особливості забезпечення його конкурентних переваг.

Аналіз наукових підходів дозволяє виокремити декілька концептуальних напрямів трактування конкурентоспроможності підприємства: ресурсний, системний, результативний, управлінський, ринковий та адаптивний підходи.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства

Підхід	**Сутність підходу**
Ресурсний	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал, забезпечувати результативність діяльності та формувати конкурентні переваги за рахунок раціонального використання ресурсів

Системний	Конкурентоспроможність розглядається як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів функціонування підприємства, об'єднаних у цілісну систему забезпечення стійких ринкових позицій
Результативний	Конкурентоспроможність характеризується рівнем ефективності діяльності підприємства, його здатністю забезпечувати кращі результати функціонування та переваги над конкурентами
Ринковий	Основою конкурентоспроможності виступає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів, утримувати ринкові позиції та забезпечувати конкурентні переваги на ринку
Управлінський	Конкурентоспроможність формується під впливом ефективної системи управління, управлінських рішень та інструментів менеджменту
Адаптивний	Конкурентоспроможність пов'язується зі здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури та економічних умов функціонування

Проведена систематизація наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, що обумовлено багатокомпонентністю даної економічної категорії та різними аспектами її дослідження. Водночас більшість науковців пов'язують конкурентоспроможність із здатністю підприємства забезпечувати стійкі ринкові позиції, формувати конкурентні переваги та ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища.

Представники ресурсного підходу акцентують увагу на ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Зокрема, В. О. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова та В. В. Гуменюк пов'язують конкурентоспроможність із можливістю суб'єкта господарювання ефективніше використовувати ресурси порівняно з іншими підприємствами галузі [11]. Подібної позиції дотримуються В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, І. В. Токмакова, О. В. Маковоз та О. В. Шраменко, які розглядають конкурентоспроможність через здатність підприємства забезпечувати прибутковість, розвиток виробництва та підтримання належного рівня якості продукції [37].

Системний підхід базується на розгляді конкурентоспроможності як результату взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів функціонування підприємства. Г. В. Бондаренко визначає її як систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, споживачів і конкурентів, об'єднаних для забезпечення стійких ринкових позицій [3]. Ж. В. Крючкова

також трактує конкурентоспроможність як комплексну систему характеристик підприємства, що визначають його потенціал та можливості виробництва конкурентної продукції [22].

У межах результативного підходу конкурентоспроможність ототожнюється з результатами діяльності підприємства та рівнем його конкурентних переваг. Е. І. Цибульська акцентує увагу на здатності підприємства забезпечувати вищу ефективність виробництва та реалізації продукції порівняно з конкурентами [42].

Ринковий підхід пов’язує конкурентоспроможність із здатністю підприємства задовольняти потреби споживачів та утримувати ринкові позиції. Р. А. Фатхутдінов та Г. В. Осовська визначають конкурентоспроможність як властивість об’єкта забезпечувати більш повне задоволення потреб споживачів порівняно з аналогічними товарами чи послугами [43]. І. В. Брітченко та І. О. Ладунка також акцентують увагу на сукупності переваг, що формують вищий рівень споживчої цінності продукції [4]. К. О. Железняк та М. В. Отрок трактують конкурентоспроможність як сукупність взаємопов’язаних характеристик підприємства, що забезпечують його конкурентні переваги [17]. Своєю чергою С. М. Шишковський та О. О. Одінцова акцентують увагу на організаційно-економічній основі конкурентоспроможності та можливості її оцінювання [47].

Представники управлінського підходу розглядають конкурентоспроможність як результат ефективної системи менеджменту. О. Є. Кузьмін визначає її через сукупність управлінських важелів і способів впливу на процеси створення та реалізації конкурентоспроможної продукції [23, с. 102]. У даному випадку ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності виступає ефективність управлінських рішень.

В умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває адаптивний підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Л. М. Яремченко пов’язує конкурентоспроможність із можливістю

підприємства адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури, законодавства та податкової системи [18]. І. А. Дмитрієв, І. О. Кирчата та О. В. Шершенюк визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно функціонувати та адаптуватися до змін ринкового середовища [12]. Подібної позиції дотримуються І. В. Гужавіна та Д. О. Раздорожна, які пов’язують конкурентоспроможність із здатністю підприємства реагувати на вимоги ринку та забезпечувати інноваційний розвиток [8].

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що конкурентоспроможність малого підприємства є комплексною економічною категорією, яка поєднує ресурсні, управлінські, ринкові та адаптивні характеристики діяльності суб’єкта господарювання. В умовах нестабільного ринкового середовища ключового значення набувають здатність підприємства до адаптації, ефективність використання ресурсного потенціалу та формування стійких конкурентних переваг.

1.2. Вплив нестабільного ринкового середовища на конкурентоспроможність малих підприємств

Сучасні умови функціонування суб’єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкових процесів, посиленням конкурентного тиску та зростанням впливу зовнішніх ризиків. Особливо чутливими до трансформацій економічного середовища є малі підприємства, діяльність яких значною мірою залежить від коливань ринкової кон’юнктури, доступності ресурсів, зміни споживчого попиту та макроекономічної стабільності.

Мале та середнє підприємництво є важливою складовою економічної системи України, оскільки забезпечує формування конкурентного середовища, створення робочих місць та підтримання економічної активності. За сучасними

статистичними даними, сектор малого та середнього бізнесу становить понад 99 % усіх суб'єктів господарювання України та забезпечує значну частку зайнятості населення й обсягів реалізованої продукції [10]. Згідно з аналітичними дослідженнями та статистичними оцінками, на сектор МСП припадає понад 70 % зайнятості у бізнес-середовищі країни [30].

Згідно з чинним законодавством України, суб'єктами малого підприємництва є фізичні особи-підприємці та юридичні особи, чисельність працівників яких не перевищує 50 осіб, а річний дохід — еквівалент 10 млн євро [31]. Встановлення відповідних критеріїв дозволяє диференціювати суб'єктів господарювання за масштабами діяльності та формувати спеціальні механізми державної підтримки малого бізнесу.

Нестабільне ринкове середовище формується під впливом економічних, політичних, соціальних, технологічних та інституційних факторів, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємств. Для сучасного етапу розвитку економіки характерними є інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання вартості енергетичних і матеріально-технічних ресурсів, логістичні обмеження, зміни податкового законодавства та посилення конкурентної боротьби.

Малі підприємства функціонують в умовах обмеженості фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, що підвищує їхню залежність від зовнішнього середовища та ускладнює процес забезпечення стабільного розвитку. Водночас незначні масштаби діяльності забезпечують їм певні переваги, зокрема гнучкість управління, швидкість прийняття рішень та здатність оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується сукупністю виробничих, управлінських та ринкових характеристик, серед яких визначальне значення мають ефективність використання ресурсного потенціалу, рівень технологічного забезпечення, кваліфікація персоналу та результативність системи управління [24, с. 190]. Важливою ознакою конкурентоспроможного

підприємства є його здатність формувати та тривалий час утримувати стійкі конкурентні позиції в умовах динамічного ринкового середовища.

Таблиця 1.2

Екзогенні фактори впливу на конкурентоспроможність малих підприємств

Складові зовнішнього середовища	**Характеристика впливу**
Державна політика	Стабільність державного регулювання, напрями економічних реформ, підтримка підприємництва, участь країни у міжнародних інтеграційних процесах
Правове середовище	Рівень розвитку нормативно-правової бази, ефективність законодавчого регулювання та захисту підприємницької діяльності
Економічні умови	Рівень економічного розвитку, інфляційні процеси, податкова система, інвестиційний клімат, доступ до фінансових ресурсів
Конкурентне середовище	Рівень конкуренції на ринку, ступінь монополізації економіки, бар'єри входу на ринок
Ресурсний потенціал	Забезпеченість природними, трудовими та енергетичними ресурсами, рівень екологічного навантаження
Стан товарних ринків	Ємність ринку, рівень попиту, вимоги споживачів, стандартизація та сертифікація продукції
Ринкова інфраструктура	Розвиток транспортної системи, інформаційних комунікацій, банківського, страхового та логістичного обслуговування
Соціальні фактори	Рівень зайнятості населення, кваліфікація робочої сили, рівень доходів населення та соціальна стабільність

*узагальнено на основі [13, 18]

Наведені складові зовнішнього середовища безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та визначають умови його функціонування. В умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набувають економічні, правові та конкурентні фактори, які формують рівень ризиків діяльності підприємства, впливають на ефективність використання ресурсів та можливості забезпечення стійких конкурентних переваг.

Поряд із впливом факторів зовнішнього середовища рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається ендогенними чинниками, які формуються безпосередньо у межах діяльності

суб’єкта господарювання та характеризують ефективність внутрішньої системи управління.

Погоджуємось з позицією І. С. Ладунки та М. І. Бартанова, які стверджують, що до основних внутрішніх факторів, що негативно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств, доцільно віднести:

- недостатній рівень ефективності системи управління та низьку якість управлінських рішень;
- недооцінку питань стратегічного управління конкурентоспроможністю;
- відсутність довгострокової стратегії розвитку та забезпечення конкурентних переваг;
- високий рівень енергоємності, матеріалоємності та трудомісткості виробництва;
- низький рівень технологічного оновлення виробничих процесів;
- недостатню адаптивність підприємств до змін ринкового середовища [24, с. 192].

Особливого значення в сучасних умовах набуває проблема стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Значна частина суб’єктів господарювання орієнтується переважно на вирішення поточних операційних завдань, що обмежує можливості формування довгострокових конкурентних переваг та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Високий рівень ресурсоємності виробничих процесів також негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств, оскільки зростання витрат безпосередньо підвищує собівартість продукції та знижує можливості цінової конкуренції на ринку. У таких умовах важливого значення набувають питання модернізації виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Формування конкурентної політики підприємства відбувається під впливом трансформацій економічного середовища, посилення конкурентної боротьби та динамічних змін у функціонуванні суб’єктів господарювання [1, с.

125]. Сучасний етап розвитку підприємництва обумовлює необхідність упровадження нових підходів до оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності, формування комплексної системи управління конкурентними перевагами, обґрунтування конкурентної стратегії та адаптації виробничо-комерційної діяльності до умов нестабільного ринкового середовища.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує поєднання стратегічної гнучкості, ефективного використання ресурсного потенціалу, інноваційного розвитку та здатності оперативно реагувати на ринкові зміни. Особливого значення такі процеси набувають для малих підприємств, діяльність яких характеризується підвищеною залежністю від зовнішніх факторів та обмеженістю ресурсного забезпечення.

Таким чином, конкурентоспроможність малого підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, рівень впливу яких посилюється в умовах нестабільного ринкового середовища. Динамічність економічних процесів, зростання конкурентного тиску, ресурсні обмеження та високий рівень ризиків обумовлюють необхідність формування ефективної системи управління конкурентними перевагами підприємства.

Забезпечення стійких ринкових позицій потребує не лише ефективного використання ресурсного потенціалу, але й здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні управлінські підходи, підвищувати рівень інноваційності та формувати довгострокові конкурентні переваги. Особливого значення в сучасних умовах набувають стратегічне управління конкурентоспроможністю, гнучкість системи менеджменту та оперативність прийняття управлінських рішень.

Необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень, визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також оцінювання ефективності використання ресурсів обумовлюють застосування відповідних

методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності та ефективності управління підприємством.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та ефективності управління підприємством

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції, розвитком цифрових технологій та зростанням впливу зовнішніх ризиків. У таких умовах забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства потребує не лише формування конкурентних переваг, але й постійного оцінювання рівня конкурентоспроможності та ефективності системи управління.

Вплив глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, інноваційного розвитку та змін споживчого попиту обумовлює необхідність застосування сучасних методичних підходів до оцінювання діяльності підприємств. Особливого значення такі процеси набувають для малих підприємств, які функціонують в умовах обмеженості ресурсного потенціалу та високої залежності від факторів зовнішнього середовища.

В умовах посилення конкурентної боротьби, нестабільності ринкового середовища та зростання динамічності економічних процесів важливого значення набуває об’єктивне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Ефективність функціонування суб’єкта господарювання значною мірою визначається його здатністю своєчасно оцінювати власні конкурентні позиції, виявляти проблемні аспекти діяльності та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення стійких конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства є складною багатофакторною економічною категорією, оцінювання якої потребує врахування не лише фінансово-економічних результатів діяльності, але й рівня адаптивності,

ефективності управління, інноваційного потенціалу, ринкових позицій та здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Відсутність універсального методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності обумовлена багатогранністю даної категорії та різноманітністю факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється із застосуванням різноманітних методичних підходів та аналітичних інструментів, вибір яких залежить від цілей дослідження, доступності інформаційного забезпечення, специфіки діяльності підприємства та рівня нестабільності зовнішнього середовища.

У сучасній економічній літературі методи оцінювання конкурентоспроможності найчастіше класифікують за ступенем формалізації результатів, способом отримання інформації та характером показників, що використовуються у процесі аналізу.

У сучасній економічній літературі сформовано декілька основних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, серед яких найбільш поширеними є ресурсний, ринковий, функціональний та комплексний підходи.

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	**Характеристика методів**
Суб'єктивні методи	Ґрунтуються на експертному оцінюванні, анкетуванні, інтерв'юванні та оцінці стейкхолдерів
Об'єктивні методи	Базуються на використанні фактичних статистичних, фінансово-економічних та аналітичних показників
Якісні методи	Орієнтовані на оцінювання неформалізованих характеристик діяльності підприємства: репутації, бренду, інноваційності, якості продукції, рівня лояльності споживачів
Кількісні методи	Передбачають використання системи показників для кількісного вимірювання рівня конкурентоспроможності підприємства

* узагальнено на основі [7, с. 300]

Перевагою суб'єктивних методів є можливість врахування неформалізованих характеристик діяльності підприємства та оцінювання

перспектив його розвитку в умовах невизначеності. Водночас результати таких методів значною мірою залежать від професійності експертів та рівня об’єктивності оцінювання.

Об’єктивні методи дозволяють здійснювати кількісне оцінювання конкурентних позицій підприємства на основі фінансово-економічних показників, однак їх застосування у діяльності малих підприємств часто ускладнюється обмеженістю статистичної інформації та нестабільністю результатів діяльності.

В умовах нестабільного ринкового середовища найбільш доцільним є використання комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також дозволяє оцінити рівень адаптивності підприємства та ефективність системи управління конкурентними перевагами.

У сучасній економічній науці оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється із застосуванням стратегічних, аналітичних та експертних методів дослідження. Значний вплив на розвиток методології стратегічного аналізу конкурентоспроможності здійснили праці Майкл Портер, Ігор Ансофф, а також консалтингових компаній Boston Consulting Group та McKinsey & Company. Зокрема, Майкл Портер обґрунтував необхідність стратегічного аналізу конкурентного середовища та запропонував концепцію конкурентних переваг і ланцюга цінності підприємства, які дозволяють оцінити джерела формування конкурентоспроможності [51].

Важливе місце у системі стратегічного аналізу займають матричні методи оцінювання, серед яких найбільш поширеними є матриця BCG, матриця GE/McKinsey, матриця Shell/DPM та матриця Ансоффа. Концепція стратегічного розвитку підприємства, запропонована І. Ансофф, базується на поєднанні ринкових та продуктових стратегій і використовується для обґрунтування напрямів розвитку підприємства та формування конкурентних переваг [49].

Для оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства у сучасній практиці широко застосовуються PEST-аналіз та

SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, тоді як PEST-аналіз спрямований на дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів впливу.

У працях українських науковців, зокрема Г. І. Кононенко [17] та О. Л. Чернелевської [44], конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна економічна категорія, оцінювання якої повинно базуватися на поєднанні фінансово-економічних, ринкових, управлінських та стратегічних показників.

В умовах нестабільного ринкового середовища найбільш ефективним є комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, враховує рівень адаптивності підприємства, ефективність системи управління та здатність формувати стійкі конкурентні переваги.

У сучасних дослідженнях конкурентоспроможності підприємств дедалі більшого поширення набувають інтегровані моделі оцінювання ефективності діяльності, які передбачають поєднання фінансових, операційних, управлінських та клієнтоорієнтованих показників. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити конкурентні позиції підприємства та визначити рівень ефективності системи управління.

Комплексні моделі оцінювання конкурентоспроможності ґрунтуються на поєднанні стратегічних та аналітичних інструментів, серед яких найбільш поширеними є збалансована система показників (Balanced Scorecard), SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання, а також методи прогнозування ефективності діяльності підприємства залежно від змін ринкового середовища [31, с. 88-89].

Збалансована система показників дозволяє оцінювати діяльність підприємства за фінансовими, клієнтськими, внутрішньоорганізаційними та інноваційними параметрами, що забезпечує комплексність аналізу конкурентоспроможності. Водночас SWOT-аналіз сприяє визначенню сильних і

слабких сторін підприємства, а також виявленню можливостей та загроз зовнішнього середовища.

В умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває оцінювання адаптивності підприємства, рівня цифровізації бізнес-процесів, швидкості реагування на зміни ринкової кон'юнктури та ефективності використання ресурсного потенціалу. Саме тому сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності повинні базуватися на комплексному поєднанні кількісних та якісних методів аналізу.

Сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризуються високим рівнем методологічної різноманітності та базуються на поєднанні стратегічних, аналітичних, експертних і розрахункових методів дослідження. Використання комплексного підходу до оцінювання дозволяє врахувати взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, рівень адаптивності підприємства, ефективність використання ресурсного потенціалу та результативність системи управління конкурентними перевагами.

Для суб'єктів малого підприємництва особливого значення набувають методи оцінювання, які можуть застосовуватися в умовах обмеженості інформаційного забезпечення та нестабільності ринкового середовища. У таких умовах доцільним є поєднання кількісних і якісних методів аналізу, що дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити напрями її підвищення.

Висновки до першого розділу

Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що конкурентоспроможність є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства формувати конкурентні переваги, ефективно

використовувати ресурсний потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі ринкові позиції.

Визначено, що сучасні умови функціонування малих підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкових процесів та посиленням конкурентного тиску. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких визначальне значення мають ефективність системи управління, рівень технологічного розвитку, адаптивність підприємства та результативність використання ресурсів.

У процесі дослідження встановлено, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує використання комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. З’ясовано, що найбільш поширеними інструментами оцінювання є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу, бенчмаркінг та збалансована система показників. Обґрунтовано, що в умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває оцінювання адаптивності підприємства, ефективності системи управління та здатності формувати довгострокові конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агро-Карпатія»

Важливою передумовою оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є дослідження організаційно-економічних особливостей його функціонування, оскільки саме вони визначають можливості формування конкурентних переваг, ефективність системи управління та рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища.

ТОВ «Агро-Карпатія» зареєстроване у 2011 році та здійснює діяльність у сфері аграрного виробництва. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є розведення свійської птиці. Підприємство функціонує на території Львівської області та здійснює господарську діяльність в умовах високої динамічності аграрного ринку.

Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів якісною сільськогосподарською продукцією, раціональному використанні ресурсного потенціалу та досягненні стабільного економічного розвитку. Реалізація місії передбачає орієнтацію на потреби ринку, дотримання принципів ефективності, екологічності та відповідальності у веденні господарської діяльності.

Основною метою діяльності ТОВ «Агро-Карпатія» є отримання прибутку шляхом ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку сільськогосподарської продукції. Досягнення поставленої мети забезпечується за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління підприємством.

Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує можливість гнучкого управління діяльністю та

формування ефективної системи прийняття управлінських рішень. Важливе значення для функціонування підприємства мають адаптивність до змін ринкового середовища, ефективність використання ресурсного потенціалу та здатність формувати конкурентні переваги в умовах посилення конкуренції на аграрному ринку.

Важливого значення в діяльності підприємства набуває впровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності діяльності та забезпечення гнучкості управлінських рішень. В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається здатністю своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та трансформацію споживчого попиту.

Функціонування ТОВ «Агро-Карпатія» здійснюється в умовах високої нестабільності аграрного ринку, що обумовлено коливанням цін на сільськогосподарську продукцію, зростанням вартості енергоресурсів, логістичними обмеженнями та підвищенням рівня виробничих ризиків. За даними Державної служби статистики України, аграрний сектор формує близько 10–11 % валового внутрішнього продукту країни та забезпечує понад 50 % валютних надходжень від експорту продукції, що свідчить про його стратегічне значення для національної економіки.

Водночас для малих аграрних підприємств характерним є високий рівень залежності від зовнішніх факторів, зокрема зміни цін на паливно-мастильні матеріали, корми, добрива та енергетичні ресурси. У 2022–2024 рр. суттєве зростання собівартості виробництва аграрної продукції стало одним із ключових факторів зниження прибутковості малих підприємств аграрного сектору.

Особливого значення для підприємства набуває ефективність використання ресурсного потенціалу, оскільки діяльність суб'єктів малого підприємництва характеризується обмеженістю фінансових ресурсів та високою чутливістю до змін ринкового середовища. Саме тому конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається рівнем адаптивності системи

управління, здатністю оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність функціонування в умовах ринкової нестабільності.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Агро-Карпатія»

Показник	**Характеристика**
Повне найменування	ТОВ «Агро-Карпатія»
Рік заснування	2011
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний КВЕД	Розведення свійської птиці
Галузь діяльності	Аграрний сектор
Регіон діяльності	Львівська область
Категорія підприємства	Мале підприємство
Основна мета діяльності	Отримання прибутку та забезпечення ефективної діяльності
Основні фактори впливу	Сезонність, конкуренція, цінові коливання, ресурсні ризики

«Агро-Карпатія» функціонує у сфері аграрного виробництва, яка характеризується високою залежністю від зовнішніх економічних та природно-кліматичних факторів. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається ефективністю використання ресурсного потенціалу, гнучкістю системи управління та здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища.

Особливий вплив на діяльність ТОВ «Агро-Карпатія» здійснюють коливання цін на аграрну продукцію, зростання вартості ресурсного забезпечення та сезонність виробництва. Водночас важливими передумовами забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступають гнучкість системи управління, здатність до адаптації та ефективність використання ресурсного потенціалу.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика конкурентних параметрів підприємств птахівничої галузі Західного регіону України

Показник	**ТОВ «Агро-Карпатія»**	**ТОВ «ЛукаЕко»**	**ТОВ «Прикарпатська Аграрна Група»**
Регіон діяльності	Львівська область	Львівська область	Львівська область

Основний вид діяльності	Розведення свійської птиці	Розведення свійської птиці	Розведення свійської птиці
Масштаб діяльності	Мале підприємство	Середнє підприємство	Мале підприємство
Гнучкість системи управління	Висока	Середня	Висока
Рівень адаптивності	Високий	Середній	Середній
Рівень ресурсного забезпечення	Середній	Високий	Середній
Швидкість прийняття рішень	Висока	Середня	Висока
Стійкість до ринкових ризиків	Середня	Висока	Середня
Потенціал розвитку	Середній	Високий	Середній

*узагальнено на основі [39]

ТОВ «Агро-Карпатія» характеризується відносно високим рівнем гнучкості системи управління та адаптивності до змін зовнішнього середовища, що є важливою конкурентною перевагою малого підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Водночас рівень ресурсного забезпечення підприємства поступається більшим суб'єктам господарювання, що обумовлює необхідність підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу та вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

ТОВ «Агро-Карпатія» функціонує в умовах високої нестабільності аграрного ринку та значного впливу зовнішніх факторів. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається рівнем адаптивності системи управління, ефективністю використання ресурсного потенціалу та здатністю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Результати порівняльного аналізу та багатокутника конкурентоспроможності свідчать, що підприємство характеризується достатньо високим рівнем гнучкості управління та швидкістю прийняття управлінських рішень. Водночас обмеженість ресурсного забезпечення та нестабільність зовнішнього середовища формують необхідність подальшого вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

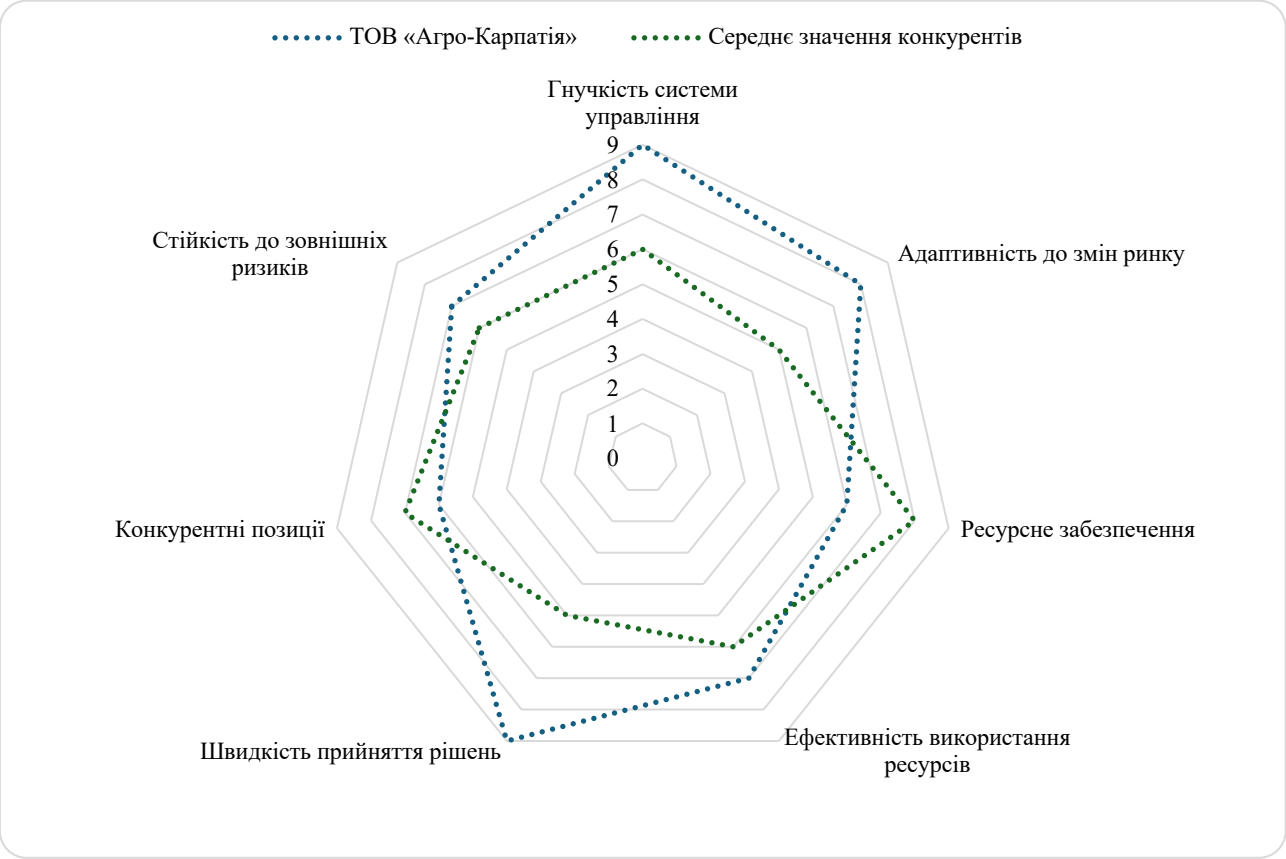


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності

Результати порівняльного аналізу та побудованого багатокутника конкурентоспроможності свідчать, що підприємство характеризується достатньо високим рівнем гнучкості управління та швидкістю прийняття управлінських рішень.

Водночас обмеженість ресурсного забезпечення та нестабільність зовнішнього середовища формують необхідність подальшого вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відтак, забезпечення стійких конкурентних позицій ТОВ «Агро-Карпатія» потребує комплексного підходу до управління діяльністю підприємства, спрямованого на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та посилення адаптивності до змін ринкової кон’юнктури.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Агро-Карпатія»

Аграрний сектор України характеризується значним природно-ресурсним потенціалом та відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності держави. Ключовим ресурсом функціонування аграрних підприємств виступають земельні ресурси, які формують основу здійснення виробничої діяльності та визначають рівень розвитку сільськогосподарського виробництва.

За даними Державної служби статистики України, станом на 2020 рік площа сільськогосподарських угідь в Україні становила 41,3 млн га, з яких 32,7 млн га припадало на ріллю. Частка сільськогосподарських угідь у структурі території держави перевищувала 68 %, що свідчить про високий рівень аграрного потенціалу країни [36]. Водночас упродовж 2022–2024 рр. ефективність використання земельних ресурсів суттєво знизилася внаслідок воєнних дій, тимчасової окупації окремих територій та мінування земель.

За оцінками Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 2024 рік близько 20 % сільськогосподарських земель зазнали негативного впливу бойових дій, а частина територій залишалася непридатною для повноцінного обробітку [28]. Скорочення посівних площ, зростання логістичних витрат, підвищення вартості енергоресурсів та дефіцит матеріально-технічного забезпечення стали одними з ключових факторів погіршення результативності діяльності аграрних підприємств.

У 2023 році аграрний сектор забезпечив понад 60 % валютних надходжень від експорту продукції України, що підтверджує його стратегічне значення для національної економіки. Водночас для малих аграрних підприємств характерним залишається високий рівень залежності від зовнішніх факторів, зокрема коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни вартості паливно-мастильних матеріалів, добрив та кормів [48]. За таких умов ефективність використання ресурсного потенціалу набуває визначального значення для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Раціональність

використання земельних, матеріально-технічних, фінансових та трудових ресурсів безпосередньо впливає на рівень витрат, стабільність функціонування підприємства та його здатність адаптуватися до змін нестабільного ринкового середовища.

У сфері сільського, лісового та рибного господарства у 2023 році здійснювали діяльність близько 63 тис. суб'єктів господарювання, що на 9,8 тис. одиниць більше порівняно з 2022 роком, однак на 7,8 тис. менше від рівня 2021 року. Наведена динаміка свідчить про поступове відновлення ділової активності аграрного сектору після різкого скорочення кількості суб'єктів господарювання у період активної фази воєнних дій. Водночас нестабільність кількісних показників функціонування підприємств аграрного сектору підтверджує високий рівень чутливості галузі до впливу зовнішніх економічних, логістичних та безпекових факторів. Частина підприємств була змушена скоротити масштаби діяльності або припинити функціонування внаслідок окупації територій, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсного забезпечення та зростання виробничих витрат [46, с. 301].

Певне зростання кількості суб'єктів господарювання у 2023 році свідчить про адаптацію підприємств до нових умов функціонування, поступове відновлення виробничої активності та пошук нових механізмів забезпечення стійкості діяльності. За таких умов особливого значення набувають ефективність системи управління, здатність підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та раціональність використання ресурсного потенціалу.

Загальні тенденції розвитку аграрного сектору України безпосередньо впливають на умови функціонування суб'єктів малого підприємництва, зокрема ТОВ «Агро-Карпатія». Діяльність підприємства здійснюється в умовах нестабільного ринкового середовища, високої конкуренції, коливання вартості ресурсного забезпечення та посилення впливу зовнішніх ризиків, що формує необхідність ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.

Для ТОВ «Агро-Карпатія» особливого значення набувають питання забезпечення стабільності виробничо-господарської діяльності, оптимізації

витрат та підвищення ефективності використання матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів. За таких умов рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається результативністю системи управління ресурсним забезпеченням та здатністю адаптувати господарську діяльність до змін ринкової кон'юнктури.

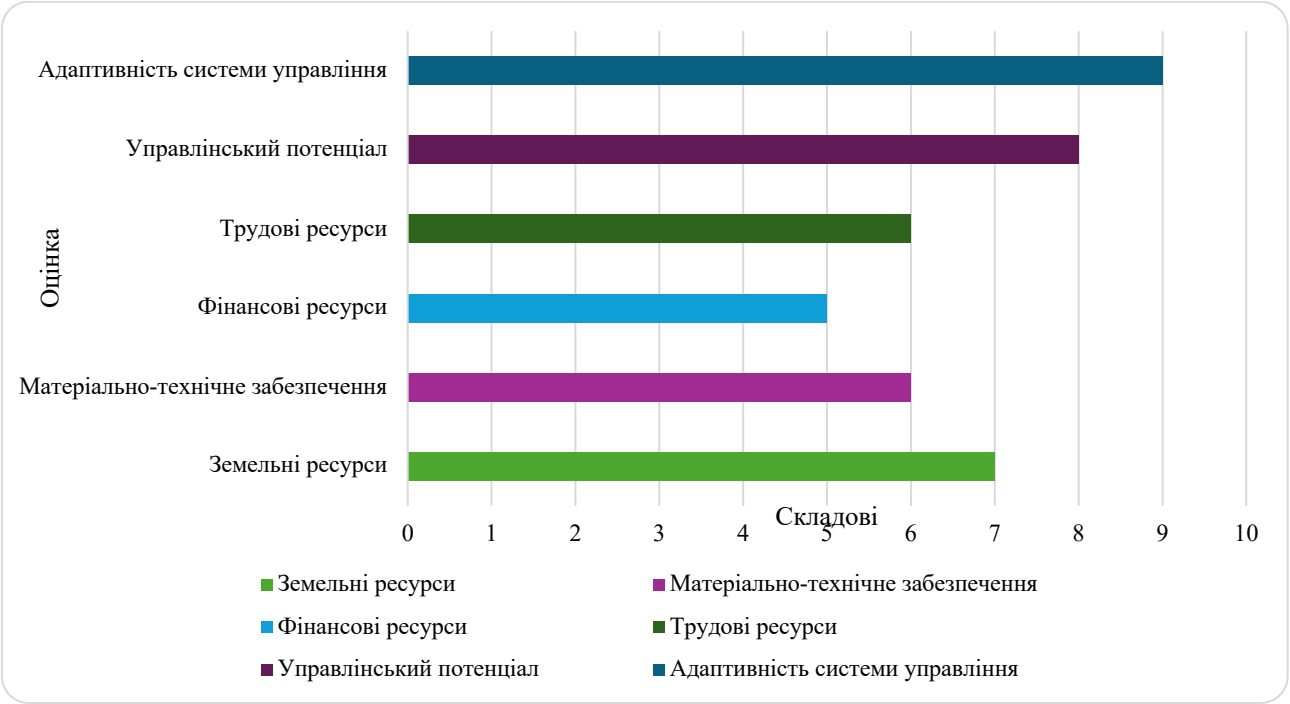


Рис. 2.2. Оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «Агро-Карпатія»

Результати проведеного оцінювання свідчать, що найбільш розвиненими складовими ресурсного потенціалу ТОВ «Агро-Карпатія» є управлінський потенціал та адаптивність системи управління, що забезпечує підприємству можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищує рівень його гнучкості в умовах нестабільного аграрного ринку.

Таблиця 2.3

Основні показники ресурсного забезпечення ТОВ «Агро-Карпатія»

Показник	**Характеристика**
Площа сільськогосподарських угідь	350–400 га
Середній рівень врожайності	4,5–5,2 т/га
Чисельність працівників	18–22 особи
Обсяг реалізованої продукції на одного працівника	220–260 тис. грн

Орієнтовний дохід від реалізації продукції	4,5–5,5 млн грн
Рівень рентабельності діяльності	12–18 %
Основні статті витрат	Паливо, добрива, насіння, ЗЗР
Характер виробничої діяльності	Сезонний

ТОВ «Агро-Карпатія» характеризується середнім рівнем ресурсного забезпечення та достатнім рівнем ефективності використання виробничого потенціалу. Водночас сезонний характер діяльності, нестабільність вартості ресурсів та високий рівень залежності від зовнішніх факторів формують додаткові ризики функціонування підприємства.

За таких умов підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує оптимізації витрат, удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням та підвищення адаптивності до змін ринкової кон’юнктури.

2.3. Оцінка конкурентних позицій малого підприємства в умовах нестабільного аграрного ринку

Оцінювання конкурентоспроможності виступає важливою складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг. Проведення комплексної оцінки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, виявити резерви підвищення ефективності господарювання та оцінити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища [41].

Особливого значення оцінювання конкурентоспроможності набуває в умовах нестабільного ринкового середовища, оскільки здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати ефективність діяльності виступає однією з ключових передумов підтримання стійких конкурентних позицій.

Для підприємств аграрного сектору оцінювання конкурентоспроможності також дозволяє визначити перспективи розвитку, обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління та підвищити результативність виробничо-господарської діяльності в умовах посилення конкуренції та зростання впливу зовнішніх ризиків.

Функціонування ТОВ «Агро-Карпатія» здійснюється в умовах динамічного ринкового середовища, яке характеризується високим рівнем конкуренції, ціновою нестабільністю та залежністю від зовнішніх факторів. Особливості аграрного ринку визначаються сезонністю виробництва, коливанням попиту та пропозиції, а також впливом макроекономічних і природно-кліматичних умов.

Ринок сільськогосподарської продукції характеризується наявністю значної кількості суб’єктів господарювання, серед яких домінують як великі агрохолдинги, так і малі підприємства. Частка малих підприємств у структурі ринку становить орієнтовно 30–40 %, що свідчить про достатньо високий рівень конкуренції в даному сегменті.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє виділити основні групи конкурентів підприємства: малі фермерські господарства локального рівня; середні аграрні підприємства регіону; великі агропромислові компанії.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства та вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Застосування даного методу дає змогу виявити ключові фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Агро-Карпатія»

Група факторів	**Фактор**	**Вага**	**Оцінка (1–5)**	**Бал**
Сильні сторони (S)	Наявність земельних ресурсів	0,25	5	1,25
	Гнучкість управління	0,20	4	0,80
	Достатня продуктивність праці	0,15	4	0,60
	Налагоджені канали збуту	0,20	4	0,80
	Стабільний попит на продукцію	0,20	5	1,00
	Разом S	**1,00**	—	**4,45**

Слабкі сторони (W)	Обмеженість фінансових ресурсів	0,30	4	1,20
	Високий рівень витрат	0,25	4	1,00
	Зношеність техніки	0,20	3	0,60
	Сезонність виробництва	0,15	3	0,45
	Обмежені канали збуту	0,10	3	0,30
	Разом W	**1,00**	—	**3,55**
Можливості (O)	Розширення ринків збуту	0,25	4	1,00
	Впровадження нових технологій	0,20	4	0,80
	Державна підтримка	0,15	3	0,45
	Розвиток прямих продажів	0,20	5	1,00
	Диверсифікація продукції	0,20	4	0,80
	Разом O	**1,00**	—	**4,05**
Загрози (T)	Коливання цін	0,25	5	1,25
	Зростання вартості ресурсів	0,25	5	1,25
	Кліматичні ризики	0,20	4	0,80
	Посилення конкуренції	0,15	4	0,60
	Економічна нестабільність	0,15	5	0,75
	Разом T	**1,00**	—	**4,65**

Результати узагальненої оцінки свідчать про наявність достатнього внутрішнього потенціалу підприємства (S = 4,45), який перевищує рівень внутрішніх обмежень (W = 3,55). Водночас зовнішнє середовище характеризується високим рівнем ризиків (T = 4,65), що перевищує можливості розвитку (O = 4,05).

Отримані результати вказують на необхідність реалізації адаптивної стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на: ефективне використання сильних сторін; мінімізацію впливу зовнішніх загроз; оптимізацію витрат та підвищення ефективності виробництва; розширення каналів збуту продукції.

Конкурентна позиція ТОВ «Агро-Карпатія» формується під впливом як цінових, так і нецінових факторів. До ключових конкурентних параметрів належать ціна продукції, її якість, стабільність поставок та рівень взаємодії з клієнтами.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Агро-Карпатія»

Показник	**Позиція підприємства**	**Оцінка (1–5)**
Цінова конкурентоспроможність	Середня	3
Якість продукції	Достатня	4
Обсяг виробництва	Помірний	3

Стабільність поставок	Середня	3
Гнучкість управління	Висока	5
Рівень витрат	Підвищений	3

Аналіз наведених показників свідчить про те, що підприємство займає середню конкурентну позицію на ринку. Найбільш вагомою конкурентною перевагою є гнучкість управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати виробничу діяльність до ринкових умов.

Водночас цінова конкурентоспроможність підприємства обмежується підвищеним рівнем витрат, що знижує можливості цінового маневрування. Помірні обсяги виробництва також впливають на конкурентні позиції, обмежуючи можливості масштабування діяльності.

Зовнішнє середовище підприємства характеризується значним рівнем нестабільності. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію можуть досягати 15–25 % протягом року, що ускладнює процес планування діяльності. Додатковими факторами впливу є зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та посилення конкуренції з боку великих агропідприємств.

Узагальнюючи результати аналізу, доцільно зазначити, що конкурентна позиція ТОВ «Агро-Карпатія» характеризується як середня з тенденцією до зміцнення за умови ефективного використання внутрішнього потенціалу та реалізації заходів щодо зниження витрат і розширення ринків збуту.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є узагальнюючим етапом аналізу його діяльності та дозволяє визначити здатність суб’єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Така оцінка базується на аналізі ключових показників діяльності підприємства, що характеризують його виробничий, фінансовий та управлінський потенціал.

Для визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія» використано інтегральний підхід, який передбачає узагальнення оцінок за основними критеріями діяльності підприємства.

Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$K = \frac{\sum(w_i \cdot x_i)}{\sum w_i} \qquad (2.1)$$

де:

w_i— вага показника;

x_i— оцінка показника.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Показник	**Вага**	**Оцінка (1–5)**	**Бал**
Якість продукції	0,20	4	0,80
Цінова конкурентоспроможність	0,15	3	0,45
Рівень витрат	0,15	3	0,45
Продуктивність праці	0,15	4	0,60
Матеріально-технічна база	0,15	3	0,45
Організація управління	0,10	5	0,50
Збутова діяльність	0,10	3	0,30
Разом	**1,00**	—	**3,55**

Отримане значення інтегрального показника свідчить про середній рівень конкурентоспроможності підприємства. Значення показника в межах 3,0–4,0 характеризує стабільну позицію підприємства на ринку з наявністю потенціалу для подальшого розвитку.

Аналіз структури показника дозволяє визначити сильні та проблемні аспекти діяльності підприємства. Найвищі значення мають показники організації управління та якості продукції, що свідчить про ефективність управлінських рішень і відповідність продукції вимогам ринку.

Водночас зниження рівня конкурентоспроможності зумовлене підвищеним рівнем витрат, обмеженими можливостями цінової конкуренції та недостатнім рівнем розвитку збутової діяльності. Зазначені фактори обмежують можливості підприємства щодо розширення ринку та зміцнення конкурентних позицій.

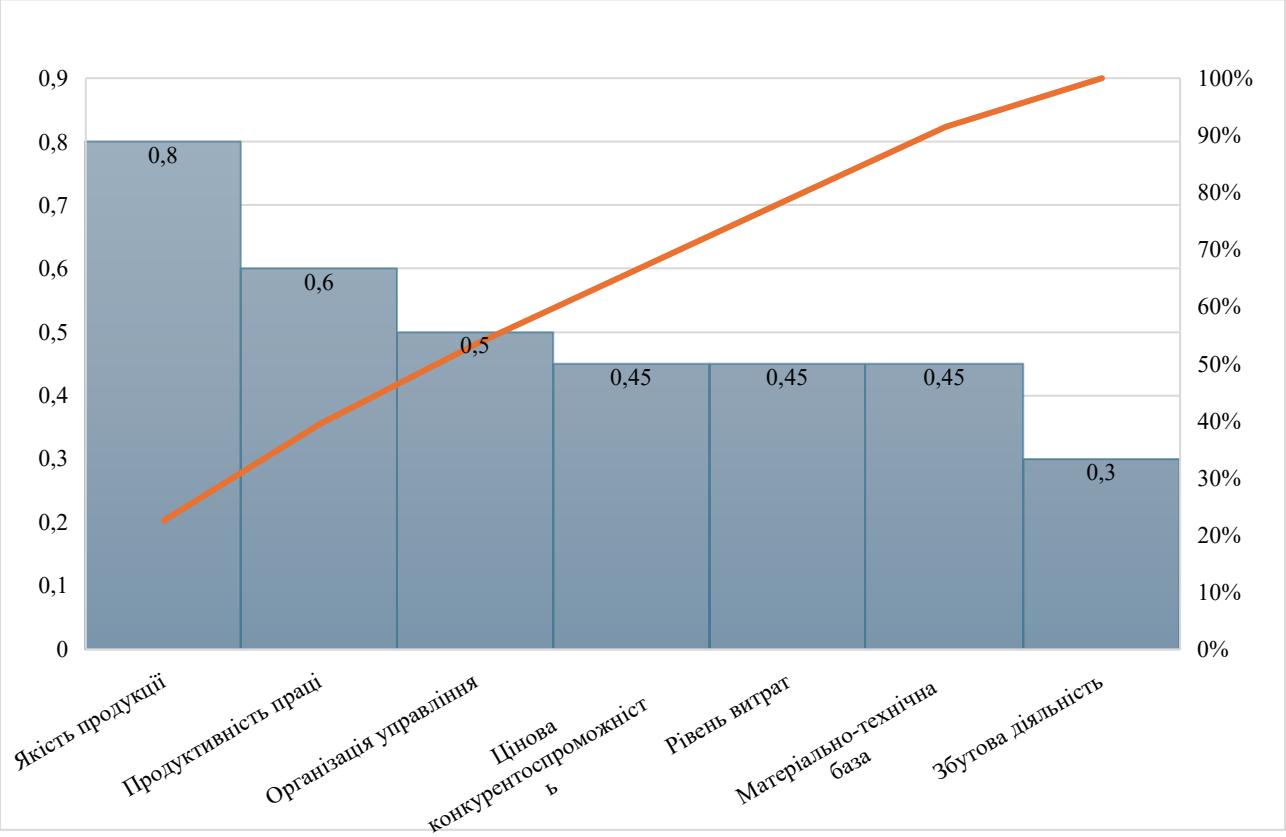


Рис. 2.3. Структура інтегральної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Отримані результати інтегральної оцінки свідчать, що конкурентоспроможність ТОВ «Агро-Карпатія» формується переважно за рахунок достатнього рівня якості продукції, ефективності управління та продуктивності праці. Найвищі значення показників спостерігаються у сфері організації управління та забезпечення якості продукції, що підтверджує наявність у підприємства внутрішнього потенціалу для підтримання стабільних ринкових позицій.

Водночас окремі складові конкурентоспроможності характеризуються нижчим рівнем ефективності. Зокрема, підвищений рівень витрат, обмежені можливості цінового маневрування та недостатній рівень розвитку збутової діяльності негативно впливають на загальний рівень конкурентних позицій підприємства.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Агро-Карпатія» займає середню конкурентну позицію на аграрному ринку та володіє потенціалом для подальшого зміцнення конкурентних переваг. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства потребує реалізації комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток каналів збуту продукції та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено дослідження системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агро-Карпатія» та здійснено оцінку його організаційно-економічних характеристик, ресурсного потенціалу й конкурентних позицій в умовах нестабільного аграрного ринку.

Встановлено, що діяльність підприємства здійснюється під впливом значної кількості зовнішніх ризиків, зокрема цінових коливань, зростання вартості ресурсів, сезонності виробництва та посилення конкуренції. За таких умов визначального значення набувають адаптивність системи управління, ефективність використання ресурсного потенціалу та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Проведений аналіз засвідчив, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Агро-Карпатія» є гнучкість управління, достатній рівень якості продукції та продуктивності праці. Водночас стримуючими чинниками виступають обмеженість фінансових ресурсів, підвищений рівень витрат, недостатній рівень розвитку збутової діяльності та обмежені можливості цінового маневрування.

Результати SWOT-аналізу та інтегральної оцінки конкурентоспроможності підтвердили наявність у підприємства достатнього внутрішнього потенціалу для підтримання стабільних ринкових позицій. Отриманий рівень

конкурентоспроможності характеризується як середній із потенціалом до зміцнення за умови оптимізації витрат, модернізації матеріально-технічної бази, підвищення ефективності управління ресурсами та розширення каналів збуту продукції.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія» потребує реалізації адаптивних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення внутрішнього потенціалу підприємства, мінімізацію впливу зовнішніх ризиків та забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного аграрного середовища.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРО-КАРПАТІЯ»

3.1. Удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Ефективне функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від здатності формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. Посилення конкуренції на аграрному ринку, нестабільність цінової кон'юнктури, зростання вартості ресурсного забезпечення та високий рівень зовнішніх ризиків обумовлюють необхідність удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях, охоплюючи питання ефективності управління, інституційних трансформацій, ресурсного забезпечення та адаптації суб'єктів господарювання до умов нестабільного ринкового середовища.

Р. Кононенко та А. Яцун досліджують конкурентоспроможність аграрного сектору в контексті євроінтеграційних процесів, акцентуючи увагу на ролі інституційних змін, гармонізації стандартів та розширення доступу до європейських ринків [18]. Наукова цінність дослідження полягає у розкритті впливу зовнішньоекономічної інтеграції на розвиток аграрного сектору, однак домінування макроекономічного підходу зумовлює недостатній рівень конкретизації механізмів формування конкурентних переваг на рівні окремих аграрних підприємств.

І. Благун та Л. Гриневич зосереджують увагу на трансформації земельних відносин як важливому чиннику забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [2]. Авторами аргументовано доведено вплив інституційних змін на результативність функціонування аграрного

бізнесу, проте інтеграційні взаємозв'язки розглядаються переважно опосередковано, без належного акцентування на їх ролі у формуванні довгострокових конкурентних переваг та забезпеченні стійкості розвитку підприємств.

Основними способами підвищення конкурентоспроможності підприємства є [21, с. 221]: ґрунтовне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції; поліпшення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу та ін.

Для малих аграрних підприємств питання забезпечення конкурентоспроможності набуває особливого значення, оскільки обмеженість фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів знижує можливості протидії негативному впливу зовнішнього середовища. За таких умов визначальними чинниками успішного функціонування виступають гнучкість системи управління, ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність до адаптації та оперативність прийняття управлінських рішень.

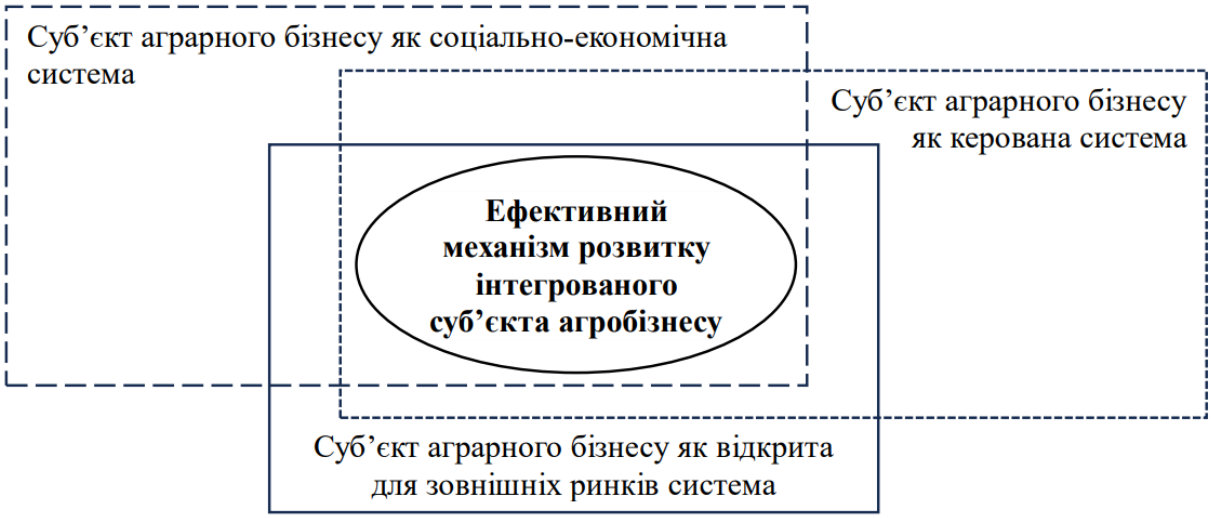


Рис. 3.1. Концептуальні засади формування ефективного механізму розвитку інтегрованого суб'єкта агробізнесу [27, с. 58]

Концептуальна модель відображає багаторівневий характер функціонування суб'єкта аграрного бізнесу як соціально-економічної, керованої та відкритої до зовнішнього середовища системи. Комплексне поєднання зазначених складових забезпечує узгодження внутрішніх управлінських процесів із впливом зовнішніх ринкових чинників та умов функціонування аграрного сектору.

Центральне місце у структурі моделі посідає ефективний механізм розвитку інтегрованого суб'єкта агробізнесу, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та адаптивності підприємства. Реалізація зазначеного механізму передбачає використання організаційних, економічних, ресурсних та управлінських інструментів, орієнтованих на підвищення результативності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Відкритість суб'єкта аграрного бізнесу до зовнішніх ринків обумовлює необхідність врахування змін ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, інституційних трансформацій та інтеграційних процесів. За таких умов ефективність системи управління визначається здатністю підприємства забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу, мінімізувати вплив зовнішніх ризиків та оперативно адаптуватися до змін економічного середовища.

Результати проведеної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія» засвідчили наявність достатнього внутрішнього потенціалу підприємства для зміцнення ринкових позицій, однак виявили низку системних обмежень, що стримують підвищення ефективності функціонування та формування стійких конкурентних переваг. До ключових стримуючих чинників належать високий рівень виробничих витрат, обмеженість каналів збуту, недостатній рівень оновлення матеріально-технічної бази, а також значна залежність результативності діяльності від коливань зовнішнього ринкового середовища.

За таких умов підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує формування комплексного механізму управління, орієнтованого на забезпечення економічної стійкості, підвищення адаптивності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Пріоритетним напрямом удосконалення системи управління конкурентоспроможністю виступає оптимізація витрат виробництва. Значна частка витрат ТОВ «Агро-Карпатія» формується за рахунок матеріально-технічного забезпечення, зокрема витрат на паливо, добрива, засоби захисту рослин та енергетичні ресурси. Впровадження ресурсозберігаючих технологій, удосконалення системи контролю витрат та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів сприятиме зниженню собівартості продукції, підвищенню рівня рентабельності та посиленню цінових конкурентних переваг підприємства.

Важливого значення набуває модернізація матеріально-технічної бази підприємства, оскільки рівень технічного забезпечення безпосередньо впливає на продуктивність праці, ефективність виробничих процесів та якість продукції. Оновлення сільськогосподарської техніки й впровадження сучасних технологічних рішень дозволить скоротити виробничі витрати, мінімізувати технологічні втрати та підвищити результативність господарської діяльності. Реалізація зазначених заходів можлива як за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів, так і шляхом залучення інвестиційних ресурсів та використання механізмів державної підтримки аграрного сектору.

Окремим напрямом підвищення конкурентоспроможності виступає розвиток збутової діяльності та диверсифікація каналів реалізації продукції. Високий рівень залежності підприємства від обмеженої кількості каналів збуту підвищує ризики втрати ринкових позицій та знижує стабільність реалізації продукції. Розширення ринків збуту, налагодження прямих зв’язків зі споживачами, використання цифрових каналів комунікації та елементів електронної комерції сприятимуть підвищенню обсягів реалізації продукції та зменшенню залежності від посередницьких структур.

Суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства здійснює ефективність управління ресурсним потенціалом. Раціональне використання земельних, фінансових, трудових та матеріальних ресурсів забезпечує підвищення результативності виробничо-господарської діяльності та формує передумови для зміцнення економічної стійкості підприємства. У цьому контексті важливого значення набувають підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення організації праці та впровадження сучасних управлінських підходів.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства також потребує активізації інноваційної діяльності. Використання сучасних агротехнологій, цифрових інструментів управління, автоматизації окремих виробничих процесів та елементів точного землеробства сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат та формуванню додаткових конкурентних переваг.

Необхідною складовою удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є формування гнучкої цінової політики, орієнтованої на врахування змін ринкової кон’юнктури, рівня витрат та конкурентного середовища. Використання диференційованого підходу до ціноутворення забезпечить підвищення конкурентної привабливості продукції та сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства.

Таблиця 3.1

Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Напрям	**Заходи**	**Очікуваний ефект**
Оптимізація витрат	Впровадження ресурсозберігаючих технологій	Зниження собівартості продукції
Модернізація техніки	Оновлення обладнання та технічного забезпечення	Підвищення продуктивності праці
Розвиток збуту	Розширення каналів реалізації продукції	Зростання обсягів продажу
Управління ресурсами	Раціоналізація використання ресурсного потенціалу	Підвищення ефективності діяльності
Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних агротехнологій та цифрових рішень	Посилення конкурентних переваг
Цінова політика	Формування гнучкої системи ціноутворення	Зміцнення ринкових позицій

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Агро-Карпатія», зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству не лише адаптуватися до змін, але й сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів доцільно здійснити прогнозну оцінку їх впливу на основні показники діяльності ТОВ «Агро-Карпатія». Проведення відповідних розрахунків дозволяє визначити очікуваний економічний ефект від удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 3.2

Прогнозна оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Показник	**До впровадження**	**Після впровадження**	**Очікуваний ефект**
Дохід від реалізації продукції, млн грн	5,0	5,8	+0,8 млн грн
Собівартість продукції, млн грн	4,25	4,50	+0,25 млн грн
Прибуток, млн грн	0,75	1,30	+0,55 млн грн
Рентабельність діяльності, %	15,0	22,4	+7,4 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн/особу	250	290	+40 тис. грн
Частка прямих продажів, %	20	35	+15 в.п.
Рівень витрат на 1 грн доходу, грн	0,85	0,78	-0,07 грн

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить, що їх реалізація може забезпечити зростання доходу від реалізації продукції з 5,0 млн грн до 5,8 млн грн, тобто на 16 %. За рахунок оптимізації витрат, модернізації технічного забезпечення та розширення каналів збуту очікується підвищення прибутку з 0,75 млн грн до 1,30 млн грн. Рентабельність діяльності може зрости

з 15,0 % до 22,4 %, що підтверджує економічну доцільність запропонованих управлінських рішень.

Рівень витрат на 1 грн доходу прогнозовано знизиться з 0,85 грн до 0,78 грн, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Зростання продуктивності праці з 250 до 290 тис. грн на одного працівника відображає очікуваний позитивний вплив модернізації техніки, удосконалення організації праці та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агро-Карпатія» сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, оптимізації виробничих витрат та зміцненню ринкових позицій підприємства. Комплексне поєднання організаційних, економічних та інноваційних інструментів управління забезпечить підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг.

Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів є зростання результативності виробничо-господарської діяльності, підвищення рівня рентабельності та посилення економічної стійкості підприємства в умовах нестабільного аграрного ринку. За таких умов удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю виступає необхідною передумовою забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «Агро-Карпатія».

3.2. Цифровізація та ресурсозберігаючі підходи як інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Цифрова трансформація аграрного сектору та впровадження ресурсозберігаючих технологій виступають важливими передумовами підвищення ефективності функціонування підприємств і формування їх

конкурентних переваг в умовах нестабільного ринкового середовища. Посилення конкуренції, зростання вартості ресурсного забезпечення та необхідність підвищення продуктивності діяльності обумовлюють потребу у використанні сучасних цифрових рішень і технологій ресурсозбереження у системі управління аграрним підприємством.

Цифрові тренди, що формують фундаментальні засади Четвертої промислової революції, здійснюють багатофакторний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств. Цифровізація посилює конкурентний тиск через вихід суб'єктів господарювання на глобальний рівень функціонування, створює нові можливості для розвитку партнерської взаємодії, сприяє формуванню додаткових конкурентних переваг та підвищенню впізнаваності підприємства. Водночас цифрові технології забезпечують розширення можливостей щодо скорочення витрат, підвищення ефективності виробничих процесів, розвитку інноваційної діяльності та оперативного реагування на зміни ринкового середовища. Важливого значення також набуває формування новітніх бізнес-моделей, здатних забезпечувати конкурентні переваги на всіх етапах створення вартості продукції [32, с. 166-167].

Ю. М. Котельникова акцентує увагу на тому, що цифрові технології поступово трансформуються у ключовий інструмент конкурентної боротьби за споживача, забезпечуючи ефективну взаємодію підприємства з клієнтами через цифрові сервіси, онлайн-платформи та мобільні додатки [19, с. 103]. Використання цифрових каналів комунікації сприяє підвищенню рівня доступності продукції, розширенню ринків збуту та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Цифровізація передбачає впровадження цифрових технологій у різні сфери господарської діяльності та управління підприємством. Зазначений процес охоплює автоматизацію виробничих і управлінських процесів, використання інформаційних систем, технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), аналітики великих даних (Big Data) та інших сучасних цифрових рішень [34].

Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління ресурсним потенціалом, оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат та удосконаленню взаємодії між учасниками ринку [45, с. 39]. Особливого значення цифровізація набуває у сфері управління природними та виробничими ресурсами, оскільки застосування систем моніторингу й аналітики дозволяє забезпечити оперативне оцінювання стану ресурсного забезпечення та підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень.

Цифровізація надає нові можливості для підвищення ефективності, прозорості, доступності та координації різних напрямів економічного розвитку. Впровадження цифрових технологій сприяє залученню інвестицій, розширенню ринків збуту, розвитку інноваційного підприємництва та створенню нових робочих місць. Водночас цифрові інструменти забезпечують підвищення ефективності управління ресурсами, удосконалення управлінських процесів та підвищення результативності господарської діяльності [50].

С. О. Тульчинська та М. О. Дергалюк обґрунтовують, що цифровізація виступає важливим чинником підвищення ефективності економічних систем, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію управлінських і виробничих процесів, активізацію інноваційного розвитку, посилення інвестиційної привабливості та підвищення рівня конкурентоспроможності [40, с. 203]. Науковці акцентують увагу на здатності цифрових технологій підвищувати стійкість економічних систем до впливу деструктивних зовнішніх чинників та забезпечувати зміцнення економічної безпеки. У контексті діяльності аграрних підприємств цифровізація створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, удосконалення системи управління виробничими процесами, зниження витрат та посилення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Використання цифрових інструментів управління, автоматизованих систем обліку та сучасних технологічних рішень сприяє підвищенню результативності господарської діяльності та формуванню додаткових конкурентних переваг підприємства.

Для ТОВ «Агро-Карпатія» впровадження цифрових технологій і ресурсозберігаючих підходів виступає важливим напрямом удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, оскільки забезпечує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, скорочення виробничих витрат та підвищення рівня адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Специфіка діяльності підприємства обумовлює доцільність використання елементів точного землеробства, GPS-моніторингу техніки, автоматизованих систем контролю витрат пально-мастильних матеріалів, електронного обліку виробничих процесів та цифрових каналів комунікації зі споживачами. Використання зазначених інструментів сприяє підвищенню продуктивності діяльності, мінімізації непродуктивних витрат та оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів.

Впровадження ресурсозберігаючих технологій забезпечує раціоналізацію використання земельних ресурсів, зниження енергомісткості виробництва та мінімізацію технологічних втрат. Реалізація зазначених заходів формує передумови для підвищення рівня економічної стійкості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій в умовах нестабільного аграрного ринку.

Таблиця 3.3

Напрями впровадження цифрових технологій та ресурсозберігаючих підходів у діяльність ТОВ «Агро-Карпатія»

Напрям	**Інструмент**	**Очікуваний результат**
Цифровий моніторинг техніки	GPS-контроль техніки та пального	Зниження витрат пального
Автоматизація обліку	Електронний облік ресурсів і витрат	Підвищення оперативності управління
Цифрові комунікації	Онлайн-платформи та електронні канали збуту	Розширення ринків реалізації
Ресурсозбереження	Оптимізація використання добрив і ЗЗР	Зниження собівартості продукції
Технологічна модернізація	Використання сучасної агротехніки	Підвищення продуктивності праці
Аналітичні системи	Використання цифрової аналітики	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Запропоновані напрями цифровізації та ресурсозбереження орієнтовані на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агро-Карпатія», оптимізацію використання ресурсного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Використання цифрових інструментів управління, сучасних агротехнологій і автоматизованих систем контролю сприятиме скороченню виробничих витрат, підвищенню продуктивності праці та удосконаленню процесу прийняття управлінських рішень.

Впровадження GPS-моніторингу техніки, електронного обліку виробничих процесів і систем контролю витрат забезпечить раціоналізацію використання матеріально-технічних ресурсів та зниження собівартості продукції, що формуватиме передумови для посилення цінової конкурентоспроможності підприємства. Застосування ресурсозберігаючих технологій дозволить мінімізувати технологічні втрати, підвищити ефективність використання земельних та енергетичних ресурсів і забезпечити зростання рівня рентабельності діяльності.

Розвиток цифрових каналів комунікації та електронних платформ реалізації продукції сприятиме розширенню ринків збуту, зменшенню залежності від посередницьких структур та підвищенню стабільності реалізації продукції. Комплексне впровадження цифрових і ресурсозберігаючих технологій забезпечить формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення економічної стійкості ТОВ «Агро-Карпатія» та зміцнення його позицій в умовах нестабільного аграрного ринку.

3.3. Формування адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Нестабільність сучасного аграрного ринку, посилення конкуренції, зростання рівня зовнішніх ризиків та динамічність економічного середовища

формують необхідність переходу до адаптивних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства. За таких умов забезпечення стійкого розвитку суб'єктів аграрного бізнесу потребує формування комплексної моделі, орієнтованої на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, посилення гнучкості системи управління та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Наукові підходи до трактування адаптивної моделі розвитку агробізнесу ґрунтуються на розумінні її як системи стратегічного управління аграрним підприємством, орієнтованої на забезпечення ефективного функціонування в умовах невизначеності, кліматичних змін, високого рівня ризиків, логістичних обмежень та трансформації ринкового середовища. Концепція адаптивного розвитку передбачає поєднання інноваційних, організаційних та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні бізнес-моделі аграрного сектору України формуються під впливом воєнних викликів, що обумовлює необхідність врахування прямих збитків, непрямих економічних втрат, високого рівня невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища [16, 25]. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств оперативно адаптувати систему управління до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати безперервність виробничо-господарської діяльності.

Необхідність застосування адаптивного управлінського підходу в умовах трансформації аграрного сектору обґрунтована у працях А. С. Даниленка [9, с. 11], у яких акцентується увага на потребі зміни традиційних моделей управління відповідно до сучасних економічних викликів та динаміки розвитку аграрного бізнесу.

Погоджуємося з тезою О. І. Василенка, щодо формування цільових орієнтирів адаптивних бізнес-моделей аграрного сектору з урахуванням необхідності забезпечення економічної стійкості підприємств, підвищення рівня їх конкурентоспроможності та мінімізації впливу зовнішніх ризиків в умовах

трансформації ринкового середовища. Концептуальною основою таких моделей виступає поєднання стратегічної гнучкості, технологічної модернізації та ризик-орієнтованого підходу до управління діяльністю підприємства [5, с. 25].

Ключовим напрямом функціонування адаптивних моделей є довгострокове стратегічне планування, орієнтоване на формування стійких механізмів розвитку аграрного бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості підприємств та інтеграцію ESG-підходів у систему управління. Реалізація зазначених підходів забезпечує підвищення рівня економічної стійкості підприємства та посилення його адаптаційного потенціалу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Важливою складовою адаптивної моделі розвитку виступає цифровізація та технологічна модернізація виробництва, що передбачає автоматизацію виробничих процесів, впровадження цифрових платформ управління ресурсами, використання аналітичних систем прогнозування врожайності та ринкової кон’юнктури, а також застосування енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій. Використання зазначених інструментів сприяє підвищенню продуктивності діяльності, оптимізації виробничих витрат та раціоналізації використання ресурсного потенціалу підприємства.

Формування адаптивних бізнес-моделей також пов’язане з необхідністю підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств через розвиток власних торговельних марок, удосконалення стандартів якості продукції та диверсифікацію каналів реалізації. Водночас високий рівень нестабільності аграрного ринку обумовлює необхідність застосування ризик-орієнтованих механізмів управління, що передбачають формування гнучких виробничих планів, використання фінансових інструментів мінімізації ризиків, адаптацію структури виробництва та розширення частки локальної переробки сировини.

Системного значення в межах адаптивної моделі розвитку набуває підтримка малого та середнього аграрного підприємництва через формування інтеграційних зв’язків, розвиток кластерних форм взаємодії, консультативно-

інформаційного забезпечення та механізмів державної підтримки суб'єктів аграрного бізнесу.

Формування адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія» доцільно здійснювати на основі інтеграції організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, фінансово-економічних, інноваційних та інформаційно-аналітичних складових діяльності підприємства. Комплексне поєднання зазначених елементів забезпечує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, оптимізацію виробничих витрат, посилення адаптивності системи управління та формування стійких конкурентних переваг.

Концептуальною основою адаптивної моделі виступає орієнтація на забезпечення економічної стійкості підприємства шляхом впровадження цифрових технологій, ресурсозберігаючих підходів, диверсифікації каналів збуту продукції та удосконалення механізмів управління виробничими процесами. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Представлена адаптивна модель розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія» ґрунтується на інтеграції організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, цифрових, фінансово-економічних, інноваційних та збутових складових діяльності підприємства. Комплексне поєднання зазначених елементів забезпечує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, оптимізацію виробничих витрат та посилення адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища.

Ключове значення у структурі моделі мають цифровізація виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, модернізація матеріально-технічного забезпечення та диверсифікація каналів реалізації продукції. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції та зміцненню ринкових позицій підприємства.

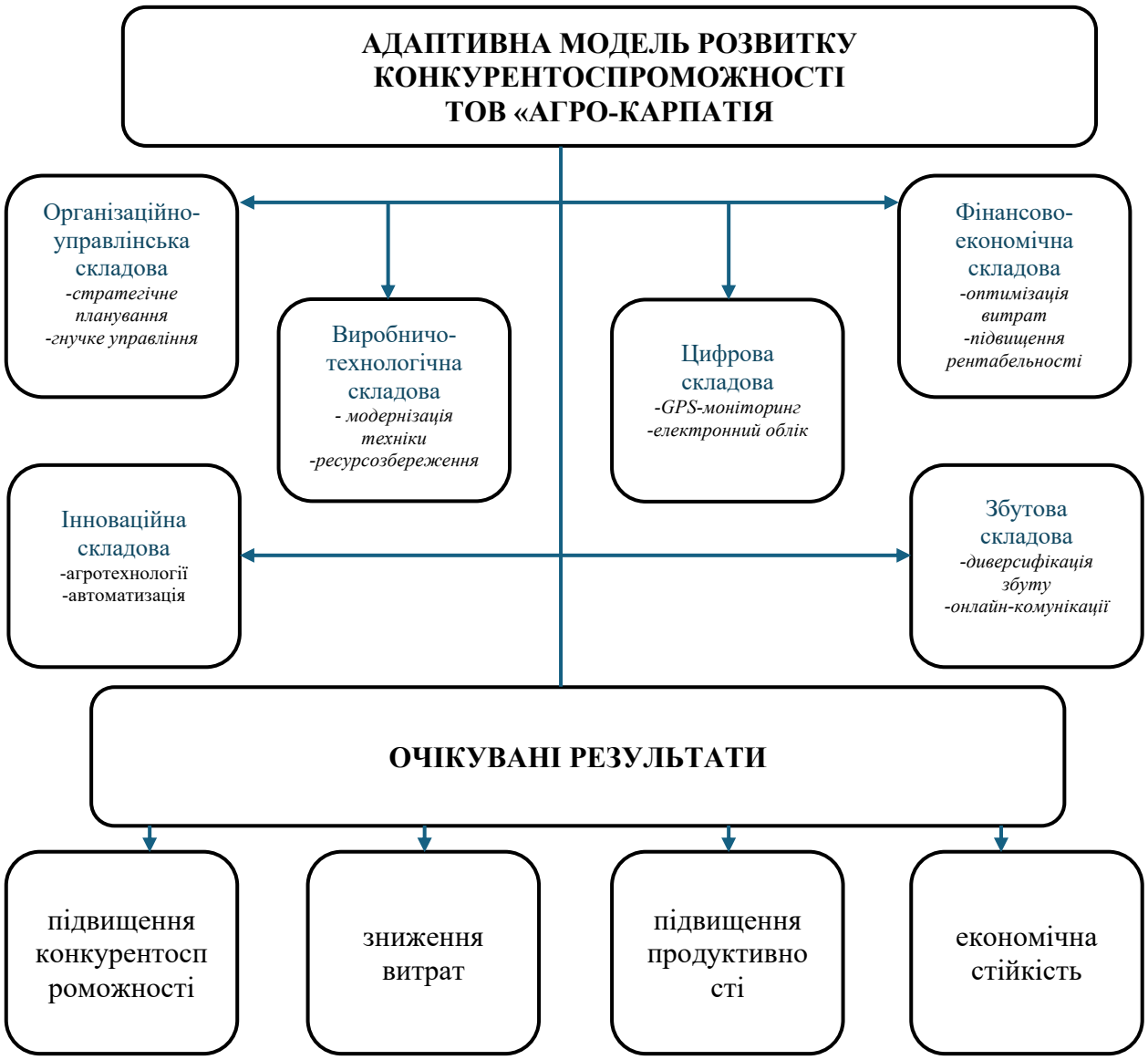


Рис. 3.2. Структурно-функціональна модель адаптивного розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Функціонування адаптивної моделі орієнтоване на забезпечення економічної стійкості ТОВ «Агро-Карпатія», підвищення рівня його конкурентоспроможності та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах нестабільного аграрного ринку.

Прогнозна оцінка ефективності впровадження адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія» свідчить про наявність позитивного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Очікується зростання доходу від реалізації продукції, підвищення рівня рентабельності діяльності та продуктивності праці, що обумовлено оптимізацією виробничих процесів, скороченням непродуктивних витрат та підвищенням ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 3.4

Прогнозна оцінка ефективності впровадження адаптивної моделі розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Показник	**До впровадження**	**Після впровадження**	**Відхилення**
Дохід від реалізації продукції, млн грн	5,0	5,9	+0,9
Собівартість продукції, млн грн	4,25	4,40	+0,15
Прибуток, млн грн	0,75	1,50	+0,75
Рентабельність діяльності, %	15,0	25,4	+10,4 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн/особу	250	310	+60
Рівень витрат на 1 грн доходу, грн	0,85	0,75	-0,10
Частка цифровізованих процесів, %	30	70	+40 в.п.

Впровадження цифрових технологій і ресурсозберігаючих підходів сприятиме зниженню рівня витрат на одиницю доходу, підвищенню економічної стійкості підприємства та зміцненню його конкурентних позицій в умовах нестабільного аграрного ринку. Отримані результати підтверджують доцільність використання адаптивної моделі як інструменту забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «Агро-Карпатія».

Висновки до третього розділу

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія» в умовах нестабільного аграрного ринку. Визначено, що забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства потребує удосконалення механізмів управління, оптимізації використання ресурсного потенціалу, впровадження цифрових технологій та ресурсозберігаючих підходів.

Дослідження засвідчило, що використання цифрових інструментів управління, автоматизації виробничих процесів, GPS-моніторингу та електронного обліку сприятиме підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності, зниженню виробничих витрат та посиленню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Водночас впровадження ресурсозберігаючих технологій забезпечить раціоналізацію використання матеріально-технічних, земельних та енергетичних ресурсів.

Сформовано адаптивну модель розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія», яка ґрунтується на інтеграції організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, цифрових, фінансово-економічних та інноваційних складових діяльності підприємства. Реалізація запропонованої моделі спрямована на підвищення економічної стійкості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та формування довгострокових конкурентних переваг.

Результати прогнозної оцінки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на показники ефективності діяльності підприємства, зокрема рівень рентабельності, продуктивність праці та ефективність використання ресурсного потенціалу.

ВИСНОВКИ

Функціонування малих підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища супроводжується посиленням конкурентного тиску, трансформацією економічних процесів, високим рівнем невизначеності та зростанням впливу зовнішніх ризиків на результати господарської діяльності. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності виступає ключовою передумовою ефективного функціонування підприємства, підвищення рівня його економічної стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг. Особливої актуальності зазначена проблема набуває для малих підприємств аграрного сектору, діяльність яких характеризується залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, коливанням вартості матеріально-технічних ресурсів та нестабільністю ринкової кон’юнктури.

У дослідженні узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності малого підприємства та встановлено, що її формування визначається ефективністю використання ресурсного потенціалу, рівнем гнучкості системи управління, здатністю до адаптації та впровадження інноваційних механізмів господарювання. Доведено, що в умовах нестабільного ринкового середовища традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю потребують трансформації в напрямі посилення адаптивності, цифровізації та ресурсозбереження.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Агро-Карпатія» дозволив оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, визначити особливості його функціонування та виявити ключові проблемні аспекти розвитку. Встановлено, що стримуючий вплив на конкурентні позиції підприємства чинять високий рівень виробничих витрат, недостатній рівень технологічного оновлення, обмеженість каналів реалізації продукції та залежність від впливу зовнішніх ризиків. Водночас наявний ресурсний потенціал підприємства формує

передумови для підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Обґрунтовано доцільність удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю малого підприємства на основі комплексного поєднання організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, фінансово-економічних, цифрових та інноваційних складових. Визначено, що впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем контролю, GPS-моніторингу, електронного обліку та сучасних агротехнологій сприятиме оптимізації виробничих витрат, раціоналізації використання ресурсного потенціалу, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

У роботі сформовано адаптивну модель розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія», яка базується на інтеграції організаційно-управлінських, цифрових, виробничо-технологічних, фінансово-економічних, інноваційних та збутових складових діяльності підприємства. Концептуальною основою моделі виступає забезпечення економічної стійкості підприємства шляхом підвищення гнучкості системи управління, впровадження цифрових та ресурсозберігаючих технологій, диверсифікації каналів збуту та посилення адаптивності до трансформацій зовнішнього середовища.

Результати прогнозної оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів підтвердили їх економічну доцільність та позитивний вплив на основні показники діяльності підприємства, зокрема рівень рентабельності, продуктивності праці та ефективності використання ресурсного потенціалу. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню більш високого рівня економічної стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В., Баксалова О. М., Остапчук О. В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123–130.

2. Благун І., Гриневич Л. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації земельних відносин в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-31.

3. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2001. 20 с.

4. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1(1). С. 116–118.

5. Василенко О. І. Адаптивні моделі розвитку агробізнесу України: визначення, особливості, напрями розвитку. *Матеріали круглого столу «Науково-практична спадщина академіка А. С. Даниленка у стратегічних орієнтирах розвитку аграрного сектору та сталого землекористування в умовах глобальних викликів»*. Біла Церква, 2026. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/2026/tezy_krugl_stil_danylenko_%204.03.26.pdf#page=24.

6. Власенко Т. А., Ревенко О. В., Дзюбановська Н. В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 16–21. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-2.

7. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 297–304. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45.

8. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51–54. URL: Економіка. Менеджмент. Бізнес.

9. Даниленко А. С. Пріоритетні напрями забезпечення розвитку сільських територій України. *Економіка та управління АПК*. 2015. № 1. С. 10–13.

10. Державна служба статистики України. Показники діяльності підприємств за їх розмірами. URL: Державна служба статистики України.

11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 116–121.

12. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. *Конкурентоспроможність підприємства* : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

13. Драган О. І. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти* : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.

14. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.71.

15. Іванченко В. О. Організаційно-інституційне забезпечення сталого розвитку підприємництва в сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 74–80. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.2020120745.

16. Калачевська Л. І. Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11.

17. Кононенко Г. І. Ринкова концепція конкурентних переваг підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 381–385. URL: Глобальні та національні проблеми економіки.

18. Кононенко Р., Яцун А. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 396–400. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-63. 18.1. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант,. 2013. 470 с

19. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108.

20. Котвицька Н. М., Дем'яник А. М., Нємчиков Ю. М. Інвестиційні стратегії аграрних підприємств як засіб зміцнення їх позицій на міжнародних ринках. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.3.

21. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1(44). С. 219–225.

22. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 7. С. 44–50.

23. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства* : навч. посіб. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

24. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 189–194. URL: Економіка і суспільство.

25. Лотиш О. Я., Костецька Н. І. Адаптація бізнес-моделей розвитку підприємств АПК України до економічних викликів сучасності. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.6.

26. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. *Стратегія розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення аграрної економіки України*. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2022. 32 с.

27. Майборода С. М., Гросул О. В. Механізми розвитку аграрного бізнесу: потенціал конкурентоспроможності та інтеграція. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 2(217). С. 51–62. DOI: 10.20998/2313-8890.2026.02.05.

28. Міністерство аграрної політики та продовольства України : офіційний вебсайт. URL: https://minagro.gov.ua/.

29. Новоселець А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств у контексті виробництва та експорту української пшениці. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Вип. 8(3). DOI: https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.12.

30. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні : аналітичний звіт ПРООН. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf.

31. Перерва П., Череп А., Шаульська Л. Формування моделей економічної оцінки діяльності та конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2024. № 5. С. 87–92. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.87. 31.1. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 06.09.2023 № 3457-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#n174

32. Пушкар Т., Соболєва Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 165–170. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24.

33. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 75–79. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11.

34. Свіргун О. М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL: Ресурсний потенціал підприємства.

35. Сєров В., Письмак В. Стратегії інтеграції аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі збуту продукції. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 3. С. 280–285. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(42).

36. Сільське господарство України 2020 : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2021. URL: Сільське господарство України 2020.

37. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

38. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

39. ТОВ «Агро-Карпатія» : аналітична інформація про підприємство. YouControl. URL: YouControl.

40. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О. Вплив цифровізації на активізацію потенціалу регіонів в сучасних умовах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2022. С. 203.

41. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 321–326. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49.

42. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : НУА, 2018. 320 с.

43. Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ : «Кондор», 2009. 470 с.

44. Чернелевська О. Л. Аналіз існуючих теорій конкурентних переваг країни. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 3(24). С. 522–530. URL: Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.

45. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2024. № 2. С. 33–47. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3.

46. Шевченко А., Петренко О., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 1(8). С. 297–311. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311.

47. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110.

48. *Agriculture in Ukraine 2023–2024* : аналітичні матеріали щодо впливу війни на аграрний сектор України. URL: Міністерство аграрної політики та продовольства України.

49. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

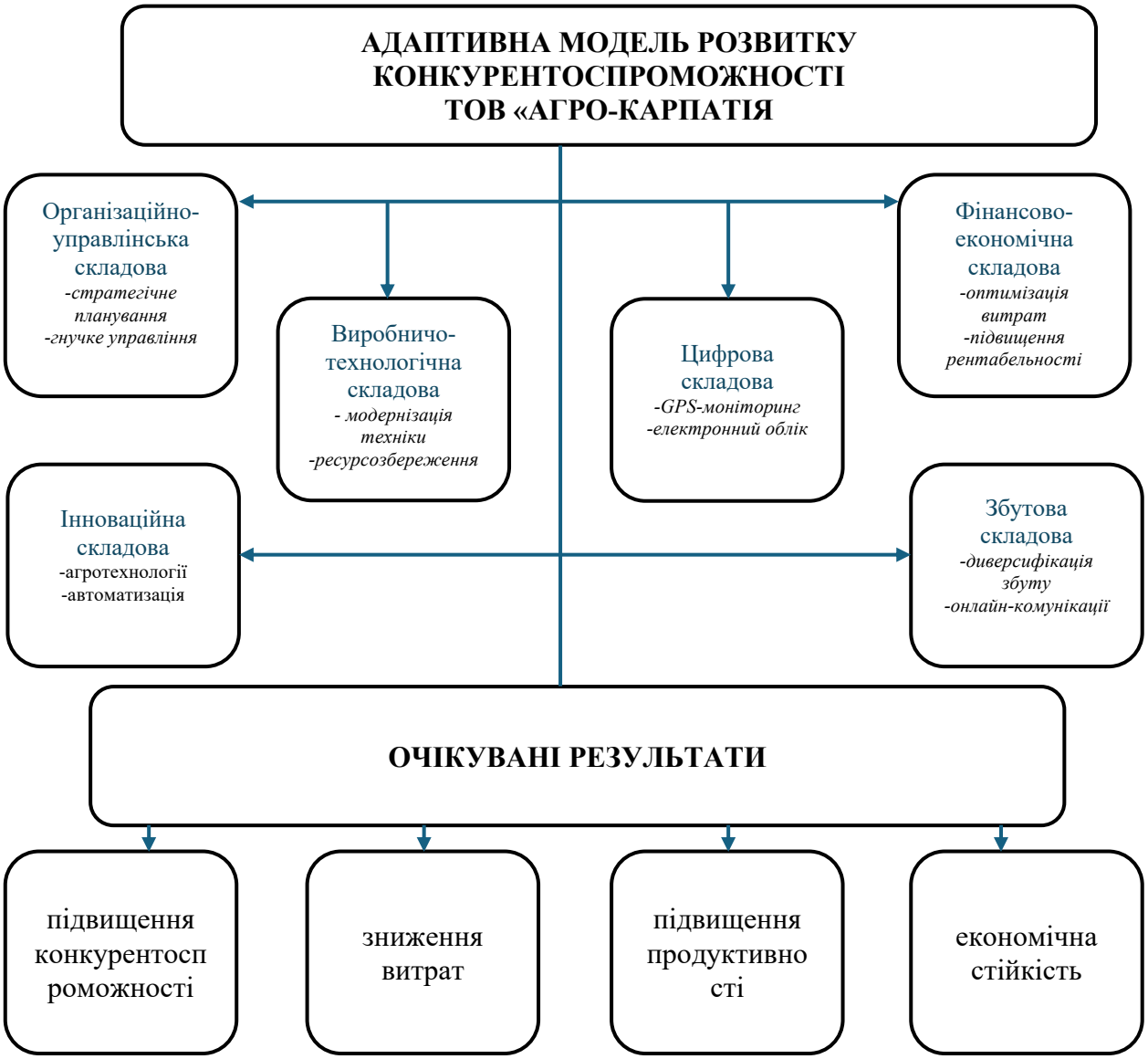
50. Popelo O., Samoilovych A. Methodological principles of assessing the level of regional economic systems' digitalization. *Problems and Prospects of Economics and Management*. 2022. № 3(31). P. 101–112. URL: Problems and Prospects of Economics and Management.

51. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.

52. Siudek T., Zawojska A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomia*. 2014. № 13(1). P. 91–108.

ДОДАТКИ

Додаток А



Структурно-функціональна модель адаптивного розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Додаток Б

SWOT-АНАЛІЗ ТОВ «АГРО-КАРПАТІЯ»

Внутрішнє середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
Організаційно-управлінська складова	• Гнучка система управління малого підприємства. • Оперативність прийняття управлінських рішень.• Низький рівень управлінської бюрократії. • Зацікавленість керівництва у розвитку підприємства. • Висока адаптивність до змін ринкового середовища.	• Відсутність комплексної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю. • Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. • Обмежене використання сучасних інструментів стратегічного аналізу та прогнозування.
Виробнича складова	• Спеціалізація на виробництві продукції птахівництва. • Наявність виробничої бази та сформованого ресурсного потенціалу. • Досвід роботи на аграрному ринку. • Наявність резервів для підвищення продуктивності праці. • Потенціал для впровадження інноваційних технологій.	• Потреба в оновленні окремих елементів матеріально-технічної бази. • Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів. • Висока залежність від цін на корми та енергоресурси. • Значний вплив сезонних факторів на результати діяльності.
Фінансова складова	• Можливість ефективного контролю витрат завдяки невеликим масштабам діяльності. • Потенціал для залучення грантового фінансування та програм підтримки агробізнесу.	• Обмеженість власних фінансових ресурсів. • Недостатні можливості залучення довгострокового інвестиційного капіталу. • Висока чутливість до інфляційних процесів.
Маркетингова складова	• Наявність сформованих господарських зв'язків із контрагентами. • Можливість швидкого реагування на зміни споживчого попиту. • Перспективи розширення каналів збуту продукції.	• Недостатня диверсифікація ринків збуту. • Обмежене використання сучасних маркетингових інструментів. • Невисокий рівень впізнаваності бренду на міжрегіональному рівні.
Зовнішнє середовище	**Можливості**	**Загрози**
Ринкові фактори	• Розширення внутрішнього ринку збуту продукції. • Формування партнерських відносин із торговельними мережами та переробними підприємствами. • Зростання попиту на якісну продукцію українського виробництва.	• Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів. • Скорочення купівельної спроможності населення. • Нестабільність ринкової кон'юнктури.
Технологічні фактори	• Впровадження цифрових технологій управління. • Автоматизація виробничих процесів. • Використання ресурсозберігаючих технологій.	• Швидке моральне старіння технологій. • Зростання витрат на технологічне оновлення виробництва.

	• Розвиток електронної комерції.	
Економічні фактори	• Участь у державних та міжнародних програмах підтримки аграрного сектору. • Залучення грантового фінансування. • Розвиток інвестиційних програм підтримки малого бізнесу.	• Інфляція та зростання виробничих витрат.• Коливання валютного курсу.• Зростання цін на паливо, енергоносії та логістичні послуги.
Інституційні та соціальні фактори	• Підтримка розвитку аграрного підприємництва на державному рівні. • Розвиток цифрової економіки та цифрових сервісів. • Підвищення ролі екологічних та якісних стандартів виробництва.	• Воєнні ризики та безпекові загрози. • Зміни податкового та регуляторного законодавства. • Ризики поширення захворювань у галузі птахівництва. • Погіршення природно-кліматичних умов.

Додаток В

МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

Критерій оцінювання	**ТОВ «Агро-Карпатія»**	**ТзОВ «Птахокомплекс «Губин»**	**ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»**
Якість продукції	4	5	4
Цінова конкурентоспроможність	3	4	4
Ресурсне забезпечення	3	5	5
Ефективність використання ресурсів	4	5	4
Гнучкість системи управління	5	3	3
Адаптивність до змін ринку	4	3	4
Швидкість прийняття управлінських рішень	5	3	3
Рівень цифровізації діяльності	3	5	4
Розвиненість збутової мережі	3	5	5
Стійкість до зовнішніх ризиків	4	5	4
Інтегральна оцінка	3,9	4,4	4,0

Додаток Д

Модель формування адаптивної конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Карпатія»

Компонент конкурентоспроможності	Ключові фактори впливу	Виявлені проблеми	Напрями удосконалення	Очікуваний результат
Ресурсний потенціал	Матеріальні ресурси, енергоносії, корми, виробничі потужності	Зростання вартості ресурсів, висока залежність від цінових коливань	Впровадження ресурсозберігаючих технологій, оптимізація використання ресурсів	Зниження виробничих витрат та собівартості продукції
Фінансовий потенціал	Власний капітал, доступ до фінансування, інвестиційні ресурси	Обмеженість інвестиційних можливостей	Залучення грантового фінансування та програм підтримки агробізнесу	Зростання фінансової стійкості та інвестиційної привабливості
Управлінський потенціал	Система управління, організаційна структура, кадрове забезпечення	Недостатнє використання стратегічних інструментів управління	Формування адаптивної системи управління конкурентоспроможністю	Підвищення оперативності та якості управлінських рішень
Інноваційно-технологічний потенціал	Цифрові технології, автоматизація виробництва, інформаційні системи	Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів	Впровадження цифрових технологій управління та автоматизації виробництва	Підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності
Маркетинговий потенціал	Канали збуту, комунікації зі споживачами, ринкова позиція	Недостатня диверсифікація каналів реалізації продукції	Розвиток цифрового маркетингу та розширення партнерської мережі	Зростання обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій
Адаптивний потенціал	Гнучкість управління, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища	Високий рівень невизначеності ринкового середовища	Моніторинг ризиків, сценарне планування та управління змінами	Підвищення стійкості до зовнішніх загроз
Конкурентні переваги	Якість продукції, ефективність діяльності, репутація підприємства	Посилення конкурентного тиску на ринку	Комплексна реалізація запропонованих заходів	Формування довгострокових конкурентних переваг
Стратегічний результат	Сукупний вплив усіх компонентів	Необхідність забезпечення	Інтеграція цифрових,	Підвищення конкурентоспро

		сталого розвитку підприємства	ресурсозберігаючих та управлінських механізмів	можності та економічної стійкості підприємства