

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

Кваліфікаційна наукова праця на
правах рукопису

ГАПОН ВАДИМ СЕРГІЙОВИЧ

УДК 338.432: 339.137.2: 005.52

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

спеціальність – 073 Менеджмент
галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

 Вадим ГАПОН

Науковий керівник:

КРАМАР Ірина Юріївна, доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Гапон В.С. Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, галузь знань 07 – Управління та адміністрування. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Міністерство освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

Дисертаційне дослідження спрямоване на обґрунтування теоретико-методичних положень та розробленні прикладних аспектів підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом агропідприємств задля зміцнення їхніх ринкових позицій та сталого розвитку в ризикогенному середовищі.

Мета дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробленні прикладних аспектів підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства на основі цифровізації управлінських процесів та розвитку зовнішньоекономічної діяльності задля зміцнення їхніх ринкових позицій та сталого розвитку в ризикогенному середовищі.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень, управлінських інструментів та економіко-математичних моделей підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств аграрного сектору в умовах економічної нестабільності.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, визначено його мету та основні завдання, об'єкт та предмет дослідження, висвітлено наукову новизну й практичну цінність отриманих результатів.

У першому розділі дисертаційного дослідження здійснено поглиблене теоретичне опрацювання сутності, структурних характеристик та управлінських аспектів конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. На основі аналізу наукових джерел систематизовано компетентнісний, ресурсний, системний та управлінський підходи до трактування дефініції «конкурентний потенціал», згруповано характерні риси, принципи та рівні його формування (ретроспективний, поточний, перспективний). Запропоновано авторське визначення конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства як систематизованого комплексу взаємоузгоджених можливостей, компетенцій та ресурсів внутрішнього середовища, які забезпечують досягнення конкурентних цілей в умовах мінливого середовища та обмеженості ресурсів.

Обґрунтовано концептуальні основи управління конкурентним потенціалом в умовах економічної нестабільності, уточнено цілі, завдання, функції, принципи та структурні компоненти цього процесу. Окрему увагу приділено структуризації конкурентного потенціалу за виробничою, фінансовою, управлінською, маркетинговою, кадровою, інноваційною та інформаційно-цифровою складовими, а також взаємозв'язку між ними у контексті формування стійких конкурентних переваг. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання рівня конкурентного потенціалу.

У другому розділі дисертації зосереджено увагу на прикладних аспектах управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств України в умовах нестабільності зовнішнього середовища. На основі статистичних даних за 2019-2024 рр. проведено аналіз поточного стану та передумов розвитку сільського господарства на загальнодержавному та регіональному рівнях. Виявлено скорочення кількості аграрних підприємств, структурні зрушення у виробництві та зайнятості, посилення ролі великих інтегрованих структур та водночас – вразливість малих і середніх господарств. Обґрунтовано, що за цих умов західні регіони (Тернопільська, Івано-Франківська, Львівська обл.) стали центрами «резильєнтної стабілізації», що

дозволило визначити агропідприємства цих областей як репрезентативну базу для моделювання успішних стратегій управління конкурентним потенціалом.

Проведено PESTEL-аналіз середовища функціонування агропідприємств в Україні, SWOT-аналіз ключових складових конкурентного потенціалу трьох західних областей та оцінку його сильних й слабких сторін для усіх підприємств-об'єктів дослідження, що дозволило виділити наступні групи проблем функціонування підприємств сільського господарства, які потребують оптимізації управлінських рішень: «зовнішня нестабільність», «експортна адаптація», «цифрова та управлінська асиметрія розвитку».

Запропоновано та апробовано методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу на основі таксономічного аналізу (показник K_i). Проведено діагностику стану інтегрального показника K_i на основі 12 визначених індикаторів (i_1 - i_{12}), які сукупно характеризують основні складові КП (фінансову, кадрову, виробничу, маркетингову) для 9 агропідприємств-об'єктів дослідження трьох західних областей України. Визначено підприємства-лідери та суб'єкти з вразливою конкурентною позицією.

Проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу окремих індикаторів на інтегральний показник K_i , обґрунтовано домінуючий вплив фінансово-результативних і виробничо-ресурсних факторів на інтегральний показник. Доведено, що саме доходи, прибутковість, продуктивність праці, ефективність використання активів та масштаби ресурсної бази є ключовими драйверами посилення конкурентних позицій аграрних підприємств у досліджуваних умовах.

У третьому розділі дисертаційної роботи обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств.

Удосконалено організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом, який базується на переході від декларативного до data-driven менеджменту. Запропоновано систему цільових індикаторів реалізації механізму, що дозволяє кількісно оцінювати результати

управлінських впливів за основними напрямками (ресурсна забезпеченість, виробничо-технологічний рівень, ринкова позиція, фінансова стійкість, цифрова зрілість, рівень ризикового навантаження).

Розроблено багатокритеріальну модель оцінювання індексу експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу *EICP* при виході на зовнішні ринки, яка включає п'ять складових: експортна спеціалізація (RCA); цінова конкурентоспроможність (CPS); логістико-маркетингова спроможність (LOG); цифрова зрілість та міжнародна комунікація (DM); фінансова та кредитна готовність до реалізації ЗЕД (FCR). Використання *EICP* дозволяє об'єктивно оцінювати готовність підприємств до інтеграції в зовнішні ринки, ідентифікувати критичні обмеження та оптимізувати траєкторії зовнішньоекономічного розвитку. На прикладі референтного підприємства проведено апробацію моделі при його виході на зовнішні ринки.

Проведено прогнозування динаміки інтегрального показника КП (K_i) до 2030 р. та доведено наявність диференційованих траєкторій розвитку на основі логарфимічної моделі. На підставі отриманих прогнозів виокремлено три типи динаміки конкурентного потенціалу: стає зростання, початкове зниження з подальшим відновленням і переходом до зростання (адаптаційна траєкторія), стає зниження, відображаючи неоднорідність потенціалу підприємств щодо нарощування конкурентних позицій у середньостроковій перспективі. На основі здійсненого прогнозування запропоновано адаптивні сценарії для кожної групи підприємств, а також індивідуальні дорожні карти управління конкурентним потенціалом у прогнозному періоді для усіх об'єктів дослідження, в яких ключовим драйвером виступають цифрові інтервенції та системи KPI і risk-based monitoring.

Представлено інтегровану систему ризик-менеджменту на основі поєднання індексу ризику (RI) з (K_i). Запропоновано й обґрунтовано впровадження проєктів цифровізації (IBP/CPM, Agri TMS, AgriCRM, AgroERP, AgriMES/QMS, Energy Monitoring, B2B Portal; AgriPrecision DSS, IoT/VRA, Traceability), які підсилюють керованість собівартістю/маржею,

технологічну дисципліну та збутову спроможність тощо.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробленні прикладного інструментарію управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств, що базується на інтеграції цифрових рішень у систему менеджменту та комплексній оцінці експортних можливостей в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні комплексного управлінського інструментарію трансформації системи менеджменту агропідприємств відповідно до вимог цифрової економіки та викликів зовнішньоекономічної діяльності. Важливість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих теоретико-методичних підходів і прикладних рекомендацій на макро-, мезо- та мікрорівнях: органами державної та місцевої влади під час розроблення програм підтримки агро бізнесу в регіонах та забезпечення продовольчої безпеки держави; у діяльності вітчизняних підприємств - для удосконалення систем управління конкурентним потенціалом. Отримані результати можуть бути використані також в освітньому процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з економіки підприємств, менеджменту та цифрової трансформації.

Ключові слова: конкурентний потенціал, конкурентоспроможність, сільськогосподарське підприємство, стратегічне управління, ефективність управління, організаційно-економічний механізм, нестабільність зовнішнього середовища, ризик-менеджмент, ризики, експортно-орієнтований конкурентний потенціал, зовнішні ринки, цифровізація, оптимізація, адаптивність, прогнозування

ABSTRACT

Hapon V.S. Management of the Competitive Potential of Agricultural Enterprises under Conditions of External Environmental Instability. –
Scientific qualification work in the form of manuscript.

A dissertation for a PhD degree in the specialty 073 – Management, field of knowledge 07 – Management and administration. Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2026.

The dissertation research is aimed at substantiating theoretical and methodological provisions and developing applied aspects of increasing the efficiency of managing the competitive potential of agricultural enterprises in order to strengthen their market positions and sustainable development in a risk-prone environment.

The purpose of the dissertation is to develop theoretical and methodological provisions and develop applied aspects of increasing the efficiency of managing the competitive potential of agricultural enterprises based on the management processes digitalization and development of foreign economic activity in order to strengthen their market positions and ensure sustainable development in a risk-prone environment.

The object of the research is the process of managing the competitive potential of agricultural enterprises under the influence of destabilizing factors of the external environment.

The subject of the research is a set of theoretical and methodological provisions, management tools and economic and mathematical models for increasing the efficiency of managing the competitive potential of agricultural enterprises under economic instability conditions.

The introduction substantiates the relevance of the selected research topic, defines its purpose and main tasks, object and subject of the study, highlights the scientific novelty and practical value of the results obtained.

In the first part of the dissertation research, an in-depth theoretical study of the essence, structural characteristics and managerial aspects of the competitive potential of agricultural enterprises is carried out. Based on the content analysis of scientific sources, the competence, resource, system and management approaches to the interpretation of the definition of “competitive potential” are systematized, the characteristic features, principles and levels of its formation (retrospective, current, prospective) are grouped. The author’s definition of the competitive potential of an agricultural enterprise is proposed as a systematized complex of mutually agreed capabilities, competencies and resources of the internal environment, which ensure the achievement of competitive goals in a changing external environment and limited resources.

The conceptual foundations of competitive potential management under economic instability conditions are substantiated, the goals, objectives, functions, principles and structural components of this process are specified. Special attention is paid to the structuring of competitive potential according to production, financial, managerial, marketing, personnel, innovation and information and digital components, as well as the relationship between them in the context of sustainable competitive advantages formation.

The second part of the dissertation focuses on applied aspects of managing the competitive potential of agricultural enterprises in Ukraine under economic instability conditions. Based on statistical data for 2019-2024, an analysis of the current state and prerequisites for the development of agriculture at the national and regional levels was conducted. A reduction in the number of agricultural enterprises, structural shifts in production and employment, an increase in the role of large integrated structures and, at the same time, the vulnerability of small and medium-sized farms were identified. It is substantiated that under these conditions, the western regions (Ternopil, Ivano-Frankivsk, Lviv regions) have become centers of “resilient stabilization”, which made it possible to identify agricultural enterprises of these regions as a representative base for modeling successful strategies for managing competitive potential.

A PESTEL analysis of the operating environment of agricultural enterprises in Ukraine, a SWOT analysis of the key components of the competitive potential of three western regions and an assessment of the strengths and weaknesses of the competitive potential of all enterprises-objects of the study were carried out, which allowed us to identify the following groups of problems which exist for agricultural enterprises and require optimization of management decisions: “external instability”, “export adaptation”, “digital and managerial asymmetry of development”.

A methodological approach to assessing competitive potential based on taxonomic analysis (K_i indicator) was proposed and tested. Diagnostics of the state of the integral K_i indicator was carried out based on 12 defined indicators (i_1 - i_{12}), which collectively characterize the main components of the competitive potential (financial, personnel, production, marketing) for 9 agricultural enterprises-objects of the study of three western regions. Leading enterprises and entities with a vulnerable competitive position were identified.

A correlation-regression analysis of the influence of individual indicators on the integral K_i indicator was conducted, and the dominant influence of financial-performance and production-resource factors was substantiated. It is proven that income, profitability, labor productivity, asset utilization efficiency and the scale of the resource base are the key drivers of strengthening the competitive positions of agricultural enterprises in the studied conditions.

The third part of the dissertation substantiates the directions for increasing the efficiency of the agricultural enterprises competitive potential management.

The organizational and economic mechanism for managing competitive potential, which is based on the transition from declarative to data-driven management, has been improved. A system of target indicators for the implementation of the mechanism has been proposed, which allows quantitatively assessing the results of managerial influences in the main areas (resource availability, production and technological level, market position, financial stability, digital maturity, level of risk load).

An optimization toolkit for managing the competitive potential of agricultural enterprises when entering foreign markets has been developed, based on a multi-criteria model for evaluating the export-oriented competitive potential index EICP, which includes five components: export specialization (RCA*); price competitiveness (CPS); logistics and marketing capacity (LOG); digital maturity and international communication (DM); financial and credit readiness for foreign economic activity (FCR). Using EICP allows us to objectively assess the readiness of enterprises to integrate into foreign markets, identify critical constraints and optimize the trajectories of foreign economic development.

The dynamics of the integral indicator (K_i) until 2030 have been forecasted and the presence of differentiated development trajectories based on the logarithmic model has been proven. Based on the forecasts obtained, three types of competitive potential dynamics are distinguished: steady growth, initial decline with subsequent recovery and transition to growth (adaptive trajectory), steady decline, reflecting the heterogeneity of the potential of enterprises to increase competitive positions in the medium term. Based on the forecasting, adaptive scenarios are proposed for each group of enterprises, as well as individual roadmaps are developed for managing competitive potential in the forecast period for all research objects, in which digital interventions and KPI and risk-based monitoring systems act as key drivers.

An integrated risk management system is presented based on a combination of the risk index (RI) with (K_i). The implementation of digitalization projects (IBP/CPM, Agri TMS, AgriCRM, AgroERP, AgriMES/QMS, Energy Monitoring, B2B Portal; AgriPrecision DSS, IoT/VRA, Traceability) is proposed and justified, which strengthen cost/margin management, technological discipline and sales capacity, etc.

The scientific novelty of the dissertation work lies in the development of theoretical and methodological provisions and the development of applied tools for managing the competitive potential of agricultural enterprises, which is based on the integration of digital solutions into the management system and a comprehensive assessment of export opportunities in conditions of military-economic instability.

The practical significance of the results obtained lies in the development of a comprehensive management tool for transforming the management system of agricultural enterprises in accordance with the requirements of the digital economy and the challenges of foreign economic activity. The importance of the research results lies in the possibility of using the proposed theoretical and methodological approaches and applied recommendations at the macro-, meso- and micro-levels: by state and local authorities when developing programs to support agribusiness in the regions and ensure the state's food security; by domestic agricultural enterprises to improve their competitive potential management systems. The results obtained can also be used in the educational process of higher education institutions when teaching subjects in business economics, management and digital transformation.

Keywords: competitive potential, competitiveness, agricultural enterprise, strategic management, management efficiency, organizational and economic mechanism, instability of the external environment, risk management, risks, export-oriented competitive potential, external markets, digitalization, optimization, adaptability, forecasting

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd.2024.01.118>. ISSN 2223-3822. (особистий внесок автора: проаналізовано основні принципи формування конкурентного потенціалу та подано найбільш важливі його характеристики; досліджено методичні підходи щодо оцінювання конкурентного потенціалу підприємства; представлено складові інтегрального показника оцінювання конкурентного потенціалу; запропоновано послідовність та шкалу оцінювання конкурентного потенціалу, яка включає різні ранги підприємств у відповідності до рівня конкурентного потенціалу). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (IC), Google Scholar, Research Bible.

2. Крамар І., Гапон В. Галузевий аналіз поточного стану та передумов розвитку підприємств сільського господарства України в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-469-484](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-469-484). ISSN 3041-1254 Online. (особистий внесок автора: проаналізовано сучасний стан та динаміку розвитку аграрного сектору України; здійснено кількісно-структурний аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств у період 2019–2023 років). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (IC), Google Scholar, Research Bible.

3. Гапон В., Крамар І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 243–251. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-33>. ISSN: 2308-1988 (Print); 2308-2011 (Online) (особистий внесок автора: удосконалено

організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом; обґрунтовано доцільність впровадження удосконаленого механізму у діяльність сільськогосподарських підприємств). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus.

4. Гапон В., Крамар І. Оцінювання та прогнозування динаміки інтегрального показника конкурентного потенціалу вітчизняних сільськогосподарських підприємств на основі економіко-математичних підходів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2 (33). С. 88-107. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2025.02.088>. ISSN 2223-3822 (особистий внесок автора: обґрунтовано методичні підходи до оцінювання та прогнозування рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах воєнно-економічної нестабільності; запропоновано алгоритм діагностики конкурентного потенціалу на основі побудови матриці стандартизованих значень, визначення еталонного вектора та розрахунку інтегрального коефіцієнта за методом таксономічного аналізу; здійснено розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i); проведено порівняльний аналіз динаміки його зміни у 2019-2024 рр. та розроблено шкалу інтерпретації рівнів розвитку; здійснено прогнозування інтегрального показника конкурентного потенціалу на основі логарифмічної трендової моделі). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (IC), Google Scholar, Research Bible.

5. Гапон В. Адаптивна модель системи управління ризиками як інструмент зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 97. № 6. С. 176-187. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.176. ISSN 2409-8892. Міжнародна представленість та індексація журналу: DOAJ (Directory of Open Access Journals); Index Copernicus; Google Scholar; Crossref; EBSCO; ULRICHSWEB Global Serials Directory.

6. Крамар І., Гапон В. Механізм управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства при реалізації зовнішньоекономічної

діяльності та виході на зовнішні ринки. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12(52). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-459-482](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-459-482). ISSN 2786-5274 (особистий внесок автора: запропоновано інтегральний показник конкурентного потенціалу EICP, який відображає синергетичний вплив п'яти ключових складових: експортної спеціалізації (RCA*), цінової конкурентоспроможності (CPS), логістико-маркетингової спроможності (LOG), цифрової зрілості (DM) та фінансової стійкості й кредитоспроможності (FCR); розроблено методичний інструментарій збору та нормування індикаторів; на основі розрахунків EICP проведено типологізацію аграрних підприємств за рівнем конкурентного потенціалу (високий, середній, перспективний та низький), для кожного з яких запропоновано відповідні механізми управління, які включають комплекс заходів щодо зміцнення експортної, цінової, логістичної, цифрової та фінансової складових). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (IC), Google Scholar, Research Bible.

1.2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Гапон Вадим. Сучасний стан функціонування аграрного сектору України / Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 189 с. С 53-55. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39248/2/FMNESCPS_2022_Hapon_V-The_current_state_of_Ukraine_53-55.pdf

2. Крамар Ірина, Гапон Вадим. Проблеми функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні. Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 19 травня, 2023

р.). Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2023. 145 с., с. 37-38. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41169/1/Zbirnyk_tez_2023.pdf#page=37

3. Гапон Вадим. Особливості впровадження цифрових технологій в сільському господарстві / Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. 169 с., с. 32-33. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42900/2/MNPK_2023_Hapon_V-Some_features_of_digital_technologies_32-33.pdf

4. Гапон Вадим, Потюк Василь. Напрями оптимізації кредитування аграрних підприємств для забезпечення їх економічної безпеки / Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 125 с. С. 56-58. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45146/2/FMZKP_2024_Hapon_V-Directions_of_agriculture_enterprises_56-58.pdf

5. Баранов Костянтин, Гапон Вадим. Деякі аспекти управління людськими ресурсами в аграрному секторі України/ Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 110 с., с. 37-38. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46803>

6. Черкашин Інна, Гапон Вадим. Використання штучного інтелекту у фінансовій аналітиці: переваги та недоліки/ Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та

локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 110 с., с. 89-90. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46832/2/FMCPNES_2024_Cherkashyn_I-Use_of_artificial_intelligence_89-90.pdf

1.3. Праці, які додатково висвітлюють окремі аспекти дисертації:

1. Крамар Ірина, Баранов Костянтин, Гапон Вадим, Потюк Василь. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с., с. 134-149. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46637>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	19
ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	33
1.1. Аналіз наукових підходів до управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств	34
1.2. Концептуальні основи управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах економічної нестабільності.....	46
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств аграрної галузі	64
Висновки до розділу 1.....	83
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ	85
2.1. Аналіз сучасного стану та специфіки функціонування вітчизняних агропідприємств в умовах воєнно-економічної нестабільності	85
2.2. Оцінювання стратегічного контексту та передумов розвитку конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств: загальнодержавний та регіональний виміри	109
2.3. Комплексна діагностика результативності управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища	136
Висновки до розділу 2.....	153
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	157
3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств	157
3.2. Інструментарій управління розвитком конкурентного потенціалу агропідприємств при виході на зовнішні ринки	168
3.3. Сценарне прогнозування розвитку конкурентного потенціалу підприємств аграрної галузі на засадах ризик-орієнтованого підходу	190
Висновки до розділу 3	215
ВИСНОВКИ.....	217
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	222
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність
- КП – конкурентний потенціал
- OEM – організаційно-економічний механізм
- ІІІ – штучний інтелект
- CPS – Cost/Price Score – індекс цінової конкурентоспроможності продукції на цільових ринках
- CRM – Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами
- DM – Digital Maturity – індекс цифрової зрілості підприємства
- EDI – Electronic Data Interchange – електронний обмін даними з контрагентами (комерційні, фінансові та логістичні документи)
- EICP – Export-oriented Integrated Competitive Potential – інтегральний індекс експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу аграрного підприємства
- ERP – Enterprise Resource Planning – система планування ресурсів
- FCR – Financial and Credit Readiness – фінансова та кредитна готовність підприємства до реалізації зовнішньоекономічної діяльності
- ICI – Integrated Competitiveness Index – інтегрований індекс конкурентоспроможності підприємства
- IoT – Internet of Things – Інтернет речей
- ISO – International Organization for Standardization – Міжнародна організація зі стандартизації
- K_i – таксономічний показник рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства
- KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності діяльності підприємства
- LOG – Logistics and Marketing Capacity Index – індекс логістико-маркетингової спроможності підприємства (готовність до виконання експортних контрактів).
- PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal – метод комплексного аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників зовнішнього середовища
- RCA – Revealed Comparative Advantage – нормований показник виявленої порівняльної переваги підприємства за профільними експортними позиціями
- RI – Risk Index – інтегральний індекс ризику, який характеризує рівень ризикового навантаження на конкурентний потенціал підприємства
- SCM – Supply Chain Management – система управління ланцюгами постачань

ВСТУП

Актуальність теми дисертаційного дослідження обумовлено тим, що сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, поглибленням кризових явищ, геополітичною нестабільністю, трансформацією глобальних агропродовольчих ринків та необхідністю адаптації до викликів воєнного часу, що зумовлює критичну потребу в переході від традиційних моделей управління до цифровізованих систем менеджменту, здатних забезпечити оперативність та точність управлінських рішень на основі безперервного моніторингу й поточного оновлення даних. В умовах, коли зовнішнє середовище демонструє несталі тенденції, зумовлені не лише економічними коливаннями, але й зміною клімату, зростанням волатильності цін на аграрну продукцію, нерівномірністю доступу до ресурсів і технологій, формування та реалізація стратегій, спрямованих на збереження й нарощення конкурентних переваг, стають критично важливими завданнями для сільськогосподарських виробників.

Важливою обставиною є те, що конкурентний потенціал підприємства, як інтегральна характеристика його ресурсних, технологічних, організаційних, управлінських та інноваційних можливостей, виступає не лише індикатором його поточної ринкової позиції, але й визначає спроможність до гнучкої адаптації, модернізації та ефективного реагування на непередбачувані зміни зовнішніх умов. Саме від рівня сформованості, структури та якості використання конкурентного потенціалу залежить здатність підприємства забезпечувати стабільність виробничого процесу, підтримувати високу якість продукції, оптимізувати витрати, впроваджувати інновації та ефективно позиціонувати себе на внутрішньому й зовнішньому ринках.

При цьому управління конкурентним потенціалом у сільському господарстві має свою специфіку, яка зумовлена високим рівнем залежності виробництва від природно-кліматичних факторів, сезонністю, біологічними

особливостями сільськогосподарських культур і тварин, а також структурними диспропорціями у забезпеченні ресурсами та доступі до сучасних технологій. Особливої актуальності набуває проблема об'єктивної оцінки експортної готовності агропідприємств, оскільки традиційні показники конкурентоспроможності не враховують стрімку трансформацію міжнародних логістичних ланцюгів та посилення вимог до цифрової зрілості контрагентів.

Важливість та необхідність даного дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування та практичної реалізації адаптивних організаційно-економічних механізмів, які дозволяють підвищити ефективність управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств, зокрема при виході на зовнішні ринки, забезпечити їхню фінансову стійкість і технологічну модернізацію. Недостатня теоретична розробленість та практична відсутність комплексних моделей, що синтезують ризик-менеджмент, сценарне прогнозування та інструменти цифрової трансформації, зумовлює вибір теми, визначення мети та завдань дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика конкурентного потенціалу розкривається насамперед у площині уточнення його сутності, структури та ролі у забезпеченні конкурентоспроможності й стійкості підприємства. Дослідники обґрунтовують системний характер конкурентного потенціалу як сукупності узгоджених ресурсів, компетенцій і можливостей, які формують здатність підприємства досягати стратегічних цілей у турбулентному середовищі (В. Сімонова; Т. Романчик, Є. Павленко; Н. Якименко-Терещенко, Я. Ніколаєш; А. Лужецький). У межах цієї логіки конкурентний потенціал розглядається як функціональна основа розвитку та підтримання стабільності підприємства, а також як об'єкт цілеспрямованого управління на принципах системності та збалансованості (О. Селезньова, В. Варга, Н. Карачина, Л. Перцата, М. Стаханов, О. Малик, С. Співак, Н. Кирич, О. Черкасова, О. Сокір).

Значний масив наукових напрацювань присвячено розробленню методологічного базису та прикладного інструментарію оцінювання конкурентного потенціалу. У працях сучасних дослідників обґрунтовано доцільність застосування як багатofакторної діагностики окремих складових потенціалу, так і використання інтегральних та рейтингових процедур, що базуються на згортанні різнорідних індикаторів у єдиний узагальнюючий показник (Н. Беляєва – роль ланцюжка цінностей; Ю. Лаврова; О. Нижник – інтегральні показники; В. Базилюк, К. Базилюк, Н. Сарай, В. Матвєєв, Ю. Гудзь, С. Бондаренко – рейтингове оцінювання та подальше стратегічне управління). Окремо розвиваються прикладні методики для різних видів діяльності та галузей, які підсилює доказовість вимірювань, але водночас ускладнює порівнянність результатів між підприємствами та секторами (М. Шульга, Ю. Ушкаренко; В. Кривіцька, Л. Несен).

У контексті обраного напрямку дослідження особливої релевантності набувають праці, фокусовані на галузевій специфіці формування конкурентного потенціалу та на управлінні ним за умов посилення нестабільності, ризиків і зовнішніх шоків. Так, аналізуються особливості формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств, ефективність його використання, а також чинники конкурентоспроможності (А. Орел; О. Николук, В. Полянко; В. Ільїн, О. Ільїна, В. Храпкіна). Паралельно формується напрям, у якому конкурентний потенціал пов'язується зі стратегічним управлінням, інноваційністю, міжнародною конкуренцією та ризик-орієнтованими підходами, включно з управлінням у умовах дестабілізації зовнішнього середовища; у таких дослідженнях особливий акцент робиться на інноваційній активності, здатності до міжнародної експансії та впровадженні ризик-орієнтованих підходів (Р. Квасницька, Н. Ардашкіна; В. Матвєєв; І. Гращенко, Н. Прищеп; І. Зрибнєва; Ю. Павлюк; В. Закусило, Н. Гавловська, С. Крук, Б. Дзиговський; М. Савченко, А. Кичигін; О. Нижник). Питаннями впливу цифровізації на бізнес-процеси, в тому числі на конкурентоспроможність займалися Р. Шерстюк, В. Стадник.

Водночас, попри вагомі здобутки у розробленні теоретико-методичних засад формування конкурентного потенціалу, низка актуальних питань залишається недостатньо висвітленою. Зокрема, у сучасних дослідженнях бракує інтегрованого підходу, який би поєднував цифрову трансформацію управлінських процесів із адаптивними механізмами виходу агропідприємств на зовнішні ринки. Потребують подальшого розв'язання прикладні аспекти поєднання ризик-менеджменту та сценарного моделювання в єдиному контурі управління, що набуває критичного значення в умовах воєнно-економічної нестабільності та динамічної деформації глобальних ланцюгів доданої вартості. Недостатня опрацьованість інструментарію оцінювання експортних можливостей через призму цифрової зрілості та адаптивності менеджменту обумовила необхідність проведення даного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами.

Дисертація виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах науково-дослідної теми «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (державний реєстраційний номер 0124U003478), термін виконання 2024-2027 роки. Під час виконання дисертаційної роботи здобувачем розроблено розроблено теоретико-методологічні положення та прикладні рекомендації з удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища (на прикладі підприємств сільськогосподарської галузі) (Довідка №2/28-143 від 03.02.2026).

Мета дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробленні прикладних аспектів підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства на основі цифровізації управлінських процесів та розвитку зовнішньоекономічної діяльності задля зміцнення їхніх ринкових позицій та сталого розвитку в ризикогенному середовищі.

Відповідно до мети дослідження поставлено такі **завдання**:

– дослідити категоріальний апарат системи управління конкурентним потенціалом підприємства та концептуальні основи його реалізації в умовах економічної нестабільності;

– охарактеризувати сучасні наукові підходи до визначення сутності конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств, а також методичні підходи до його оцінювання в умовах нестабільності зовнішнього середовища;

– проаналізувати галузеві тенденції, поточний стан, проблеми і передумови розвитку підприємств сільського господарства України, зокрема в Західному регіоні;

– провести PESTEL-аналіз зовнішнього середовища функціонування агропідприємств і SWOT-аналіз ключових складових конкурентного потенціалу сільського господарства трьох західних областей України в сучасних умовах господарювання;

– здійснити діагностику основних складових конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств-об’єктів дослідження та визначити його інтегральний показник на основі таксономічного аналізу; провести кореляційно-регресійний аналіз впливу окремих індикаторів на інтегральний показник;

– удосконалити організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом агропідприємств;

– розробити оптимізаційний інструментарій управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства при виході на зовнішні ринки;

– провести прогнозування рівня інтегрального показника конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств, а також обґрунтувати інтеграцію ризик-менеджменту в контур управління конкурентним потенціалом.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентним потенціалом

підприємств сільського господарства в умовах впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень, управлінських інструментів та економіко-математичних моделей підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств аграрного сектору в умовах економічної нестабільності.

З метою досягнення поставленої у дисертаційному дослідженні мети та розв'язання окреслених завдань було застосовано такі наукові **методи дослідження**: *аналізу та синтезу* – використано для узагальнення наукових підходів до визначення сутності, змісту та значення конкурентного потенціалу підприємств сільського господарства як об'єкта управління, а також для формування концептуальних основ управління в умовах економічної нестабільності (підрозділи 1.1-1.2); *контент-аналіз* – застосовано для систематизації та критичного осмислення наукових джерел щодо трактування категорії «конкурентний потенціал» і підходів до його оцінювання (підрозділи 1.1, 1.3); *порівняльний аналіз* – застосовано для дослідження галузових та регіональних тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств, зіставлення їхніх конкурентних переваг і слабких сторін у порівнянні з іншими суб'єктами ринку та між собою (підрозділи 2.1-2.3); *методи економіко-статистичного аналізу* – використано для оцінювання динаміки основних показників діяльності аграрних підприємств, виявлення впливу зовнішніх факторів на рівень КП (підрозділи 2.1-2.3); *PESTEL-аналіз* – для комплексної діагностики зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств та визначення характеру впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників у період політико-економічної нестабільності (підрозділ 2.2); *метод експертних оцінок та анкетування* – застосовано для визначення вагомості окремих складових конкурентного потенціалу, узгодження системи показників його вимірювання та оцінювання результативності OEM його стимулювання (підрозділи 2.3, 3.1); *таксономічний аналіз* – використано для розрахунку узагальнюючого

показника рівня конкурентного потенціалу K_i сільськогосподарських підприємств, що дало можливість здійснити порівняльний аналіз їх конкурентних позицій і виявити динаміку змін у часовому розрізі (підрозділ 2.3); *кореляційно-регресійний аналіз* – застосовано для кількісного оцінювання впливу окремих складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник K_i , виявлення ключових детермінант його зростання та побудови відповідних регресійних моделей (підрозділ 2.3); *економіко-математичне моделювання та прогнозування* – використано для побудови логарифмічних прогнозних моделей динаміки K_i до 2030 р., формування сценаріїв розвитку КП аграрних підприємств, розроблення оптимізаційного інструментарію управління експортно-орієнтованим КП на основі багатокритеріальної моделі оцінювання інтегрального індексу EICP, а також моделювання системи управління ризиками з урахуванням інтегрального індексу ризику RI (підрозділи 3.2-3.3); *сценарний та програмно-цільовий підхід* – застосовано для обґрунтування адаптивних сценаріїв та індивідуальних «дорожніх карт» управління КП відповідно до типу прогнозної траєкторії, формування портфеля цифрових проєктів та визначення KPI-ядра і risk-based monitoring, забезпечуючи ефективність управління у рамках «стабілізація – відновлення – зростання» і своєчасне коригування управлінських рішень (підрозділ 3.3); *графічний метод* – застосовано для візуалізації результатів аналітичних та модельних розрахунків, відображення динаміки показників, структури складових КП, зон ризику та варіантів управлінських рішень, даний аспект підвищив наочність та інтерпретованість отриманих результатів дисертаційного дослідження (розділи 1-3).

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, котрі регулюють діяльність аграрних підприємств; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, профільних асоціацій; результати наукових досліджень українських і зарубіжних учених; звітність та внутрішня інформація сільськогосподарських підприємств-об'єктів

дослідження; анкетувати та опитування працівників сільськогосподарських підприємств; власні розрахунки та аналітичні узагальнення автора.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробленні прикладного інструментарію управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств, що базується на інтеграції цифрових рішень у систему менеджменту та комплексній оцінці експортних можливостей в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Основні положення та результати дослідження, які виносяться на захист, характеризують наукову новизну та особистий внесок автора і полягають у наступному:

вперше:

– розроблено багатокритеріальну модель оцінювання індексу експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу *EICP* при виході на зовнішні ринки, яка включає п'ять складових: експортна спеціалізація (RCA); цінова конкурентоспроможність (CPS); логістико-маркетингова спроможність (LOG); цифрова зрілість та міжнародна комунікація (DM); фінансова та кредитна готовність до реалізації ЗЕД (FCR). На відміну від існуючих, запропонований підхід до оцінювання дозволяє комплексно оцінювати експортну спеціалізацію, цінову, логістико-маркетингову, цифрову та фінансово-кредитну готовність до ЗЕД; ідентифікувати «вузькі місця» за п'ятьма складовими з подальшою пріоритизацією управлінських заходів для підприємств з різним рівнем експортної готовності; узгодити внутрішні ресурси підприємства з вимогами глобальних ланцюгів доданої вартості;

удосконалено:

– методичний підхід до діагностики та оцінювання ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств, який поєднує таксономічний метод інтегральної оцінки (формування узагальнюючого показника K_i на основі 12 запропонованих індикаторів i_1-i_{12} за чотирма основними складовими КП: фінансовою, кадровою, виробничою,

маркетинговою) та кореляційно-регресійний аналіз. На відміну від існуючих, запропонований підхід забезпечує можливість не лише інтегрально оцінювати рівень конкурентного потенціалу, а й кількісно виявляти внесок окремих його складових та чинників, ідентифікувати підприємства-лідери й аутсайди за конкурентними позиціями та на цій основі пропонувати індивідуальні управлінські рішення;

- організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств, який інтерпретується як інтегрована адаптивна система, що об'єднує цільову, організаційно-управлінську, економічну, функціональну та інформаційно-цифрову підсистеми. На відміну від традиційних механізмів із фрагментарним впливом, удосконалений OEM доповнено системою цільових індикаторів, що дозволяє кількісно вимірювати результативність управлінських дій за основними напрямками формування конкурентного потенціалу;

- науково-методичний підхід до управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств на основі поєднання розрахунку інтегрального показника КП із прогнозуванням траєкторій його розвитку на період 2025–2030 рр. на базі логарифмічної моделі, що забезпечує підвищення керованості та результативності стратегічних рішень у середньостроковій перспективі. Використання адаптивних сценаріїв та цифрових інструментів дозволяє розробляти й впроваджувати заходи залежно від прогнозної траєкторії КП для кожної з визначених груп підприємств; забезпечувати безперервний контур контролю «дані–рішення–КРІ–коригування»; своєчасно ідентифікувати ризики та підвищувати адаптивність підприємств і ефективність використання ресурсів у процесі реалізації стратегії розвитку; розробляти індивідуальні дорожні карти управління КП у прогнозному періоді на базі цифрових інструментів;

- модель управління ризиками у системі забезпечення зростання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що інтегрує концепції ERM, ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) та стратегічного

контролінгу в послідовність блоків (цільовий, аналітично-діагностичний, інструментально-технологічний, результативно-оцінний, зворотний зв'язок). На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на мінімізацію окремих загроз, удосконалена модель ґрунтується на формуванні прийняттого рівня ризику (через шкалу зон ризику та критерії ΔK_i , ΔRI) і дозволяє забезпечити стаке зростання K_i в межах прийняттого ризикового навантаження; забезпечує узгодження цілей зростання конкурентного потенціалу з допустимими межами ризикового навантаження та задає формалізовані режими управління (зони ризику) – від превентивного моніторингу до активізації антикризових заходів;

набули подальшого розвитку:

- категоріальний апарат теорії менеджменту в частині уточнення змістовного наповнення понять «конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства» та «управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства»;

- теоретико-методичне трактування сутності, структури та принципів формування конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств, як багаторівневої динамічної системи, яка на відміну від існуючих підходів інтегрує ретроспективний досвід, поточну адаптивність та перспективну конкурентоспроможність, що дозволяє розглядати конкурентний потенціал як активний стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств;

- концептуальні основи реалізації управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах зовнішньої нестабільності шляхом побудови багаторівневої системи управління конкурентним потенціалом. На відміну від існуючих підходів, управління КП представлено як інтегрований процес, що базується на синергії чотирьох складових: ризик-орієнтованості, ресурсної достатності, системної стійкості та цифрової трансформації, що сприяє нарощенню конкурентних переваг в умовах воєнно-економічних шоків;

– наукові положення щодо галузевого аналізу стану агропідприємств, що, на відміну від існуючих, ґрунтуються на ідентифікації критичних детермінант (зміна структури ринку, логістичні розриви, вразливість малого і середнього бізнесу). Це дозволило обґрунтувати необхідність трансформації управлінських моделей від статичних до адаптивних, що відповідають сучасним викликам воєнно-економічної нестабільності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні комплексного управлінського інструментарію, спрямованого на трансформацію системи менеджменту агропідприємств відповідно до вимог цифрової економіки та викликів ЗЕД. *На мікрорівні* впровадження рекомендацій забезпечує ідентифікацію «вузьких місць» у ресурсному забезпеченні, мінімізацію ризикового навантаження та побудову індивідуальних дорожніх карт розвитку на базі адаптивних сценаріїв. *На мезо- та макрорівні* запропоновані підходи виступають підґрунтям для формування стратегій підтримки агробізнесу, що дозволяє органам влади обґрунтовувати пріоритети стимулювання експортного потенціалу, розробляти цільові програми та впроваджувати інструменти стабілізації аграрного сектору в умовах воєнно-економічної нестабільності, сприяючи зміцненню продовольчої безпеки держави.

Результати проведеного дослідження враховані у діяльності Тернопільської військової обласної адміністрації (довідка про впровадження №03/1-19/2008 від 17.12.2025), Тернопільської міської ради (довідка про впровадження №102/2 від 22.12.2025).

Пропозиції автора враховані у діяльності підприємств-об'єктів дослідження: ПАП «Обрій» (довідка №18 від 02.01.2026), СТОВ «Вікторія» (довідка №2 від 20.01.2026), ФГ «Скочеляс» (довідка №13 від 04.12.2025).

Результати дисертаційного дослідження, а саме: сформульовані теоретичні та розроблені практичні положення щодо підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом у контексті виходу на зовнішні ринки в умовах воєнно-економічної нестабільності, трансформації

зовнішньоекономічних зв'язків та цифровізації (на прикладі підприємств сільського господарства) впроваджено в освітній процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час підготовки та викладання навчальної дисципліни «Економіка підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійних програм: «Економіка» спеціальностей С1.01 «Економіка та міжнародні економічні відносини», 051 «Економіка»; «Підприємництво» спеціальності D3 «Менеджмент»; «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»; «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальностей D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» (Довідка №2/28-193 від 10.02.2026).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою роботою, у якій викладено авторські пропозиції щодо удосконалення та подальшого розвитку підходів до формування системи економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки. Дисертанту належать наукові положення, висновки й пропозиції, що відображені у роботі. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які належать здобувачеві. Конкретний внесок здобувача у спільних наукових працях подано у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати роботи розглядалися на таких науково-практичних конференціях: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 01-02 червня 2022 р. (м. Тернопіль); III Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня, 2023 р. (м. Тернопіль); XI Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»,

03 листопада 2023 р. (м. Тернопіль); XII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 16 травня 2024 р. (м. Тернопіль); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 25 листопада 2024 р. (м. Тернопіль).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 13 наукових праць, у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у колективній монографії, 6 тез доповідей на конференціях.

Структура дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 222 найменувань та 23 додатків на 125 сторінках. Основний текст дисертації викладений на 179 сторінках, містить 28 рисунків (з них 6 займають 6 повних сторінок, які до основного обсягу не включені) і 43 таблиці (з них 20 займає 20 повних сторінок, які до основного обсягу не включені). Загальний обсяг роботи складає 374 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Аналіз наукових підходів до управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств

У сучасних умовах ринкових трансформацій та глобалізаційних викликів конкурентний потенціал сільськогосподарських підприємств розглядається як ключовий чинник забезпечення їхньої стійкості, адаптивності та розвитку. У науковій літературі на сьогодні немає єдності поглядів щодо сутності та змісту цього поняття: одні дослідники трактують його як сукупність ресурсних можливостей підприємства, інші – як інтегральну характеристику ефективності використання ресурсів у поєднанні з управлінськими компетенціями. Вивчення наукових підходів до визначення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств є важливою передумовою розроблення ефективних механізмів управління ним, дозволяючи підвищити конкурентоспроможність аграрного виробництва на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Варто зазначити, що сільське господарство є однією із ключових галузей національної економіки, формуючи разом з іншими суміжними галузями близько 20% української економіки. У зв'язку із падінням інших секторів, зокрема, металургії, частка агропромислового комплексу прогнозовано зросте до 30% [1]. Окрім того, зважаючи на те, що дана галузь на 70% залежить від експорту, то вона генерує значні валютні надходження в Україні. Таким чином, ефективна діяльність підприємств аграрного сектору є важливим фактором забезпечення стійкості національної економіки в умовах нестабільності зовнішнього середовища [2].

Аналіз наукових підходів щодо визначення дефініції «конкурентний потенціал підприємства» дає можливість відзначити різноманітність думок та інтерпретацій досліджуваної економічної категорії. Зокрема, Бабій І.В. стверджує, що конкурентний потенціал – це система можливостей, компетенцій і ресурсів, що

забезпечує формування внутрішніх конкурентних переваг на засадах адаптивності та інноваційності. Підщ постійним тиском факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ цей потенціал трансформується у стійку конкурентоспроможність підприємства [3, с. 137].

Беляєва Н. С. визначає КП як систематизований комплекс ресурсів і можливостей внутрішнього середовища, що забезпечує конкурентні переваги за умов обмежених ресурсів і мінливого середовища [4, с. 44].

Як систему взаємодії ресурсів, можливостей та здатностей господарської структури створювати конкурентні переваги і забезпечувати стійку конкурентну позицію на ринку визначає дефініцію «конкурентний потенціал» науковиця Ю. Лаврова [5, с. 231]. Слід констатувати, що дане визначення акцентує увагу не лише на наявності ресурсів, а й на їх ефективній взаємодії, даючи змогу сформувати достатньо стабільні конкурентні переваги та закріпити позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

Науковці В. Стадник та І. Михальчук [6] досліджували конкурентоспроможність підприємства, зокрема в частині інновацій і визначали її не як альтернативні пропозиції, що змагаються за право бути впровадженими, а як про реалізовані нововведення - тобто у формі кінцевого результату здійснених змін, які пройшли повний цикл створення вартості та виступають засобом задоволення конкретної споживчої потреби.

Конкурентний потенціал як здатність керівництва підприємства своєчасно і повно формувати переваги для забезпечення сталого стратегічного розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до швидкозмінних умов ринку трактує Н. Якименко-Терещенко [7, с. 33]. На нашу думку, запропоноване автором визначення відображає ключову роль управлінських рішень у формуванні конкурентного потенціалу, а також підкреслює його стратегічну спрямованість та адаптивність як базові характеристики.

Науковці Т. Романчик і Є. Павленко [8] визначають конкурентний потенціал як сукупність економічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які вже використовуються або можуть застосовуватися у поточній та довгостроковій

діяльності для забезпечення життєздатності й підвищення цінності підприємства. В даному підході особливий акцент робиться на поєднанні короткострокових і стратегічних аспектів використання ресурсів, дозволяючи забезпечити стійкість і розвиток підприємства у мінливому конкурентному середовищі.

Достатньо важливою є думка Варги В. [9], яка під поняттям конкурентний потенціал розуміє поєднання економічних ресурсів, можливостей, менеджменту, для забезпечення конкурентоспроможності, та життєздатності підприємства; формування та розвиток конкурентного потенціалу безпосередньо пов'язані зі стимулюванням конкурентних переваг та забезпеченням стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільності та зовнішніх ризиків.

Можливості та ризики використання інструментів управлінського консалтингу з точки зору їх впливу на конкурентоспроможність підприємства досліджували Храпкіна В. і Руденська В. [10].

На переконання Омельчак Г. конкурентний потенціал трактується сукупністю параметрів, які визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та зберігати і/або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [11, с. 123].

Співак С., Кирич Н. визначають конкурентний потенціал через взаємозв'язок з внутрішнім і зовнішнім середовищем, при цьому автори вказують, що до повномасштабної війни внутрішній потенціал здебільшого пов'язували з рівнем інтенсифікації виробництва, якістю управління та оптимальністю фінансових потоків, а під час війни основним стає збереження та ефективне використання ресурсів [12].

В. Сімонова [13] визначає конкурентний потенціал як відкрити багатoelementну ієрархічну систему можливостей, компетенцій і ресурсів, які забезпечують досягнення конкурентних переваг за умови ефективного використання ресурсного потенціалу.

У таблиці 1.1. узагальнимо основні підходи до визначення дефініції «конкурентний потенціал підприємства».

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення дефініції «конкурентний потенціал підприємства»

Автор	Визначення
Компетентнісний підхід	
Бабій І. [3]	Конкурентний потенціал – система можливостей, компетенцій і ресурсів, які формують внутрішні конкурентні переваги (адаптивність та інноваційність) під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.
Ресурсний підхід	
Беляєва Н. [4]	Систематизований комплекс ресурсів і можливостей внутрішнього середовища, що забезпечує конкурентні переваги за умов обмежених ресурсів і мінливого середовища.
Лаврова Ю. [5]	Взаємодія ресурсів, можливостей та здатностей підприємства, яка формує стійкі конкурентні переваги й забезпечує позиції на ринку.
Омельчак Г. [11]	Сукупність параметрів, що визначають можливість ефективного функціонування, збереження чи збільшення частки ринку та конкурентних переваг.
Системний підхід	
Романчик Т. [8]	Системна сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей, що забезпечує життєздатність та розвиток у коротко- і довгостроковій перспективі.
Сімонова В. [13]	Відкрита багатоелементна ієрархічна система можливостей, компетенцій і ресурсів, спрямована на досягнення конкурентних переваг.
Управлінський підхід	
Якименко-Терещенко Н. [7]	Здатність підприємства й менеджменту формувати збалансований комплекс конкурентних переваг для сталого стратегічного розвитку та адаптації.
Варга В. [9]	Поєднання економічних ресурсів, можливостей і менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності та життєздатності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [3-5; 7-9; 11; 13]

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «конкурентний потенціал підприємства» дозволяє виділити чотири основні підходи: компетентнісний – підкреслює роль внутрішніх компетенцій, знань і здатностей підприємства у формуванні конкурентних переваг; акцент – на адаптивності та інноваційності як базових складових конкурентного потенціалу; ресурсний – фокусується на сукупності економічних та матеріальних ресурсів підприємства і їх ефективному використанні для досягнення конкурентних переваг; акцент – на важливості інтеграції ресурсів та їх взаємодії для підтримки стійкої позиції на ринку; системний – розглядає конкурентний потенціал як комплексну, взаємопов’язану структуру ресурсів,

можливостей і компетенцій, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей і розвиток підприємства; акцент – на багаторівневій ієрархічній організації та динамічності системи; управлінський – виділяє ключову роль менеджменту у формуванні та реалізації конкурентного потенціалу, акцент – на стратегічній спрямованості і здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Враховуючи проаналізовані підходи, пропонуємо розглядати конкурентний потенціал підприємства як комплекс взаємоузгоджених можливостей, компетенцій та ресурсів внутрішнього середовища, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню стратегічних цілей і при раціональному використанні забезпечує високий конкурентний статус підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

У даному контексті конкурентний потенціал підприємства, в тому числі і сільськогосподарських підприємств, об'єднує три рівні зв'язків та відносин, кожен із яких відображає специфічні аспекти його формування та реалізації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Рівні зв'язків та відносин, які визначають та характеризують конкурентний потенціал підприємства

Джерело: складено автором з урахуванням [14, с.126-127]

Перший рівень стосується минулого підприємства та відображає сукупність властивостей, накопичених у процесі його становлення: досвід, сформовані компетенції, організаційні традиції та наявні ресурси (фінансові, трудові, логістичні, маркетингові, інвестиційні та ін.), які визначають можливості функціонування та розвитку сільськогосподарського підприємства.

Другий рівень – увага на теперішньому; характеризує практичне використання наявних можливостей підприємства; дозволяє розмежувати реалізовані та нереалізовані ресурси і частково співпадає з поняттям «резерв»; оцінюється ефективність використання ресурсів, дієвість управлінських рішень та здатність підприємства швидко реагувати на поточні зміни ринкових умов.

Третій рівень – орієнтація на перспективний розвиток підприємства; особлива увага приділяється впровадженню інновацій, підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища, вдосконаленню управлінських процесів та раціональному використанню економічних ресурсів.

Формування та розвиток конкурентного потенціалу передбачає удосконалення наявних можливостей підприємства, таким чином, щоб властивості кожного із окремих функціональних елементів обумовлювали максимальне використання властивостей усіх інших елементів, а їх сукупність стимулювала нову здатність підприємства, враховуючи ресурси внутрішнього середовища та обмеження, котрі обумовлює зовнішнє середовище.

Формування конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства обумовлює наявність ряду ключових принципів (рис. 1.2). Зокрема, принципи систематизованості та взаємоузгодженості дозволяють упорядкувати внутрішні ресурси та процеси, забезпечуючи цілісність функціонування, а адаптивність і інноваційність визначають здатність сільськогосподарського підприємства реагувати на зміни ринкових та природно-кліматичних умов, впроваджувати нові технології та підходи у виробництві та управлінні.



Рис. 1.2. Характеристика ключових принципів реалізації конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основні [15, с.211; 16, с.79; 17, с. 47; 18; 19; 20-22]

Інтеграція внутрішніх ресурсів і можливостей разом із раціональним їх використанням забезпечує оптимізацію виробничої та економічної діяльності, підвищує ефективність функціонування та сприяє досягненню стратегічних цілей. Принцип високого конкурентного статусу та досягнення поставлених цілей орієнтує підприємство на формування сталих конкурентних переваг та зміцнення позицій на агроринку. Урахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів разом із підтримкою конкурентоспроможності на різних етапах життєвого циклу сільськогосподарського підприємства дозволяє забезпечити його стійкість і розвиток у довгостроковій перспективі.

Загалом зміст принципів конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства формують комплексну систему, поєднуючи при цьому ресурсний, компетентнісний та адаптивно-інноваційний компоненти і визначають його здатність ефективно функціонувати та забезпечувати стійку конкурентоспроможність в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Враховуючи підходи до визначення ключових зв'язків та відносин, а також принципи конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства та їх суть можна згрупувати його характерні риси (рис. 1.3). Зазначені принципи підкреслюють комплексний і динамічний характер конкурентного потенціалу, який є ключовим фактором успішного функціонування і розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції та змін на ринку [23, с.122]. Системний характер КП обумовлює складність його формування та інтеграції різних елементів у єдину функціонуючу структуру, тому особлива увага повинна приділятися процесам планування, організації та розвитку складових потенціалу, враховуючи інтеграцію стратегічного управління та оперативного контролю. Для сільськогосподарських підприємств це завдання ускладнюється особливостями галузі, серед яких: сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, волатильність цін на продукцію та високий рівень ризиків, пов'язаних з зовнішнім середовищем, що потребує створення адаптивної та гнучкої системи управління потенціалом, здатної ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни,

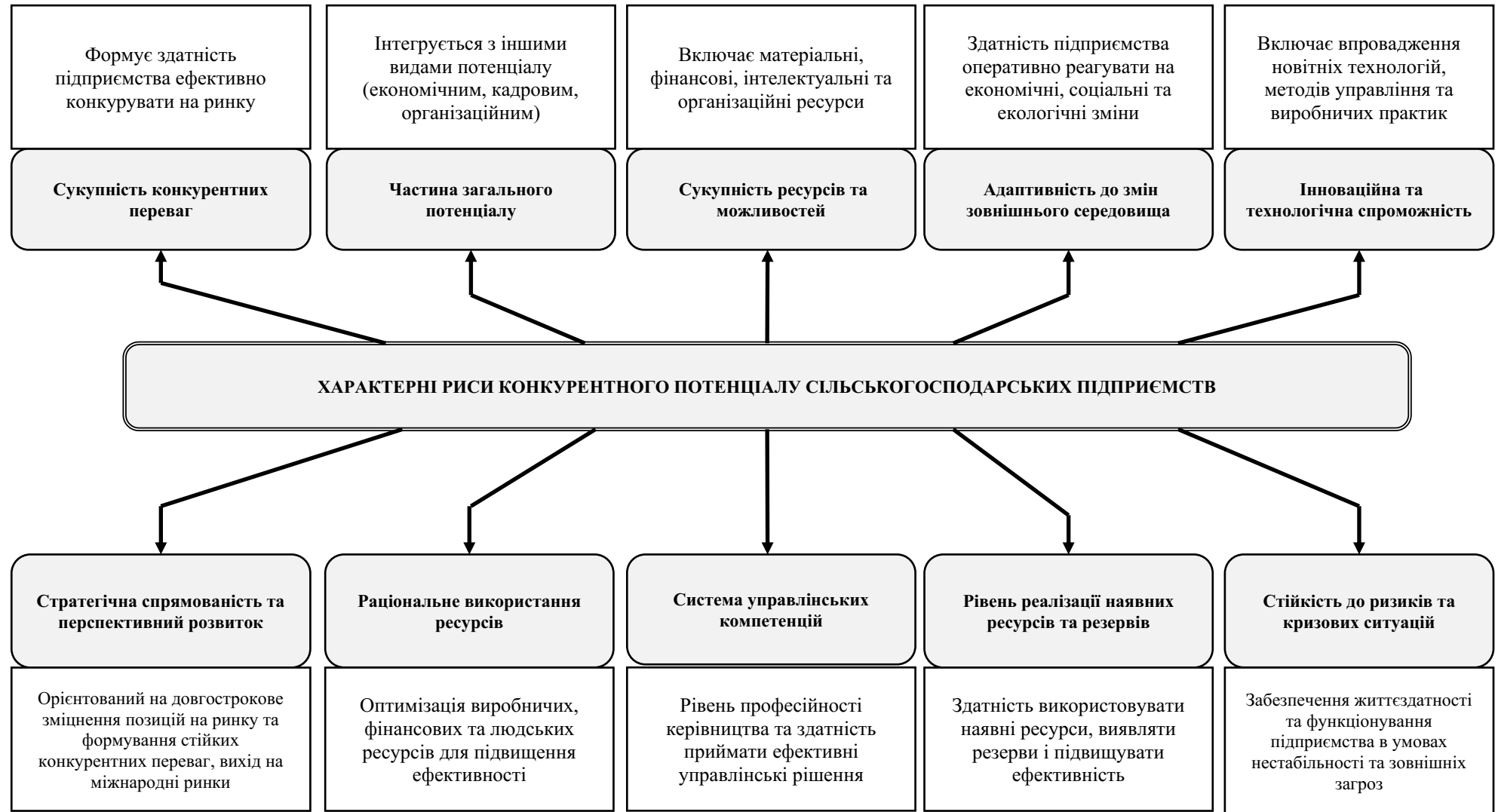


Рис. 1.3. Характерні риси конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства

Джерело: складено автором з урахуванням [23, с. 121-122; 24, с.163; 25, с.182; 26, с.471]

мінімізувати негативні впливи та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Важливим аспектом є визначення та систематизація складових, які безпосередньо впливають на формування і розвиток конкурентного потенціалу, включно з економічними, технологічними, організаційними та кадровими компонентами. Дослідження цих складових дозволяє розробляти стратегічні та тактичні рішення для зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його продуктивності й забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах нестабільного та ризикованого середовища.

Аналіз різноманітності складових конкурентного потенціалу підприємств свідчить про комплексний та багаторівневий характер даної категорії. В науковій літературі відзначають наступні складові конкурентного потенціалу підприємства, які подано у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Різнманітність складових конкурентного потенціалу підприємства

Складова конкурентного потенціалу	Автор							
	Бабій І. [3, с.132]	Карачина Н., Перцага Л.[27, с.169]	Коюда В. [28, с.199]	Лаврова Ю. [29, с.41-42]	Черкасова О., Сокір О.[18]	Нижник О. [30, с.72]	Лагодієнко Н., Шаповалова І., Хутак А. [31]	Орел А. [32, с.66]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінська	+	+	+		+	+	+	
Виробнича	+	+	+	+	+	+	+	
Фінансова	+	+	+	+	+	+	+	
Маркетингова (ринкова)	+	+		+	+		+	+
Інноваційна	+	+	+		+			
Ресурсна	+							+
Інформаційна	+	+	+			+	+	
Трудова (кадрова)	+	+	+		+	+	+	
Інтелектуальна (творча)	+							
Науково-технічна			+					
Логістична			+					
Іміджева				+				
Технологічна							+	

продовж. табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Економічна								+
Функціональна								+

Джерело: узагальнено автором

Дані, наведені у табл. 1.2., підтверджують, що конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства є багатокомпонентною категорією, прим цього автори акцентують свої увагу на різних складових, які його формують. У табл. 1.3 подамо характеристику тих складових, які зустрічаються найчастіше у науковій літературі, як компоненти КП.

Таблиця 1.3

Характеристика основних складових конкурентного потенціалу
сільськогосподарського підприємства

Складова	Характеристика
Управлінська	Характеризує якість управлінських рішень, організаційної структури, рівень стратегічного планування та здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища.
Виробнича	Визначає рівень забезпеченості підприємства виробничими потужностями, технікою, обладнанням та технологіями, які дозволяють здійснювати ефективне використання ресурсів і досягати високої продуктивності.
Фінансова	Відображає можливості підприємства формувати та ефективно розподіляти фінансові ресурси, забезпечувати ліквідність, платоспроможність та інвестиційну привабливість.
Маркетингова	Визначає ефективність формування та реалізації збутової політики, здатність орієнтуватися на потреби ринку, розширювати ринкові ніші та забезпечувати стабільний попит на продукцію.
Трудова (кадрова)	Відображає професійний рівень, кваліфікацію, мотивацію та продуктивність працівників, а також ефективність використання людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства.
Інноваційна	Визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології, методи виробництва, сучасні підходи до організації праці й управління, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності.
Інформаційна	Характеризує можливості збору, обробки та використання інформації для прийняття управлінських рішень, моніторингу ринку та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Джерело: узагальнено автором на основі [3, с.132; 18; 27, с.169; 28, с.199; 31, с.40]

Відповідно, конкурентний потенціал являє собою інтегральну величину, яка включає різні види потенціалів (складових), що у взаємодії формують цілісну систему забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства. Як засвідчують результати узагальнення, подані у табл. 1.3, його основу складають

управлінський, виробничий, фінансовий, маркетинговий, трудовий, інноваційний та інформаційний потенціали, кожен з яких виконує специфічну функцію у процесі зміцнення позицій підприємства на ринку:

– управлінський – відображає здатність керівної ланки підприємства формувати, координувати та реалізовувати управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей; забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни зовнішніх чинників, адже це виступає вирішальним для стійкості підприємства;

– виробничий – визначає ефективність використання матеріально-технічної бази, технологій та виробничих потужностей; його ефективність проявляється у підвищенні продуктивності праці, зниженні собівартості, мінімізації простоїв обладнання, скороченні циклу виробництва; передбачає модернізацію обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій, розвиток логістичної інфраструктури, забезпечуючи інноваційний тип відтворення виробництва [9];

– фінансовий – забезпечує стійкість та інвестиційну привабливість підприємства; базується на оптимізації грошових потоків, підвищенні рентабельності, ефективному управлінні витратами й активному використанні фінансового планування;

– маркетинговий – визначає здатність підприємства ефективно позиціонувати свою продукцію на ринку, формувати попит і забезпечувати стабільні збутові канали. Управління маркетинговим потенціалом охоплює впровадження CRM-систем, розвиток цифрового маркетингу, оптимізацію ланцюгів постачання та управління репутацією бренду, створюючи умови для розширення ринкової частки та підвищення довгострокової лояльності споживачів;

– трудовий (кадровий) потенціал – ґрунтується на кваліфікації, професійній підготовці та мотивації персоналу, що визначає продуктивність і якість управління виробничими процесами; включає процеси підвищення кваліфікованості працівників для досягнення нових рівнів ефективності та конкурентоспроможності бізнес-структур [33, с.140];

– інноваційний – дозволяє підприємству скорочувати виробничі витрати,

покращувати якість продукції, збільшувати гнучкість бізнес-моделі та ефективність процесів, створюючи унікальні конкурентні переваги [34]. Управління інноваційним потенціалом передбачає інвестиції у R&D, стимулювання творчої активності працівників і формування культури постійних змін та вдосконалення [35];

– інформаційний – створює умови для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, моніторингу ринку та оптимізації бізнес-процесів; передбачає впровадження ERP-, BI- та CRM-систем, цифрових панелей аналітики, кібербезпеку та оптимізацію комунікацій, перетворюючи інформацію на стратегічний актив підприємства [36, с.125].

Представимо зв'язок складових та роль КП у розвитку підприємства на рис.

1.4.

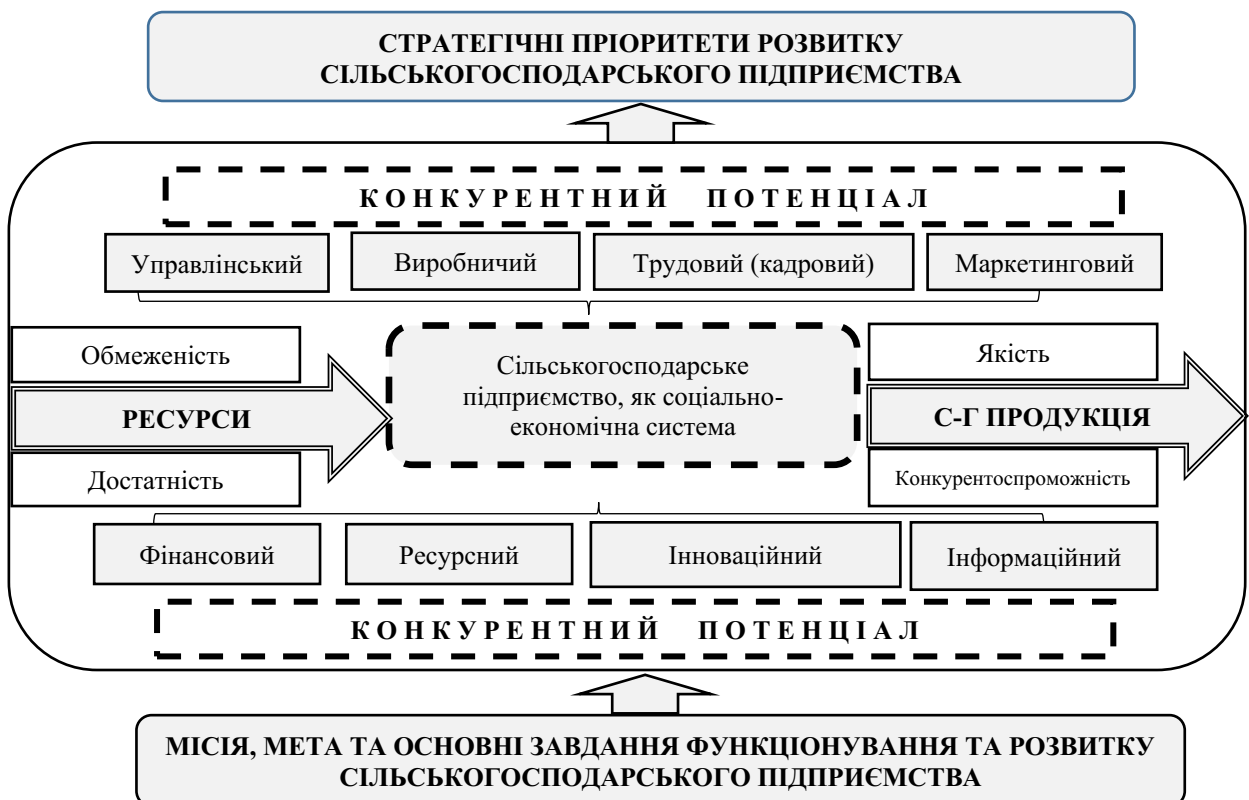


Рис. 1.4. Складові конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства та його значення у розвитку підприємства

Джерело: запропоновано автором з урахуванням [36]

Таким чином, конкурентний потенціал доцільно розглядати як стратегічний інструмент управління, при цьому визначаючи здатність підприємства забезпечувати стабільні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

1.2 Концептуальні основи управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах економічної нестабільності

Високий рівень ризиків, коливання ринкових кон'юнктур, зміна споживчих пріоритетів і трансформація бізнес-середовища потребують формування нових підходів до управління підприємствами сільського господарства. Одним із ключових напрямів управління виступає підвищення ефективності використання конкурентного потенціалу, який забезпечує стійкість та адаптивність господарюючих суб'єктів у нестабільному середовищі функціонування.

З огляду на це, виникає необхідність теоретичного обґрунтування концептуальних основ управління конкурентним потенціалом агропідприємств, що передбачає аналіз системи взаємозв'язків між ресурсними можливостями, інноваційною активністю, ринковими позиціями та стратегічними орієнтирами розвитку, які формують базис конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

В рамках проведення дослідження доцільно уточнити сутність поняття «управління конкурентним потенціалом підприємства», адже відсутній єдиний підхід до визначення меж і змісту цього поняття, його структури, складових і функціональних зв'язків у науковій літературі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи до трактування поняття «управління конкурентним потенціалом підприємства»

Автор 1	Трактування 2	Підхід до визначення 3
Дементьев О., Калінкін А. [37]	Передбачає аналіз потенціалу підприємства, а також факторів, які впливають на його розвиток. Завдяки ретельному аналізу, керівництво має можливість прийняти обґрунтоване управлінське рішення щодо нарощення КП, виявлення резервів та додаткових можливостей підприємства	Аналітико-діагностичний – орієнтований на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками розвитку і управлінськими рішеннями
Закусило В., Гавловська Н., Крук С., Дзиговський Б. [38, с.229]	Системне і цілеспрямоване використання ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства для досягнення його стратегічних цілей на ринку; як об'єкт управління, КП включає різні складові діяльності підприємства, які впливають на його здатність конкурувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища	Ресурсно-компетентнісний – базується на оптимізації використання ресурсів і компетенцій як основи формування конкурентних переваг
Карінцева О.І., Лютенко Д. А.[39, с.151-152]	Аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства з урахуванням галузевих особливостей	Стратегічно-галузевий – враховує специфіку ринкового середовища та галузі при формуванні конкурентних переваг
Савченко М., Кичигін А. [40, с.8]	Сукупність методів, інструментів і підходів до оптимального розподілу, комбінації та розвитку ресурсів підприємства задля забезпечення його конкурентних переваг у мінливому середовищі	Інтеграційно-ресурсний – поєднує стратегічне планування, ресурсну оптимізацію та інноваційні інструменти управління
Селезньова О. [41, с.210-211]	Взаємодія елементів (оцінки, планування, реалізації, контролю), що забезпечує гармонізацію потенціалу підприємства і його адаптацію до конкурентного середовища	Системний – підкреслює взаємозалежність функцій управління та необхідність цілісного впливу на складові КП
Дурбалова Н., Седікова І. [42, с.61]	Управління конкурентним потенціалом - науково обґрунтована система методів, через які підприємство формує, контролює й коригує свій потенціал, щоб створювати й підтримувати конкурентні переваги.	Функціонально-методичний – орієнтований на розробку інструментів і механізмів управління
Волак-Тузіmek А. [43, с.1945]	Управління ресурсами (у часі й просторі), які підприємство повинно мати і використовувати для побудови, підтримки й посилення своєї конкурентоспроможності	Класичний ресурсний (Resource-Based View) – управління активами як основою конкурентних переваг

продовження табл. 1.4

1	2	3
Матвеев В.В. [44]	Сукупність взаємозв'язаних функцій - планування, організації, мотивації, контролю, координації та регулювання, які забезпечуватимуть досягнення мети й системи цілей управління за рахунок впливу суб'єкта управління на об'єкт	Процесно-функціональний – трактує управління як безперервний цикл управлінських функцій і процедур

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи результати дослідження підходів до трактування поняття «управління КП підприємства» слід відзначити те, що простежується поступовий перехід від вузького розуміння даного процесу (як сукупності заходів чи функцій) до комплексного, інтегрованого підходу, який комплексно поєднує стратегічне бачення, ресурсну оптимізацію, інноваційність і адаптивність.

На нашу думку, управління конкурентним потенціалом підприємства доцільно розглядати як системну діяльність, спрямовану на розвиток конкурентоспроможності через інтеграцію наявних ресурсів, мобілізацію прихованих резервів та розширення стратегічних можливостей підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Аналіз наукових джерел [38, с.228; 39, с.152; 41, с.211; 28; 46-47; 48, с.470; 49, с.307] засвідчує спільну логіку побудови системи управління конкурентним потенціалом підприємства як циклічного процесу, поєднуючи при цьому аналітичний, стратегічно-плановий, організаційно-ресурсний, виконавчий і контрольно-коригувальний блоки.

Зокрема, Закусило В., Гавловська Н., Крук С., Дзиговський Б. [38, с.228] та інші автори акцентують увагу на послідовності аналізу – від зовнішнього середовища до стратегічного планування, мобілізації ресурсів, реалізації конкурентних стратегій, моніторингу результатів і коригування управлінських рішень, що забезпечує адаптивність підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Водночас окремі підходи деталізують зміст етапів: у [39, с.152] наголошено на вивченні ринкової кон'юнктури, визначенні стратегічних позицій і формуванні цілей та заходів підвищення конкурентоспроможності; Селезньова О.В. [41, с.211] розширює модель через прогнозування, вибір альтернатив розвитку та регламентацію повноважень, критеріїв оцінювання і факторного аналізу ефективності використання потенціалу; Матвеев В. [44] пропонує стратегічну схему від формування структури потенціалу і діагностики до моніторингу достатності та реалізації конкурентної стратегії.

У роботах Гросул В., Афанасьєва М., Янчева А. [47, с.44], Гриньова А. [49, с.55], Стахової М. і Малика О. [48, с.470] підкреслено системність етапів та необхідність узгодження ресурсного забезпечення з довгостроковими цілями, а Лісун Я. та Рудий А. [49, с.307] додатково акцентують роль управління якістю як інструмента посилення конкурентного потенціалу.

Враховуючи дані підходи, варто зазначити, що процес управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як комплексну, цілеспрямовану та динамічну систему, яка функціонує у взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку, забезпечуючи узгодженість усіх управлінських рішень.

У контексті розгляду даного питання варто відзначити, що у наукових працях українських та зарубіжних дослідників значну увагу приділено питанням формування конкурентних переваг, стратегічного управління підприємствами, підвищення ефективності ресурсного забезпечення, а також удосконалення економічних та організаційних інструментів впливу на результативність діяльності й забезпечення належного рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарських структур.

Зокрема, актуальним та важливим є дослідження Нижника О. [50], який комплексно дослідив систему управління конкурентним потенціалом підприємства у ризик-середовищі його функціонування. На думку автора, дана система являє собою різноманітність підсистем управління (формування, оцінки рівня, підвищення ефективності, управління ризиками, які стримують

конкурентний потенціал підприємства), що якісно формують комплексний підхід до забезпечення його стабільного функціонування і підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкової невизначеності.

При цьому формування КП підприємства зумовлюється впливом як зовнішніх (екзогенних), так і внутрішніх (ендогенних) чинників. До екзогенних належать політичні, соціальні, інституційні, науково-технічні, глобалізаційні, демографічні, екологічні, інвестиційні та природно-кліматичні умови, які формують загальне середовище функціонування суб'єктів господарювання; до ендогенних - елементи внутрішньої структури підприємства, зокрема: організація праці, рівень професійної підготовки персоналу, корпоративна культура, умови виробничо-господарської діяльності, маркетинговий потенціал, власний капітал, ефективність управління логістичними потоками, а також наявність необхідного матеріального, інформаційного та ресурсного забезпечення. Важливу роль серед ендогенних детермінант відіграють також іміджеві характеристики підприємства, які безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність.

На переконання автора, процедура підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємства передбачає проходження ряду етапів від визначення ринкових меж та ризик середовища до запровадження напрямів та заходів з підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Колектив авторів Зось-Кіор М. В., Співак С. І., Ісай О. В., Лесюк В. С. [51] досліджують організаційно-економічний механізм управління підприємством і трактують його як сукупність важелів, які впливають на окремі параметри системи управління та сприяють формуванню й посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому. Науковцями запропоновано механізм управління конкурентним потенціалом, який включає наступні етапи: рішення та оцінка конкурентоспроможності; розробка її інтегрального показника; порівняння рівня конкурентоспроможності інших підприємств галузі; прийняття рішення про необхідність підвищення рівня

конкурентоспроможності; визначення заходів щодо застосування певних дій з розвитку підприємства; визначення очікуваних результатів від реалізованих заходів.

Основним недоліком запропонованого колективом авторів механізму є його обмежена динамічність та відсутність етапів, пов'язаних із постійним моніторингом і коригуванням управлінських дій відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища, знижуючи адаптивність системи управління в умовах нестабільного аграрного ринку. Також у механізмі не враховано ресурсне забезпечення управлінських рішень та не конкретизовано інструменти реалізації заходів, що значно ускладнює практичне впровадження механізму на рівні підприємств.

Науковці Потапюк І.П., Помаз Ю.В., Поровой І.В., Пушкар А.С. [52] розглядають схему організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності підприємства із виділенням у ньому систем забезпечення (складається із підсистем нормативно-правового та методичного, ресурсного та наукового забезпечення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства), функціональної (базується на здійсненні власне управлінського процесу з використанням загальних функцій управління) та цільової системи (базується на визначення цілей та результатів діяльності підприємства).

Аналіз наукових підходів до трактування управління КП через організаційно-економічний механізм дозволяє стверджувати, що він є не просто сукупністю методів та важелів управління, а динамічною системою, яка забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства. В такому контексті організаційно-економічний механізм виступає внутрішньою основою стратегування, оскільки саме через його елементи (ресурсні, правові, цифрові) відбувається трансформація довгострокових візій у конкретні конкурентні переваги. Стратегування постає як інтелектуально-аналітичний процес формування майбутнього підприємства, що охоплює шлях від визначення місії та цілей до розробки системи стратегій, прогнозування

траєкторій розвитку та форсайтингу ключових показників у стратегічному плані [53].

Представимо систему управління КП сільськогосподарського підприємства на рис. 1.5 та охарактеризуємо кожен із представлених елементів зазначеної системи.

По-перше, система управління конкурентним потенціалом передбачає чітко сформульовану мету, завдання та стратегічні орієнтири, які виступають вихідною точкою для розроблення управлінських рішень. Цей етап забезпечує концептуальне підґрунтя реалізації управління та дозволяє конкретизувати очікувані результати, формуючи при цьому базис стратегічного розвитку підприємства.

Головною метою управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства є забезпечення його стійкої конкурентоспроможності та довгострокового розвитку шляхом формування, розвитку й реалізації конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів та адаптації до змін середовища функціонування.

Для реалізації зазначеної мети система управління конкурентним потенціалом має забезпечити вирішення таких ключових завдань: ідентифікацію структури потенціалу та взаємозв'язків між його складовими; комплексне оцінювання його поточного стану на основі кількісних і якісних індикаторів ефективності функціонування підприємства; виявлення сильних і слабких сторін та чинників їх формування із застосуванням інструментів

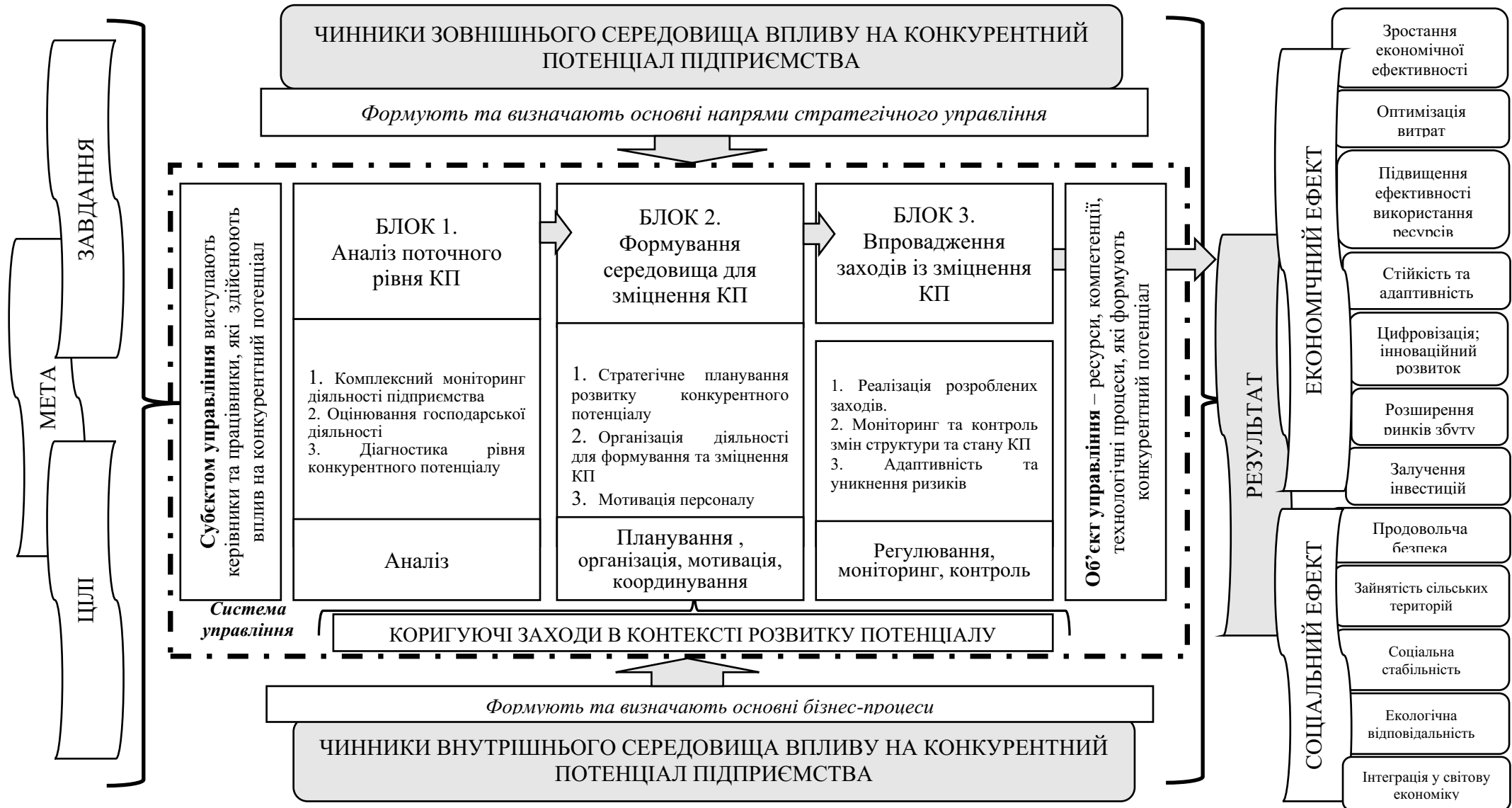


Рис. 1.5. Система управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства

Джерело: складено автором на основі [38, с.228; 39, с.152; 41, с.211; 44; 47, с.44; 49-52; 54]

стратегічної діагностики (зокрема SWOT або GAP); розроблення та реалізацію стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на розвиток потенціалу й досягнення цільових ринкових позицій; формування механізму управління, який інтегрує методи, принципи, інструменти та організаційні регламенти узгодженого функціонування підсистем підприємства; забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища шляхом підготовки заходів реагування на коливання кон'юнктури, конкурентні дії, технологічні та інституційні трансформації; підвищення інноваційної активності та результативності використання ресурсів через упровадження нових технологій і цифрових рішень та оптимізацію процесів; організацію моніторингу, контролю і коригування управлінських впливів на основі системи показників (KPI, індексів, інтегральних оцінок); розвиток кадрового потенціалу через компетентісно орієнтоване управління персоналом і залучення працівників до стратегічних змін; інституціоналізацію корпоративної культури конкурентності, зорієнтованої на постійне вдосконалення, відповідальність, інноваційність і стратегічне мислення.

Узгоджене виконання окреслених завдань формує цілісну систему стратегічного управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства, яка інтегрує аналітичну, планову, організаційну та контрольну функції і забезпечує підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

По-друге, в умовах мінливої кон'юнктури аграрного ринку виникає необхідність адаптивності системи управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства.

Внутрішні чинники характеризують керовану складову середовища та відображають внутрішню спроможність формувати і підтримувати конкурентні переваги через ресурси, компетенції та управлінські рішення. Зовнішні чинники визначають умови функціонування підприємства, формують можливості й ризики та потребують системного моніторингу для своєчасного коригування стратегії і тактики. Представимо їх на рис. 1.6 [23].

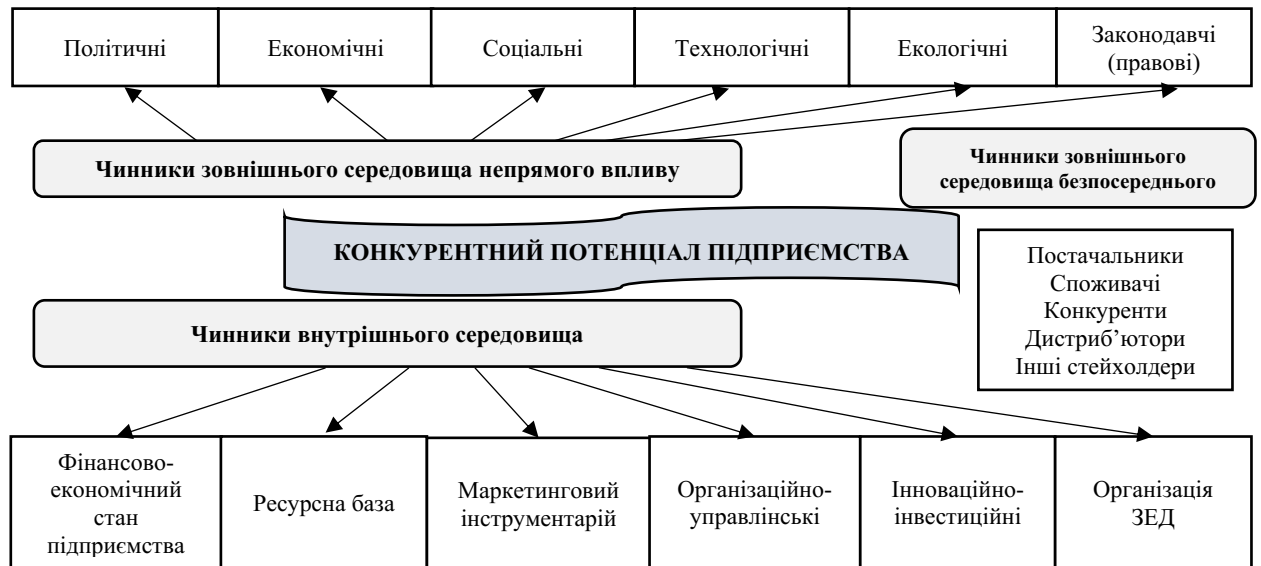


Рис. 1.6. Основні чинники впливу на формування та розвиток конкурентного потенціалу підприємства

Деталізуємо дані чинники у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика чинників впливу на конкурентний потенціал підприємства

Чинники впливу	Загальна характеристика
1	2
<i>Чинники зовнішнього середовища непрямого впливу</i>	
Політичні	– повномасштабна війна: руйнування логістики, замінування полів, безпекові ризики, енергетична нестабільність тощо; – євроінтеграційні вимоги; – міжнародні торговельні угоди; – рівень корупції і бюрократії
Економічні	– економічна стабільність, рівень інфляції, валютний курс, макроекономічні показники країни, рівень доходів населення тощо; – податкове середовище: ставки податків, наявність податкових пільг; – фінансові ринки: доступ до кредитів, рівень процентних ставок, інвестиційний клімат; – конкуренція: рівень конкуренції на ринку, позиціонування конкурентів; – попит і пропозиція: споживчі переваги, зміни в поведінці споживачів; – ринкові тренди; – доступ до інвестицій: можливості для залучення інвесторів, венчурний капітал; – зовнішньоекономічні: можливості для експорту та імпорту, торговельні бар'єри, вплив глобальних економічних процесів, міжнародні угоди, геополітичні ризики, санкції та інші міжнародні обмеження
Соціальні	– міграція та мобілізація працездатного населення; – старіння сільського населення; – соціально-культурні аспекти: традиції, культурні особливості ринку; – рівень освіти
Технологічні	– технологічні інновації: можливість впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація; – інфраструктура: логістичні мережі наявність бізнес-кластерів; – науковий потенціал; – інноваційна діяльність: рівень досліджень і розробок, патентна активність
Екологічні	– екологічні стандарти: вимоги щодо екологічної безпеки та енергоефективності
Законодавчі	– регуляторні зміни: швидка адаптація до змін у законодавстві та регуляторних вимогах, що може вимагати змін в управлінських підходах та процесах;

продовження табл. 1.5

1	2
	– дотримання законодавства: відповідність діяльності підприємства місцевим та міжнародним законам і нормативам, включаючи трудове законодавство, екологічні норми, правила безпеки праці тощо; – державна підтримка: гранти, субсидії, державні програми підтримки інновацій
<i>Чинники зовнішнього середовища безпосереднього впливу</i>	
Постачальники	– рівень монополізації: залежність від одного постачальника (насіння, добрив, ПММ); – умови кредитування: можливість відстрочки платежів та товарного кредитування; – якість та інноваційність ресурсів: відповідність сировини міжнародним стандартам (GlobalGAP тощо); – логістична надійність: ризики зриву поставок у воєнний час
Споживачі	– рівень лояльності: стабільність попиту на продукцію підприємства; – еластичність попиту: чутливість покупців до зміни ціни; – платоспроможність: фінансова можливість купувати продукцію (особливо на внутрішньому ринку); – вимогливість до стандартів: запит на екологічність, простежуваність та сертифікацію
Конкуренти	– інтенсивність цінової боротьби: наявність демпінгу з боку великих агрохолдингів чи імпортерів; – технологічний відрив: використання конкурентами точного землеробства або цифрових платформ; – концентрація ринку: кількість та потужність гравців у вашому регіоні чи ніші; – витрати на перемикання: складність для клієнта піти від конкурента
Дистриб'ютори	– доступ до каналів збуту: наявність довгострокових контрактів з трейдерами або ритейлом; – маркетингова активність: просування бренду підприємства на зовнішніх ринках; – фінансова дисципліна: своєчасність розрахунків за реалізовану продукцію; – широта покриття: географія присутності дистриб'ютора
Інші стейхолдери	– органи влади: умови отримання держпідтримки, субсидій та квот; – фінансові інститути: рівень доступності банківських кредитів та грантів; – місцеві громади: соціальна відповідальність, що впливає на право оренди паїв (земельний банк); – профільні асоціації: лобіювання інтересів експортерів та доступ до галузевої аналітики
<i>Чинники внутрішнього середовища</i>	
Фінансово-економічний стан підприємства	– фінансова стійкість: ліквідність, платоспроможність, рівень боргового навантаження; – прибутковість: аналіз фінансових показників, рентабельність тощо – ділова активність
Ресурсна база	– матеріальні ресурси: наявність сировини, обладнання, запасів; – людські ресурси: кваліфікація та мотивація персоналу, управління кадрами; – фінансові ресурси; – виробничі ресурси
Маркетинговий інструментарій	– маркетингова стратегія: цінова політика, просування, збут; – бренд: впізнаваність бренду, лояльність клієнтів;
Організаційно-управлінські	– структура управління: організаційна структура, ефективність управлінських процесів; розподіл повноважень та відповідальності між різними рівнями управління – корпоративна культура: стандарти управління, дотримання етичних норм, цінності та норми поведінки в компанії; – прозорість і підзвітність: звітність перед акціонерами, прозорість у прийнятті управлінських рішень
Інноваційно-інвестиційні	– інвестиційні проекти; – інновації: впровадження нових продуктів та технологій у діяльність підприємства;
Організація ЗЕД	– експортна політика підприємства: стратегії виходу на міжнародні ринки – міжнародне співробітництво: партнерства, спільні проекти

Джерело: складено автором

Бачимо, що в умовах високої волатильності ринків та макроекономічної нестабільності, зовнішні чинники (цінова кон'юнктура, регуляторні обмеження, кліматичні ризики) формують виклики, які змушують підприємство адаптувати свою внутрішню структуру. Таким чином, ефективність управління конкурентним потенціалом визначається здатністю внутрішнього організаційно-економічного механізму оперативно перетворювати зовнішні загрози у стратегічні можливості, забезпечуючи стійкість бізнес-процесів через цифровізацію та оптимізацію ресурсного забезпечення.

По-третє, система управління конкурентним потенціалом передбачає наявність суб'єктів і об'єктів. Основні управлінські дії суб'єктів управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства представимо у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні управлінські дії суб'єктів управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства

Складова конкурентного потенціалу	Керівництво	Менеджери різних рівнів	Працівники
Управлінська	Формує організаційну структуру підприємства, розробляє систему управління, розподіляє повноваження та відповідальність, ухвалює стратегічні рішення щодо підвищення ефективності менеджменту.	Організують виконання управлінських рішень, здійснюють координацію між підрозділами, контролюють виконання планових завдань, ініціюють зміни у процесах управління.	Забезпечують виконання управлінських рішень, подають пропозиції щодо оптимізації робочих процесів, сприяють удосконаленню комунікацій у колективі.
Виробнича	Формує стратегічні пріоритети розвитку виробництва, приймає рішення щодо модернізації технічної бази, оптимізації виробничих потужностей, визначає обсяги та напрями інвестицій у технологічне оновлення.	Забезпечують організацію виробничого процесу, контролюють використання сировини, дотримання технологічних стандартів, планують графіки виробництва, впроваджують заходи з підвищення продуктивності.	Виконують технологічні операції відповідно до встановлених стандартів, забезпечують якість продукції, дотримуються норм безпеки та ефективного використання ресурсів.
Фінансова	Визначає фінансову стратегію, затверджує бюджети, інвестиційні програми, політику розподілу прибутку, контролює фінансову стабільність та платоспроможність підприємства.	Здійснюють планування витрат і доходів за підрозділами, контролюють виконання фінансових планів, забезпечують раціональне використання коштів і дотримання фінансової дисципліни.	Виконують економно-витратну політику, раціонально використовують ресурси, дотримуються внутрішніх фінансових норм і процедур.
Маркетингова	Визначає стратегічну ринкову політику, затверджує стратегії позиціонування продукції, ціноутворення та просування, контролює рівень ринкової частки підприємства.	Реалізують маркетингові стратегії, аналізують попит, конкурентів, клієнтів, формують асортиментну політику, координують збутові процеси.	Здійснюють прямі контакти із споживачами, беруть участь у процесах реалізації продукції, формують імідж підприємства через якість обслуговування.
Трудова (кадрова)	Формує кадрову політику, затверджує систему мотивації, оплати праці, навчання та розвитку персоналу, визначає вимоги до кваліфікації працівників.	Організують роботу колективів, забезпечують дотримання трудової дисципліни, здійснюють оцінку персоналу, мотивують підлеглих до підвищення продуктивності праці.	Виконують трудові функції якісно та відповідально, підвищують власну кваліфікацію, проявляють ініціативність і прагнення до професійного зростання.
Інноваційна	Затверджує інноваційну стратегію, приймає рішення щодо впровадження нових технологій, фінансування науково-технічних розробок, формує партнерства з науковими установами.	Втілюють інноваційні рішення у виробничу практику, здійснюють техніко-економічне обґрунтування проєктів, координують упровадження нових технологій.	Беруть участь у випробуванні нових технологій, надають практичні пропозиції щодо удосконалення процесів і методів роботи.
Інформаційна	Створює політику інформаційної безпеки, визначає напрями цифровізації, забезпечує впровадження систем аналітики та управління даними, контролює інформаційні потоки.	Здійснюють інформаційний аналіз, використовують цифрові інструменти управління, забезпечують обмін даними між підрозділами, ведуть внутрішню звітність.	Використовують інформаційні технології у виконанні виробничих завдань, ведуть електронний облік результатів роботи, забезпечують достовірність внесених даних.

Джерело: сформовано автором з урахуванням [54; 55, с.225-226; 56, с. 154; 57; 58, с. 169; 59, с.108-110]

Отже, ефективне управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства забезпечується узгодженою взаємодією трьох ієрархічних рівнів управління: стратегічного, тактичного та операційного, які виконують різні функції, але діють у межах єдиної системи цілей і зворотного зв'язку.

Стратегічний рівень (керівництво) формує конкурентну стратегію, визначає пріоритети розвитку, політику та ресурсне забезпечення, забезпечуючи цілісність і збалансованість управлінської системи; тактичний (менеджери) – трансформує стратегічні орієнтири у конкретні плани й заходи, організує їх реалізацію та здійснює координацію і контроль у межах підрозділів; операційний (працівники) – забезпечує практичне втілення управлінських рішень через виконання виробничо-технологічних операцій, дотримання стандартів якості та підвищення продуктивності, що визначає кінцеві результати діяльності.

Об'єктом управління виступає сукупність ресурсів, технологій, трудового та інтелектуального потенціалу, а також організаційних структур, які формують конкурентоспроможність підприємства. Збалансоване управління цими складовими забезпечує синергетичний ефект і підвищує здатність підприємства до адаптації, розвитку та інноваційного оновлення.

Основні об'єкти управління та особливості їх використання в контексті управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства подамо у табл. 1.7. Ефективне управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства ґрунтується на цілісній взаємодії фінансових, матеріально-технічних, трудових, організаційних та інформаційно-аналітичних ресурсів, які формують адаптивність і стратегічну стійкість господарської системи. Ключову роль тут відіграє гармонійне поєднання виробничо-технологічних, маркетингових та інноваційно-інвестиційних чинників, які дозволяють сільськогосподарському підприємству ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та впроваджувати інновації. Водночас раціональне використання земельних ресурсів і дотримання екологічних принципів створюють додану цінність у вигляді підвищення іміджу, соціальної відповідальності та експортної привабливості аграрного бізнесу.

Таблиця 1.7

Основні об'єкти управління та особливості їх використання в контексті управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства

Об'єкт управління	Зміст та характеристика впливу на конкурентний потенціал
Фінансові ресурси	Сукупність власних і залучених коштів, які формують фінансову стійкість підприємства - раціональне управління ними забезпечує можливість інвестування у модернізацію, технології та розширення ринку.
Матеріально-технічна база	Механізми, обладнання, транспортні засоби, виробнича інфраструктуру - рівень їх оновлення визначає продуктивність праці, якість продукції та ефективність витрат.
Трудовий потенціал	Кваліфікація, компетенції, мотивація персоналу, забезпечуючи при цьому інноваційність і гнучкість підприємства; високий рівень кадрової культури сприяє швидкому впровадженню управлінських рішень.
Організаційна структура управління	Визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності, а раціональна структура сприяє оперативності прийняття рішень, зменшенню бюрократичних бар'єрів та підвищенню координації між підрозділами.
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Система збору, обробки, аналізу та передачі даних для підтримки управлінських рішень забезпечує прозорість, прогнозування тенденцій і зниження управлінських ризиків.
Виробничо-технологічні процеси	Система організації виробництва, технологічні інновації, стандартизація, контроль якості. Оптимізація цих процесів сприяє зниженню собівартості та підвищенню ефективності виробництва.
Маркетинговий потенціал	Репутація, бренд, ринкова частка, асортиментна політика, логістика та комунікаційна стратегія - забезпечують адаптацію до ринкової кон'юнктури та підвищення впізнаваності продукції.
Інноваційно-інвестиційний потенціал	Рівень впровадження нових технологій, інноваційних проектів і здатність залучати капітал - визначає довгострокову конкурентну спроможність підприємства.
Земельні ресурси та екологічна складова	Раціональне використання сільськогосподарських угідь, екологічна відповідальність і дотримання принципів сталого розвитку - підвищують імідж підприємства та його експортну привабливість.

Джерело: складено автором на основі [47, с.55; 54]

Загалом об'єкти управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства формують ресурсну основу реалізації управлінських впливів, тоді як суб'єкти забезпечують їх координацію та цільову спрямованість, а їх узгоджена взаємодія визначає результативність функціонування системи управління конкурентним потенціалом. Представимо основні орієнтири та результати розвитку КП сільськогосподарського підприємства на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Орієнтири та результати розвитку конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором

По-четверте, забезпечення результативності управління конкурентним потенціалом передбачає досягнення конкретних ефектів – як економічних, так і соціальних. Даний аспект потребує побудови системи оцінювання, яка базується на ключових індикаторах ефективності (KPI), інтегральних індексах та аналітичних критеріях, котрі дозволяють кількісно виміряти динаміку КП.

Узагальнену систему показників оцінювання результатів формування та реалізації КП сільськогосподарського підприємства представимо у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Система показників оцінювання результатів формування та реалізації конкурентного потенціалу
сільськогосподарського підприємства

Показник	Характеристика	Методика розрахунку	Вплив на конкурентний потенціал
1. Рентабельність продажів (Profitability Ratio)	Відображає частку прибутку у виручці, характеризує ефективність діяльності підприємства.	$R_p = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \times 100\%$, де ЧП – чистий прибуток, В – виручка від реалізації.	Висока рентабельність свідчить про ефективність бізнес-моделі та стійкість до ринкових коливань.
2. Коефіцієнт оборотності активів (Asset Turnover)	Показує ефективність використання активів у процесі генерування доходу.	$K_{oa} = \frac{\text{В}}{\text{СА}}$, де СА – середня вартість активів.	Підвищення коефіцієнта свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства.
3. Коефіцієнт автономії (Equity Ratio)	Характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.	$K_{авт} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}}$, де ВК – власний капітал, ВБ – валюта балансу.	Високі значення забезпечують фінансову стійкість і зменшують ризик втрати платоспроможності.
4. Оборотність запасів (Inventory Turnover)	Відображає швидкість обертання матеріально-виробничих запасів.	$K_{об.з.} = \frac{C_p}{Z_{сер}}$, де C_p – собівартість реалізованої продукції, $Z_{сер.}$ – середні запаси.	Підвищення оборотності вказує на ефективне управління запасами та скорочення витрат.
5. Продуктивність праці (Labor Productivity)	Вимірює обсяг виробленої або реалізованої продукції на одного працівника.	$ПП = \frac{\text{В}}{\text{Чп}}$, де Чп – середньооблікова чисельність персоналу.	Зростання продуктивності свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.
6. Рівень інноваційної активності (Innovation Activity Ratio)	Показує частку інноваційних витрат у загальному обсязі витрат або доходу.	$I_a = \frac{B_{ін.}}{B_{заг.}} \times 100\%$, де $B_{ін.}$ – витрати на інновації; $B_{заг.}$ – загальні витрати.	Високий рівень сприяє підвищенню технологічності та конкурентоспроможності продукції.
7. Частка експорту в загальному обсязі реалізації (Export Ratio)	Характеризує орієнтацію підприємства на зовнішні ринки.	$E_r = \frac{B_{експ.}}{B_{заг.}} \times 100\%$, де В експ. – експортна виручка.	Збільшення частки експорту підвищує стабільність доходів та зміцнює ринкову позицію.
8. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (Capacity Utilization Rate)	Відображає рівень використання потенціалу виробничих ресурсів.	$K_{в.п.} = \frac{Q_f}{Q_m} \times 100\%$, де Q_f – фактичний випуск, Q_m – максимальна потужність.	Високе значення показника свідчить про ефективну організацію виробництва.
9. Коефіцієнт ліквідності (Current Ratio)	Оцінює здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами.	$K_{лік.} = \frac{OA}{ПЗ_{кор}}$, де ОА – оборотні активи, ПЗкор – короткострокові зобов'язання.	Забезпечує фінансову гнучкість та стабільність діяльності підприємства.
10. Індекс конкурентоспроможності підприємства (ICI – Integrated Competitiveness Index)	Узагальнений показник, який інтегрує результати оцінки ефективності, фінансової стійкості, інноваційності та ринкової активності.	$ICI = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \hat{X}_i$, де $\hat{X}_i$ – нормовані часткові показники конкурентного потенціалу.	Динаміка індексу визначає загальний рівень конкурентного потенціалу та ефективність управління ним.

Джерело: складено автором на основі [60-65]

Представлена система показників виступає методологічним інструментом комплексного вимірювання, оцінювання та прогнозування розвитку КП сільськогосподарського підприємства. Вона поєднує кількісні та якісні параметри ефективності функціонування підприємства, даючи при цьому значні можливості охопити всі його ключові складові. Інтеграція індивідуальних коефіцієнтів (рентабельності, оборотності активів, продуктивності праці) з узагальненими індексами (інтегральним індексом конкурентоспроможності) забезпечує багаторівневий підхід до оцінювання.

Узагальнюючи результати дослідження питання управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як ієрархічно організовану, адаптивну та динамічну систему, інтегруючи при цьому стратегічний, тактичний і операційний рівні в єдиний контур управління та забезпечує узгоджене функціонування елементів господарської діяльності з метою формування довгострокових конкурентних переваг.

На стратегічному рівні визначаються місія, бачення, пріоритети та довгострокові цілі конкурентоспроможності, а також забезпечується узгодження ресурсного потенціалу з ринковими можливостями, державними інструментами підтримки та глобальними тенденціями.

Функціональний рівень реалізує ці орієнтири через механізми планування, організації, мотивації, контролю й регулювання, зокрема фінансове планування, управління ризиками, інноваційно-інвестиційні рішення, оптимізацію логістики та збуту, розвиток персоналу.

Інформаційно-аналітична складова забезпечує моніторинг і діагностику стану конкурентного потенціалу на основі систематичного аналізу результатів діяльності, що уможливорює своєчасне коригування управлінських рішень. У підсумку така модель підтримує не лише збереження досягнутих переваг, а й їх відтворення через інноваційне оновлення, диверсифікацію та підвищення ефективності використання ресурсів у мінливому аграрному середовищі.

1.3 Методичні підходи до аналізу ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств аграрної галузі

Теоретичне узагальнення сутності та чинників формування конкурентного потенціалу, проведене у попередніх підрозділах, створює підґрунтя для переходу від змістовного опису категорії до її кількісно-якісного вимірювання. З огляду на це, наступним етапом нашого дослідження є критичний огляд та систематизація методичних підходів до оцінювання рівня КП, що дозволить обрати найбільш релевантну базу для подальших розрахунків.

В науковій літературі існують різноманітні підходи до оцінювання величини конкурентного потенціалу підприємства та ефективності управління ним. Науковиця Беляєва Н.С. [66] виділяє дві групи (індикаторні та матричні методи) та чотири підгрупи (методи різниць, рангів, балів та рейтинговий метод) методів оцінювання конкурентного потенціалу, які представлено на рис. 1.8.

Метод різниць передбачає безпосереднє визначення сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентом за окремими індикаторами конкурентоспроможності, які визначаються на етапі ідентифікації ключових показників. Використання цього методу зумовлює порівняння оцінюваного підприємства лише з одним підприємством-конкурентом, при цьому визначаються як позиція оцінюваного об'єкта, так і чисельна величина відставання за кожним показником.

Метод рангів здійснює оцінювання підприємства у межах групи конкурентів, дозволяючи визначити його місце у конкурентному середовищі та виявити чинники, які сприяють досягненню переваг. На основі сумарної величини рангів за всіма ключовими показниками визначається підприємство-лідер групи, рівень конкурентоспроможності якого є найвищим за критерієм мінімуму або максимуму рангів, а також аутсайдери, які посідають останні позиції.



Рис. 1.8. Ключові методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [60, с.47]

Метод балів включає послідовне виконання шести етапів (рис. 1.10) та дозволяє не лише визначити основних конкурентів і позицію оцінюваного підприємства у конкурентному середовищі (за критерієм максимально набраних балів), але й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства. На нашу думку, представлена методика дає можливість системно та кількісно оцінити конкурентний потенціал підприємства, усуваючи суб'єктивність при прийнятті рішень та забезпечуючи порівнюваність результатів між різними господарюючими суб'єктами.



Рис. 1.9. Послідовність оцінювання конкурентного потенціалу підприємства із використанням методу балів

Джерело: складено автором на основі [66, с.44-46; 67]

Вона дозволяє визначити не лише рівень відставання або переваги сільськогосподарського підприємства відносно конкурентів, а й конкретні напрями, за якими доцільно зосередити управлінські зусилля. Завдяки стандартизації показників та використанню вагових коефіцієнтів забезпечується адекватність оцінювання з урахуванням галузевої специфіки, сезонності виробництва та впливу зовнішніх факторів. Таким чином, метод балів може бути ефективним інструментом для комплексного аналізу та подальшого стратегічного планування розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств.

Рейтинговий метод оцінювання полягає у визначенні кількісного значення

інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства або у графічному відображенні його конкурентної позиції в матриці за окремими параметрами. Віссю матриці може бути один параметр (однокритеріальна вісь) або комплекс параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм (багатокритеріальна вісь), при цьому кожна вісь поділяється на декілька рівнів.

Принципи рейтингового аналізу переробних підприємств агропромислового комплексу передбачають дотримання низки ключових вимог, які забезпечують його ефективність та достовірність результатів: принцип науковості (означає застосування сучасних методів економічних досліджень і аналітичних підходів, здатних відобразити реальний стан конкурентного потенціалу); принцип зрозумілості (результати рейтингової оцінки мають бути доступними для широкого кола користувачів; використання доступної інформаційної бази, яка формує основу для проведення об'єктивного аналізу); принцип комплексності (передбачає всебічне охоплення діяльності переробної галузі та врахування взаємозв'язку різних функціональних складових).

Незалежність і об'єктивність рейтингового аналізу гарантують, що оцінка базується на достовірних і перевірених даних, тоді як узгодження статистичної обробки показників з експертними оцінками дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні характеристики розвитку підприємств. Важливим є також забезпечення системного підходу, що дає змогу інтегрувати окремі показники у цілісну структуру оцінки. В цілому, рейтинг виконує не лише роль індикатора стану конкурентного потенціалу переробних підприємств АПК, але й стає інструментом управління ним, а його використання дозволяє приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на посилення конкурентних позицій, підвищення ефективності виробництва та досягнення позитивних результатів у стратегічній перспективі.

Методика оцінювання рейтингових показників [68] містить ряд взаємопов'язаних етапів оцінювання.

На першому етапі реалізується визначення стандартизованих значень показників конкурентоспроможності та задоволеності споживача за формулою 1.1:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \min x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}}, \quad (1.1)$$

де y_{ij} – стандартизоване значення i -го показника j -го виробу (підприємства); x_{ij} – значення i -го показника j -го виробу (підприємства); $\max(\min) x_{ij}$ – максимальне (мінімальне) значення i -го показника j -го виробу (підприємства); m – загальна кількість показників; n – загальна кількість виробів (підприємств)

2. Розрахунок часткового рейтингового коефіцієнта (рейтингу) ($R_{\gamma j}$) по визначених групах показників здійснюється за формулою середньої арифметичної стандартизованих значень;

3. Розрахунок загального рейтингового коефіцієнта (R_j) виробу (підприємства) здійснювався як середньозважена часткових рейтингів за групами:

$$R_j = \sum R_{\gamma j} \times f_{\gamma} \quad (1.2)$$

де f_{γ} – вагомість γ групи показників.

Львівською науковою школою [69, с. 73] пропонується процедура здійснення рейтингової оцінки конкурентного потенціалу підприємств галузі, яка базується на методиці рейтингової оцінки фінансового стану підприємств.

Основними складовими етапами цієї методики є наступні:

1. Подання вихідних даних у вигляді матриці (a_{ij}), де в рядках записані номери показників ($i=1,2,3\dots n$), а у стовпчиках – номери підприємств ($j=1,2,3\dots m$);

2. Для кожного показника знаходиться максимальне значення і заноситься до стовпчика умовного еталонного підприємства ($m+1$);

3. Вихідні показники матриці (a_{ij}) стандартизуються щодо відповідного показника еталонного підприємства за формулою 1.3:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}, \quad (1.3)$$

4. Рейтингова оцінка для кожного аналізованого підприємства обчислюється за формулою 1.4:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}, \quad (1.4)$$

де R_j – рейтингова оцінка для j -го підприємства, x_{1j} , x_{2j} , x_{nj} – стандартизовані показники j -го аналізованого підприємства.

5. Упорядкування підприємств у порядку зменшення рейтингової оцінки, при цьому найвищий рейтинг має підприємство з мінімальним значенням його рейтингової оцінки.

Головною перевагою цієї методики є можливість урахування фактичних результатів діяльності конкурентів та застосування багаторівневого підходу, оскільки це особливо актуально у випадках, коли експертам складно однозначно визначити підприємство-лідера чи товар-конкурент на ринку.

Науковець Гудзь Ю. [70, с.110-112] пропонує методичні підходи рейтингової оцінки конкурентного потенціалу переробних підприємств АПК, вказуючи на чотири основні етапи:

1) перший – передбачає відбір релевантних критеріїв оцінювання, які відображають ключові характеристики продукції та діяльності підприємства, визначають її ринкову привабливість і безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності;

2) на другому – здійснюється нормалізація отриманих значень показників, які відрізняються за розмірністю та одиницями виміру, з метою приведення їх до порівнюваного вигляду. Для цього кожен показник співвідноситься з умовним еталонним підприємством, яке демонструє найвищі результати за відповідним параметром, а еталоном виступає найбільш конкурентоспроможний учасник ринку, котрий досяг найкращих результатів у реальних умовах господарювання.

Вихідні показники стандартизуються шляхом ділення на еталонне значення (1.5):

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}, \quad (1.5)$$

де X_{ij} – стандартизований i -ий показник (коефіцієнт) конкурентоспроможності, i – номер показників ($i = 1, 2, 3, \dots, m$), m – кількість показників, j – номер підприємств ($j = 1, 2, 3, \dots, n$), n – кількість підприємств, a_{ij} – значення i -того показника j -го підприємства.

3) на третьому – для отримання інтегрального критерію і розрахунку рейтингового числа, як правило, використовуються наступні спеціальні методи: метод виділення головного критерію; мультиплікативний метод згортки критеріїв; адитивний метод згортки критеріїв; метод вирахування відстаней;

4) на четвертому етапі, спираючись на отримані значення рейтингової оцінки, здійснюється ранжування підприємств за рівнем їх конкурентоспроможності. Вибір напрямку впорядкування залежить від обраної методики розрахунку інтегрального показника: у випадку, коли вищий рейтинг ототожнюється з більшим значенням інтегрального критерію підприємства упорядковуються за спаданням рейтингового числа. В іншій ситуації, коли більш конкурентоспроможним вважається підприємство з меншим значенням рейтингового показника, ранжування здійснюється за зростанням, і найвищий рівень конкурентоспроможності визначається у підприємства з найменшим рейтинговим числом.

Науковці Сарай Н.І. [71, с.98] та Матвеев В.В. [72, с.124] визначають наступні різновиди оцінки: за напрямком формування інформаційної бази (критеріальні; експертні); за способом відображення кінцевих результатів (графічні; математичні; логістичні); за можливістю розробки управлінських рішень (одномоментні; стратегічні); за способом оцінки (індикаторні; матричні). З огляду на подану класифікацію, можна відзначити, що вона формує більш деталізований і структурований підхід до оцінки конкурентного

потенціалу, дозволяючи розмежувати методи не лише за змістом показників, але й за функціональним призначенням та способом обробки інформації. Такий підхід є особливо корисним для сільськогосподарських підприємств, оскільки дає змогу адаптувати методи оцінки до конкретних умов діяльності, сприяючи підвищенню точності та ефективності управлінських рішень.

Дослідник Невмержицький В.М. [73], досліджуючи способи та прийоми оцінювання конкурентного потенціалу аграрних підприємств акцентує увагу на двох ключових моментах – оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства (моделі оцінки – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, концепція 4P, модель Мак-Кінсі, багатокутник конкурентоспроможності, метод аналізу GAP та інші) та комплексне дослідження конкурентних переваг підприємства (напрями оцінки – дослідження макросередовища підприємства, аналіз безпосереднього оточення та оцінка зовнішніх конкурентних переваг, оцінка процесів формування та розвитку конкурентних переваг). Основний акцент автор робить на внутрішні та зовнішні компоненти оцінки конкурентного потенціалу.

Нам імponує думка науковців Базилук В. та Базилук К. [74], які пропонують інтегральну оцінку конкурентного потенціалу, що включає різноманітні аспекти. На переконання науковців, категорія «інтегральна оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства» об'єднує такі види потенціалу: виробничий, трудовий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний.

Інтегральну оцінку конкурентного потенціалу підприємства можливо визначити за наступною формулою (1.6) [74]:

$$I_{\text{КПП}} = \sum_{j=1}^n \alpha_{\text{КП}j} \times \text{КП}_j = \sum_{j=1}^n \alpha_{\text{КП}j} \times \left(\sum_{i=1}^m \beta_{\text{П}ij} \times \text{П}_{ij} \right), \quad (1.6)$$

де $I_{\text{КПП}}$ – інтегральна оцінка конкурентного потенціалу підприємства; КП_j – оцінка j -го локального потенціалу в структурі конкурентного потенціалу підприємства; $\alpha_{\text{КП}j}$ – питома вага j -го локального конкурентного потенціалу підприємства; n – кількість локальних потенціалів в складі конкурентного потенціалу підприємства; П_{ij} – оцінка часткового i -го показника в структурі j -го локального конкурентного потенціалу підприємства; $\beta_{\text{П}ij}$ – вага часткового i -го показника в структурі j -го локального потенціалу підприємства; m – кількість часткових показників в складі j -го локального потенціалу

конкурентного потенціалу підприємства. Використання даної формули оцінювання дає можливість не тільки проаналізувати поточний конкурентний потенціал підприємства, але й також визначити можливі резерви та напрями зростання конкурентоспроможності (конкурентних переваг) підприємства враховуючи його окремі складові різновидів потенціалу.

У наукових дослідженнях [75, с.113-114; 76, с.66-67] значного поширення набув метод таксономічного аналізу, сутність якого полягає у формуванні інтегрального показника, який відображає узагальнену характеристику об'єкта в певний часовий період. Ключовою перевагою є можливість обробки багатовимірних статистичних даних, представлених у різних одиницях виміру, забезпечуючи його високу прикладну цінність та даючи змогу ефективно застосовувати його у практиці управління більшістю вітчизняних аграрних підприємств.

Запропонований науковцями підхід таксономічного аналізу конкурентного потенціалу підприємства представимо на рис.1.10.



Рис. 1.10. Послідовність оцінювання конкурентного потенціалу підприємства на основі таксономічного аналізу

Примітка: Z_{ik} – стандартизоване значення показника k для i-го підприємства; X_{ik} –

значення показника k для i -го підприємства; $\bar{X}_k$ – середнє значення показника k ; σ_k – середньоквадратичне відхилення показника k ; C_{ik} – відстань стандартизованого значення показника k для i -го підприємства від еталону; d_i – відстань між даними точками та еталонним значенням i -го об'єкта; μ_i – рівень використання КП i -го об'єкта; $\bar{d}$ – середнє значення відстані від еталонного об'єкта; S – середнє квадратичне відхилення відстані від еталонного значення.

Джерело: складено автором на основі [75, с.113-114; 76, с.66-67]

Застосування методу таксономії для оцінювання рівня КП підприємств дозволяє істотно спростити процедуру аналізу, оскільки не потребує залучення спеціалізованих програмних продуктів чи складних обчислювальних алгоритмів. Підсумком такого оцінювання виступає формування інтегрованого показника – коефіцієнта таксономії, який відображає узагальнену характеристику результативності функціонування підприємства, що дає можливість не лише порівняти рівень конкурентоспроможності між різними господарюючими суб'єктами, а й простежити динаміку змін КП у часі, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сільськогосподарському секторі.

Враховуючи зазначені методичні підходи до оцінювання конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства, необхідно представити послідовність дій для проведення його комплексної оцінки (рис. 1.11.).

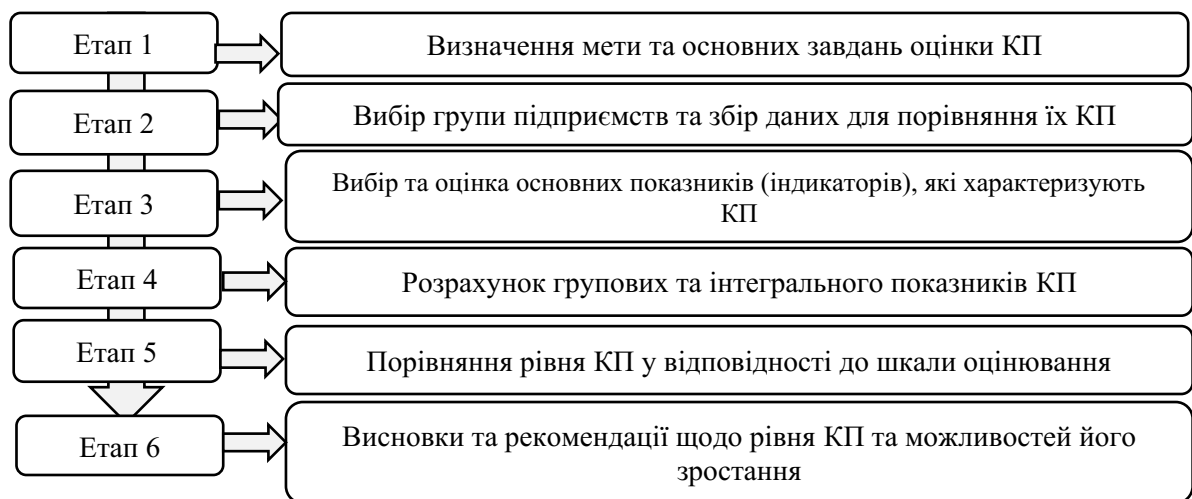


Рис. 1.11. Послідовність оцінювання конкурентного потенціалу (КП) сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [71, с.100]

Розглянемо кожен з етапів пропонованої послідовності оцінювання конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Перший етап передбачає визначення мети та основних завдань оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Метою оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства є комплексне визначення рівня його ресурсного забезпечення, організаційно-управлінських можливостей та здатності до формування стійких конкурентних переваг у мінливих умовах ринкового середовища. Основні завдання оцінювання конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства полягають у [74-76]: аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності (ринкова кон'юнктура, попит, конкуренти, фінансово-економічний стан, виробничо-технологічні можливості); ідентифікації конкурентних переваг підприємства (якість продукції, спеціалізація, ефективність використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів); оцінюванні результативності управлінських рішень у виробництві, ресурсозабезпеченні, інноваційній та маркетинговій діяльності й їхнього впливу на потенціал; формуванні рекомендацій щодо його зміцнення (технологічне оновлення, оптимізація витрат, підвищення якості та екологічності, розширення ринків, кооперація, розвиток бренду); організації моніторингу й контролю змін середовища з метою своєчасної адаптації стратегії та мінімізації ризиків; прогнозуванні перспектив і сценаріїв розвитку з урахуванням ринкових, інституційних і природно-кліматичних чинників.

Другий етап дослідження передбачає вибір групи підприємств та збір даних, що дає змогу здійснити порівняння рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Проведений аналіз дозволяє окреслити специфічні риси їхньої діяльності, визначити ключові фактори розвитку та виявити відмінності у використанні наявних ресурсів. Подальший етап роботи пов'язаний із формуванням інформаційно-аналітичної бази дослідження. Саме вона виступає ключовою основою для подальших розрахунків, оскільки в контексті оцінювання конкурентного потенціалу сільськогосподарського

підприємства та ефективності управління ним доцільно враховувати: статистичні дані про обсяги виробництва, урожайність, структуру посівних площ і продуктивність тваринництва; фінансову звітність підприємства; дані управлінського обліку (внутрішні бюджети, калькуляції собівартості, звіти про використання матеріальних ресурсів); податкову звітність (декларація з податку на прибуток підприємств, звітність з податку на додану вартість, єдиний податок для сільськогосподарських товаровиробників за спеціальним режимом); статистичну звітність аграрного сектору (форма №29-сг «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур», форма №50-сг «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» тощо); інформацію щодо використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів (звітність з праці – форма №1-ПВ, звітність щодо наявності та руху основних засобів – форма №11-ОЗ); дані про собівартість продукції та рівень рентабельності (звіти виробничих підрозділів, аналітичні калькуляції); маркетингову інформацію (договірна документація, дані про обсяги реалізації, контракти на експорт/внутрішній ринок); відомості про конкурентів (моніторинг ринку, галузеві огляди, звіти торгово-промислових палат, профільних асоціацій).

На третьому етапі здійснюється вибір та оцінка основних показників (індикаторів), які характеризують конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства.

Комплексність поняття конкурентного потенціалу зумовлює потребу у формуванні системи індикаторів (критеріїв), які можуть виступати ключовими показниками конкурентоспроможності підприємства та відображати найважливіші аспекти оцінки рівня й ефективності використання його потенціалу [65, с.100]. Науковці [66, с.125-126; 72, с.127] відзначають, що до таких індикаторів доцільно відносити: конкурентоспроможність продукції, її якість і надійність; унікальні споживчі властивості товарів; ділову репутацію (імідж) підприємства; відносну частку ринку; рівень витрат та методи реалізації продукції; рентабельність продажів і динаміку зростання виручки

від реалізації; систему фінансових коефіцієнтів; ефективність використання ресурсного потенціалу; темпи приросту ринкової вартості підприємства; результативність реклами та інструментів стимулювання збуту; професійну компетентність і досвід персоналу; рівень кадрової стабільності; показники екологічності виробничих процесів та якість обслуговування споживачів. Основні показники, які рекомендуємо прийняти до оцінки конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств представимо у додатку А.

На четвертому етапі реалізується розрахунок групових та інтегрального показників конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства із урахуванням обраних індикаторів, які визначають основні його складові [77]. Спершу будується матриця спостережень із використанням показників підприємства за визначений часовий період та обчислюємо норму X_{ij} за формулою (1.7) для кожного показника X_i [78, с.16]:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{j=1}^m X_{ij}}{m}, \quad (1.7)$$

де $\bar{X}$ – середнє значення показника X_i для кількості років j ; i – кількість показників від i_1 до i_n ; j – кількість періодів (років) від j_1 до j_m ; m – кількість періодів (років), для яких проводиться дослідження.

На другому етапі важливо стандартизувати показники підприємства з матриці спостережень до безрозмірних відносних величин за формулою (1.8):

$$Z_{ij} = \frac{(X_{ij} - \bar{X})}{W_i}, \quad (1.8)$$

де $(X_{ij}, \bar{X})$ – показники сільськогосподарського підприємства; i – кількість показників від i_1 до i_n ; j – кількість періодів (років) від j_1 до j_m ; W_i – стандартне відхилення показників, розраховане за формулою (1.9):

$$W_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X})^2}{m}}, \quad (1.9)$$

де $(X_{ij}, \bar{X})$ – показники сільськогосподарського підприємства; i – кількість показників від i_1 до i_n ; j – кількість періодів (років) від j_1 до j_m ; m – кількість періодів, для яких проводиться дослідження.

На основі результатів розрахунків формується матриця стандартизованих значень Z_{ij} та визначається опорний вектор Z_{0j} із координатами для кожного показника підприємства, а також максимальне значення для стимуляторів та мінімальне для дестимуляторів [77].

Далі обчислюємо відстань C_{i0} за формулою (1.10) між окремими елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} та вектором – стандартом Z_{0j} та обчислимо середню відстань між спостереженнями за формулою (1.11):

$$C_{i0} = \sqrt{\sum (Z_{ij} - Z_{0j})^2}, \quad (1.10)$$

$$\bar{C} = \frac{\sum_{j=1}^m C_{i0}}{m} \quad (1.11)$$

Наступним кроком є визначення стандартного відхилення S_0 за формулою (1.12) [19, с.17]:

$$S_0 = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (C_{i0} - \bar{C})^2}{m}} \quad (1.12)$$

та максимально можливого відхилення C_0 за формулою (1.13):

$$C_0 = \bar{C} + 2 \times S_0, \quad (1.13)$$

Сукупний показник динамічного розвитку d_i розраховується за формулою (1.14):

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (1.14)$$

На заключному етапі здійснюється розрахунок коефіцієнту таксономії K_i рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства за досліджуваній період за формулою (1.15) [82, с.18]:

$$K_i = 1 - d_i \quad (1.15)$$

Застосування наведеного алгоритму дає змогу комплексно оцінити конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства. Формування матриці стандартизованих значень, визначення опорного вектора та обчислення відстаней до стандарту дозволяє врахувати як стимулятори, так і дестимулятори розвитку підприємства.

На п'ятому етапі здійснюється порівняння рівня конкурентного

потенціалу сільськогосподарських підприємств у відповідності до шкали оцінювання. В даному контексті, запропонуємо шкалу оцінювання та визначимо характерні риси кожного із рівнів конкурентного потенціалу (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Шкала оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства

Рівень конкурентного потенціалу	Шкала оцінки, пункт	Характеристика
Високий	0,8-1	Підприємство має значні переваги порівняно з конкурентами; висока якість продукції або послуг, відмінна репутація, інноваційні рішення, сильний бренд і велика частка ринку; потужні ресурси та висока ефективність управління.
Вище середнього	0,6-0,79	Підприємство має достатньо конкурентних переваг, які дозволяють йому успішно конкурувати; продукція або послуги високої якості, стабільний бренд, достатні ресурси для розвитку та покращення позицій на ринку.
Середній	0,4-0,59	Підприємство має середній рівень конкурентного потенціалу, який дозволяє йому утримувати свої позиції на ринку; якість продукції або послуг є прийнятною, але потребує покращення; є значний потенціал для зростання, поряд із цим також існують і певні обмеження та виклики.
Нижче середнього	0,2-0,39	Підприємство має обмежені конкурентні переваги, що ускладнює його здатність конкурувати; продукція або послуги нижчої якості, слабкий бренд, обмежені ресурси та проблеми з управлінням; потрібні значні зусилля для покращення конкурентної позиції.
Низький	0-0,19	Підприємство має дуже низький рівень конкурентного потенціалу; продукція або послуги низької якості, відсутність бренду, серйозні управлінські та ресурсні проблеми; необхідна радикальна реорганізація та значні інвестиції для виживання на ринку.

Джерело: запропоновано автором

Досліджуючи рівень конкурентного потенціалу підприємств, слід відзначити, що підприємства із високим рівнем конкурентного потенціалу (0,8-1) характеризуються наявністю стійких конкурентних переваг; підприємства з рівнем вище середнього (0,6-0,79) мають достатні ресурси та можливості для успішної конкуренції і відзначаються стабільною якістю продукції, сформованими ринковими позиціями, хоча потенціал до інновацій не завжди реалізований повною мірою, існують умови для подальшого розвитку та підсилення конкурентних переваг.

Група підприємств із середнім рівнем (0,4-0,59) зберігає здатність конкурувати на ринку, однак їхні можливості обмежені. Основними проблемами виступають недостатня інноваційність, обмежений доступ до ресурсів та певні недоліки в управлінні, водночас наявні резерви для розвитку за умови реалізації стратегій модернізації та оптимізації діяльності.

Підприємства з рівнем конкурентного потенціалу нижче середнього (0,2-0,39) мають суттєві труднощі в утриманні своїх позицій на ринку; потребують цілеспрямованих зусиль у сфері покращення технологій, підвищення кваліфікації персоналу та залучення додаткових ресурсів.

Підприємства із низьким рівнем конкурентного потенціалу (0-0,19) перебувають у кризовому стані; для продовження діяльності необхідне радикальне оновлення виробничо-управлінських процесів, залучення інвестицій та комплексна реорганізація бізнес-моделі.

На заключному (шостому) етапі представляються висновки та рекомендації щодо рівня КП та можливостей його зростання. Можливі варіанти управлінських рішень при різних рівнях конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств представимо у табл.1.10.

Таблиця 1.10

Основні напрями управлінських рішень при різних рівнях конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств

Рівень КП	Напрями управлінських рішень для зміцнення і нарощення КП	Результати впливу
1	2	3
Високий	Диверсифікація виробництва та ринків збуту. Інвестиції в інновації та цифрові технології. Поглиблення міжнародної кооперації.	Зміцнення лідерських позицій на ринку. Збільшення частки експорту. Підвищення стійкості до ринкових ризиків.
Вище середнього	Оптимізація витрат і логістики. Розширення асортименту продукції. Впровадження сучасних методів маркетингу та бренд-стратегії.	Збільшення рентабельності. Підвищення впізнаваності бренду. Зростання попиту на продукцію.
Середній	Модернізація технологічної бази. Розвиток кадрового потенціалу. Пошук стратегічних партнерств.	Поліпшення якості продукції. Підвищення продуктивності. Зростання рівня конкурентоспроможності.
Нижче середнього	Впровадження системи контролю витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Використання державних програм підтримки аграрного сектору.	Зменшення збитковості. Оптимізація виробничих процесів. Створення умов для переходу на середній рівень потенціалу.

продовження табл. 1.10

1	2	3
Низький	Антикризове управління. Скорочення непродуктивних витрат. Реструктуризація діяльності та залучення інвестицій. Концентрація на базових конкурентних перевагах.	Запобігання банкрутству. Вихід на мінімальний рівень прибутковості. Формування підґрунтя для подальшого розвитку.

Джерело: запропоновано автором

Проведений аналіз можливих напрямів управлінських рішень залежно від рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств засвідчує, що ефективність управління безпосередньо корелює з масштабами та якістю використання ресурсних, організаційних і фінансових можливостей. Для підприємств з високим і вище середнього рівнем потенціалу характерним є орієнтир на диверсифікацію діяльності, інноваційний розвиток та розширення ринків збуту, сприяючи системному зміцненню конкурентних позицій і забезпечує їх довгострокову стійкість; середній рівень потенціалу вимагає акценту на модернізації техніко-технологічної бази, підвищенні кадрового потенціалу та пошуку стратегічних партнерств, який дозволяє сформувати основу для переходу до вищих конкурентних позицій; у випадку підприємств з нижчим за середній та низьким рівнем конкурентного потенціалу першочергового значення набувають антикризові та відновлювальні заходи, спрямовані на оптимізацію витрат, використання програм державної підтримки та залучення інвестицій.

Відповідно, управлінські рішення варто диференціювати залежно від поточного стану конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства: від стратегічного розвитку та інноваційного зростання – до заходів фінансової стабілізації та збереження базових конкурентних переваг, що дозволяє не лише адаптувати підприємства до сучасних умов господарювання, але й забезпечити поступове нарощування їх конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Таким чином, зазначений методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств: забезпечує

комплексність аналізу за рахунок урахування ключових складових потенціалу; дає змогу сформулювати інтегральний показник для узагальнення багатовимірних даних і порівняння підприємств у динаміці та просторі; сприяє виявленню сильних і слабких сторін, внутрішніх резервів зростання та напрямів ефективнішого використання ресурсів; створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і диференціації підприємств за рівнями потенціалу з визначенням відповідних стратегій розвитку; враховує стимулятори й дестимулятори, підвищуючи об'єктивність оцінки; формує інформаційну базу для прогнозування динаміки та сценарного планування; підвищує наукову обґрунтованість антикризових і стратегічних програм та підтримує адаптацію управління до змін зовнішнього середовища і мінімізацію ризиків.

Зважаючи також на частку агросектору в обсязі експорту національної економіки Оцінюючи конкурентний потенціал аграрного підприємства важливим аспектом є також дослідження його потенціалу при реалізації експортної діяльності та виході на міжнародні ринки. Зокрема, Чернявський І.Ю. [79, с.287] для розрахунку узагальнюючого показника експортного потенціалу аграрного підприємства пропонує визначення середньгеометричного показника за формулою 1.16.:

$$a = \sqrt[n]{a_1 \times a_2 \times \dots \times a_n}, \quad (1.16)$$

де a_n - значення часткового показника; n – кількість показників.

Для розрахунку зведеного показника експортного потенціалу пропонується використовувати ряд показників оцінювання, основні серед них: ефективність виробництва експортної продукції, питома вага прибутку від експорту продукції у загальному обсязі прибутку підприємства експортера, рентабельність продажів експортної продукції, питома вага експорту у загальному обсязі реалізації продукції підприємства експортера, частка продукції, яка постачається на експорт. На нашу думку, дана методика лише

фрагментарно може здійснити оцінювання експортного конкурентного потенціалу, при цьому не враховуються логістично-маркетингова компонента та компонента цифровізації господарських процесів підприємства, що значно обмежує запропонований автором методичний підхід.

Запропонована науковцем Сіньмень Х. [80, с.133] модель оцінювання експортного потенціалу в контексті аграрного виробництва має наступний вигляд:

$$EP_t = PPO * IPP/t * E_0 * IET * a_0 * Iat * (1 + R)/d * S * Ko * IKt, \quad (1.17)$$

де EP_t – експортний потенціал аграрного виробництва в t -му періоді, млн дол. США; PPO – площа ріллі в базисному періоді, млн га; IPP/t – індекс зміни площі ріллі; E_0 – ефективність використання ріллі в базисному періоді, грн/га; IET – індекс ефективності використання ріллі; a_0 – частка продукції сільського господарства, яку було спрямовано на експорт в базисному періоді; Iat – індекс зміни частки продукції, спрямованої на експорт; R – рівень рентабельності продукції сільського господарства; S – курс національної валюти по відношенню до дол. США, дол. США / грн; Ko – коефіцієнт експортної орієнтації аграрного виробництва в базисному періоді; IKt – індекс зміни експортної орієнтації в аграрному виробництві.

Поряд із цим, дана методика є надмірно ресурсно-орієнтованою та статичною, не враховує вплив логістичних, інституційних, маркетингових і цифрових чинників, а також волатильність зовнішнього середовища, що зумовлює її недосконалість і потребу в удосконаленні з урахуванням сучасних умов конкурентного та цифровізованого аграрного ринку.

Досить цікавою є методика оцінювання експортного потенціалу аграрних підприємств запропонована Батюком Р., який пропонує визначити експортний конкурентний потенціал аграрного підприємства крізь призму етапів (планування, регулювання, організація, мотивація, контроль) на основі яких реалізується оцінка експортного потенціалу [81]. Оцінку пропонується здійснювати за двома напрямками: 1) оцінювання ефекту, який визначається як абсолютні величини, які виражаються у відповідних грошових одиницях, як різниця між результатами та витратами; 2) показники ефективності, які визначаються на основі відношення результатів до витрат, як правило, відносні виражаються у відносних одиницях. Інтегральний показник ефективності експортного потенціалу пропонується автором визначати за формулою 1.18.:

$$EE_{\text{екс-імп}} = E_{\text{екс}} + E_{\text{імп}} \quad (1.18),$$

де $EE_{\text{екс}}$ – сумарний економічний ефект від експорту; $EE_{\text{імп}}$ – сумарний економічний ефект від імпорту

На жаль, дана формула оцінювання експортного конкурентного потенціалу достатньо обмежена, оскільки зводить його вимірювання лише до агрегованого економічного ефекту експортно-імпортних операцій, не враховуючи ні структурних характеристик ринків збуту, ні якісних параметрів конкурентоспроможності продукції, ні рівня використання ресурсного, інноваційного та цифрового потенціалу підприємства.

В цілому, узагальнюючи результати дослідження методичних підходів до оцінки експортного потенціалу аграрного підприємства необхідно відзначити їх обмеженість і недосконалість через неврахування сучасних тенденцій розвитку бізнесу; він має бути орієнтований на досягнення конкурентних цінових переваг, формування маркетингової та логістичної систем, інтегрування цифрових технологій в господарські процеси, розвиток фінансово-кредитних відносин. При цьому, Шерстюк Р., Плотніков О. вказують на те, що сьогодні цифрова трансформація підприємства є необхідною умовою його ринкової стійкості, що реалізується через системне впровадження ІТ-рішень у ключові бізнес-процеси - від логістики до прийняття управлінських рішень, а значить одним з ключових інструментів забезпечення його стратегічної стійкості та конкурентоспроможності, а тому повинна бути включена у систему оцінювання рівня конкурентного потенціалу [82].

Відповідно, в сучасних умовах, важливим завданням постає побудова сучасної методики оцінювання експортного КП аграрного підприємства, яка враховує вище представлені складові та забезпечує комплексне відображення не лише ресурсно-виробничих можливостей, а й рівня цінової, маркетингово-логістичної, цифрової та фінансово-кредитної спроможності підприємства, що дає змогу використовувати її як інструмент стратегічного управління експортноорієнтованим розвитком аграрного підприємства.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дисертаційного дослідження, які представлені у першому розділі роботи, слід відзначити наступне:

1. Узагальнення наукових підходів до тлумачення поняття «конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства» дало змогу визначити його як інтегральну багаторівневу категорію, поєднуючи ресурси, можливості, компетенції та управлінські механізми формування стійких конкурентних переваг аграрного сектору. Систематизовано принципи формування (системність, узгодженість, адаптивність, інноваційність, раціональність ресурсокористування, стратегічна спрямованість) і ключові риси (інтегрованість, інноваційно-адаптивний та відтворювальний характер, здатність протидіяти загрозам). Обґрунтовано, що структура конкурентного потенціалу охоплює виробничу, фінансову, управлінську, маркетингову, трудову, інноваційну та інформаційну складові, взаємодія яких забезпечує синергетичний ефект і довгостроковий розвиток.

2. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства дало змогу обґрунтувати його як динамічну систему управлінських дій щодо формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг у мінливому аграрному середовищі. Доведено, що результативність управління визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників та забезпечується інтегрованою системою блоків аналізу, формування, реалізації й розвитку потенціалу з процедурами моніторингу, контролю та коригування рішень. Уточнено суб'єктно-об'єктну структуру, акцентовано роль керівництва, менеджерів і персоналу в досягненні узгодженості складових потенціалу, а концептуальний механізм поєднання стратегічних і операційних інструментів орієнтовано на підвищення ефективності й стійкого розвитку.

3. Концептуальне уточнення змістовних характеристик конкурентного потенціалу та підходів до управління ним дозволили запропонувати власне визначення понять «конкурентний потенціал підприємства» та «управління

конкурентним потенціалом».

4. Критичний огляд та систематизація наукових підходів до оцінювання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств дали підставу сформуванню методичну основу комплексного кількісно-якісного аналізу та підтвердили доцільність застосування індикаторних і матричних підходів для забезпечення порівнюваності результатів. Запропоновано алгоритм оцінювання, який охоплює визначення мети, збір і верифікацію даних, відбір показників, розрахунок інтегрального індикатора та формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтовано використання інтегральних і таксономічних методів з урахуванням стимуляторів і дестимуляторів та галузевої специфіки аграрного виробництва, а методична схема розглядається як прикладний інструмент підтримки управлінських рішень в умовах нестабільності середовища функціонування.

Основні результати дослідження за розділом 1 опубліковані в наукових публікаціях автора [2, 23, 33, 81].

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1 Аналіз сучасного стану та специфіки функціонування вітчизняних агропідприємств в умовах воєнно-економічної нестабільності

Аграрний сектор національної економіки України виступає стратегічно важливою галуззю, яка відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні валютних надходжень та стабілізації соціально-економічної ситуації, особливо в сільській місцевості. Завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, родючим ґрунтам та значному виробничому потенціалу, сільське господарство традиційно залишається одним із провідних напрямів економіки нашої країни. Водночас сучасні умови функціонування аграрного сектору ускладнюються впливом низки дестабілізуючих чинників, зокрема воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням інвестиційної активності та зовнішньоекономічними обмеженнями. У таких обставинах зростає потреба в глибокому аналізі стану галузі, оцінці її адаптивного потенціалу та розробці ефективних механізмів підтримки й відновлення. Особливої актуальності набуває вивчення структурних трансформацій, інноваційного розвитку та можливостей залучення інвестицій у післявоєнний період.

Узагальнення результатів наукових досліджень [83-86] свідчить про зростання уваги науковців до проблем функціонування сільськогосподарських підприємств України в умовах воєнної нестабільності, трансформацій зовнішнього середовища та економічних ризиків. Зокрема, науковці Ткачук А.В. та Христенко О.А. [83] обґрунтовують, що аграрний сектор України перебуває у фазі глибоких структурних змін, спричинених воєнними діями, які

дестабілізували виробничу, логістичну та інвестиційну діяльність підприємств. Авторами доведено важливість модернізації аграрної інфраструктури, інтеграції сучасних технологій і залучення інвестицій для забезпечення стійкості виробництва.

Дяченко М.І. та Жмуденко В.О. [84] акцентують увагу на високому рівні адаптивності та витривалості сільськогосподарських підприємств, які, попри масштабні втрати, зберігають здатність забезпечувати продовольчу безпеку держави, а основними проблемами галузі визначають дефіцит ресурсів, руйнування інфраструктури, логістичні труднощі та обмежений доступ до ринків збуту.

Витоптова В.А. [85] систематизує ключові виклики аграрного підприємництва в умовах війни, серед яких: зниження обсягів виробництва, релокація підприємств, експортні обмеження та підвищені ризики господарської діяльності. Аверчева Н.О. та Зубік Д.В. [86] досліджують інвестиційну спроможність аграрного сектору, вказуючи на істотне скорочення обсягів капіталовкладень унаслідок війни, а також обґрунтовують доцільність залучення іноземних інвестицій, розвитку партнерських зв'язків і впровадження механізмів післявоєнної відбудови з урахуванням екологічних і соціальних пріоритетів.

Проаналізуємо дані Державної служби статистики щодо динаміки стану аграрного сектору України в період 2019-2024 рр. Варто зазначити, що Україна має значний потенціал для розвитку агробізнесу: площа сільськогосподарських земель є найбільшою в Європі - 41,5 млн га (70 % території країни), з них 32,5 млн га використовуються для вирощування сільськогосподарських культур [2]. Окрім того, протягом багатьох років український агропромисловий комплекс посідав провідні позиції серед експортерів світу, зокрема, до повномасштабного вторгнення російської федерації, а в 2021 році 40 % від загального експорту України становила саме агропродукція.

У табл. 2.1 представимо дані щодо кількості сільськогосподарських підприємств у 2019-2024 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств в Україні за період 2019-2024 рр.

Вид сільськогосподарських підприємств	Роки						2024 до 2023 рр.	2024 до 2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
<i>Загальна кількість підприємств, од. в тому числі:</i>	<i>1941701</i>	<i>1973652</i>	<i>1956320</i>	<i>1732576</i>	<i>1913257</i>	<i>1949471</i>	36214	7770
Сільське, лісове, рибне господарство, од. в тому числі	75450	73368	70803	53281	62960	58703	-4257	-16747
% від загальної кількості підприємств	3,89	3,72	3,62	3,08	3,29	3,01	-0,28	-0,87
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ним послуг, од. в тому числі	68675	67121	64960	48378	57768	53747	-4021	-14928
% від підприємств сільського, лісового, рибного господарства	91,02	91,49	91,75	90,80	91,75	91,56	-0,20	0,54
Вирощування однорічних та дворічних культур, од.	54019	53203	51683	37693	45695	41966	-3729	-12053
% від підприємств сільського господарства, мисливства та надання послуг пов'язаних із ним, %	78,66	79,26	79,56	77,91	79,10	78,08	-1,02	-0,58
Вирощування багаторічних культур, од.	2452	2301	2225	1753	2008	2009	1	-443
% від підприємств сільського господарства, мисливства та надання послуг пов'язаних із ним, %	3,57	3,43	3,43	3,62	3,48	3,74	0,26	0,17
Відтворення рослин, од.	441	420	409	346	395	421	26	-20
% від підприємств сільського господарства, мисливства та надання послуг пов'язаних із ним, %	0,64	0,63	0,63	0,72	0,68	0,78	0,10	0,14
Тваринництво, од.	4529	4333	4022	3113	3640	3548	-92	-981
% від підприємств сільського господарства, мисливства та надання послуг пов'язаних із ним, %	6,59	6,46	6,19	6,43	6,30	6,60	0,30	0,01
Змішане сільське господарство, од.	1495	1425	1393	1002	1123	1090	-33	-405
% від підприємств сільського господарства, мисливства та надання послуг пов'язаних із ним, %	2,18	2,12	2,14	2,07	1,94	2,03	0,08	-0,15
Допоміжна діяльність у сільському господарстві, од.	5296	5015	4808	4184	4530	4414	-116	-882
% від підприємств сільського господарства, мисливства та надання послуг пов'язаних із ним, %	7,71	7,47	7,40	8,65	7,84	8,21	0,37	0,50

Джерело: узагальнено автором на основі [87-91]

Незважаючи на загальнодержавну тенденцію до відновлення ділової активності, що виразилася у зростанні сукупної кількості підприємств до 1 949 471 одиниці у 2024 р. (перевищення рівня 2019 р. на 0,4%), в аграрному секторі спостерігається зворотна динаміка. Кількість суб’єктів у секторі «сільське, лісове, рибне господарство» знизилася до 58 703 одиниць, втративши понад 16,7 тис. учасників ринку порівняно з 2019 р., що обумовило скорочення ринкової частки сектору до критичних 3,01% (рис.2.1).

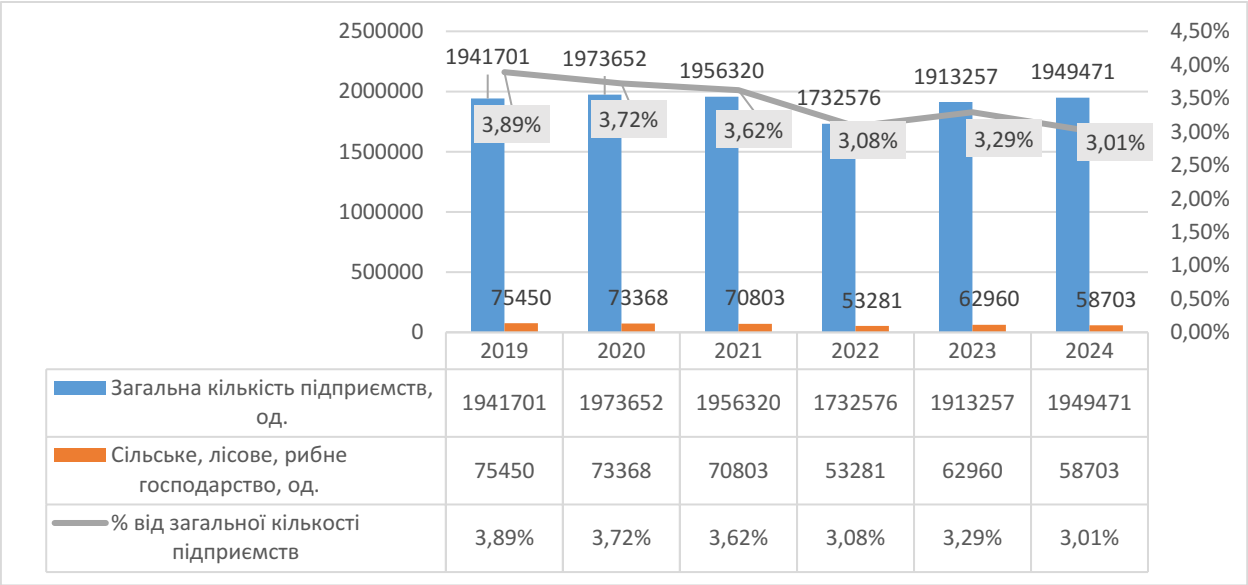


Рис. 2.1. Динаміка та питома вага кількості сільськогосподарських підприємств України за період 2019-2024 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [87-91]

Такі зміни зумовлені воєнними руйнуваннями інфраструктури, втратою та забрудненням земель, обмеженнями транспортної логістики, а також високою капіталомісткістю відновлення виробництва, що відповідно стримує активність малих і середніх аграрних господарств.

У підсекторі «сільське господарство, мисливство та надання пов’язаних із ним послуг» кількість підприємств зменшилася до 53747 од. (скорочення на 4021 од. за рік, або 21,7% до 2019 р.), однак їхня питома вага у структурі сектору залишається високою (91,56%) і свідчить про збереження домінування базового агровиробництва попри загальне скорочення кількості суб’єктів.

Найбільш помітне зниження зафіксовано в рослинництві, зокрема кількість підприємств, котрі вирощують однорічні та дворічні культури, скоротилася до 41966 (на 3729 менше за рік, або на 22,3% до 2019 р.), а частка даного виду діяльності у загальній структурі зменшилася до 78,08%. Такі тенденції обумовлені руйнуванням меліоративних і складських потужностей, мінунанням посівних площ, високою волатильністю логістики збуту та зростанням вартості виробничих ресурсів, призводячи в цілому до консолідації активів і виходу з ринку малих виробників.

Певна стабілізація спостерігається у вирощуванні багаторічних культур (2009 підприємств у 2024 р., що на 18,1% менше, ніж у 2019 р.) та відтворенні рослин (421 підприємство, скорочення лише на 4,5% до 2019 р.). Зростання часток цих видів діяльності (до 3,74% і 0,78% відповідно) свідчить про інерційність відтворювальних процесів у багаторічних насадженнях і розширення розсадницько-насіненевих напрямів як складової відновлення продукційного потенціалу.

У тваринництві зафіксовано зменшення кількості суб'єктів до 3548 (на 21,7% до 2019 р.), але частка галузі у структурі сільського господарства зросла до 6,6% і цей факт пояснюється збереженням позицій великих виробників та поступовим витісненням малих господарств через високу собівартість виробництва, подорожчання кормів та енергоресурсів.

У змішаному сільському господарстві кількість підприємств скоротилася до 1090 одиниць (на 27,1% до 2019 р.), проте частка цього виду діяльності зросла до 2,03%, засвідчуючи деяке звуження багатoproфільних моделей серед малих виробників і збереження стійких форм господарювання у більш організаційно розвинених підприємствах.

У сфері допоміжної діяльності в сільському господарстві кількість підприємств зменшилася до 4414 (на 16,7% до 2019 р.), однак частка цього сегмента зросла до 8,21%. Така тенденція відображає посилення ролі сервісної інфраструктури, поширення практики аутсорсингу технологічних операцій (обробітку ґрунту, збирання врожаю, технічного обслуговування) і переорієнтацію виробників на ефективніше використання ресурсів.

Отже, у 2019-2024 рр. спостерігається поступове зниження частки масових рослинницьких підгалузей та посилення позицій допоміжних і нішевих напрямів, що пов'язано з різною капіталомісткістю виробництва, неоднаковою чутливістю до ризиків і різним рівнем адаптивності підприємств до зовнішніх шоків.

Зазначена динаміка підтверджує потребу у формуванні державної політики, спрямованої на підтримку інфраструктурного відновлення, розмінування сільськогосподарських угідь, розвиток логістичних маршрутів і стимулювання інвестицій у технологічне оновлення виробництва. Даний аспект виступає ключовою передумовою відновлення чисельності, підвищення ефективності та зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України в середньостроковій перспективі.

У контексті структурних змін аграрного ринку особливого значення набуває аналіз діяльності провідних підприємств – лідерів національного агробізнесу, які демонструють високий рівень ефективності, технологічної модернізації та експортної орієнтації. За версією Ukrainian Business Award у 2024 році було відзначено найбільші підприємства – представники агробізнесу, до яких віднесено: «Нібулон», «МХП», «ЛНЗ», Kernel, «Укрпромінвест-Агро», «Астарта-Київ», Prometey, Agroprosperis, «Контінентал Фармерз Груп», UkrLandFarming, KSG Agro, IMK, «Епіцентр Агро», HarvEast та AgroVista [92]. Насамперед, на конкурентоспроможність аграрних підприємств значно впливають рівень технологічної модернізації, ефективність управлінських рішень, наявність розвиненої логістичної інфраструктури, інвестиційна привабливість і адаптивність до зовнішньоекономічних змін, інноваційність у виробництві, дотримання міжнародних стандартів якості продукції, а також спроможність інтегруватися в глобальні агропродовольчі ланцюги доданої вартості.

Зазначені сільськогосподарські підприємства демонструють не лише стабільні фінансові результати, але й активну участь у розвитку аграрного

ринку України (табл. 2.2), дозволяючи їм утримувати провідні позиції у динамічному та конкурентному середовищі.

Таблиця 2.2

Статистичні дані ТОП-15 агропідприємств України, 2024 р.

Підприємство	Років на ринку	Напрями діяльності, од.	Земельний банк, тис.га	Кількість співробітників, тис.чол.	Експорт (країни), од.
«Нібулон»	32	7	76	4	75
«МХП»	26	5	362	28	85
«ЛНЗ»	10	6	90	3,5	25
Kernel	29	4	514	11	80
«Укрпромінвест-Агро»	24	4	108	4,6	10
«Астарта-Київ»	31	6	220	7	40
Prometey	23	5	20	1,3	2
Agroprosperis	17	5	300	4	37
«Контінентал Фармерз Груп»	32	4	195	2,4	30
UkrLandFarming	17	4	475	25	40
KSG Agro	23	6	24	1	20
ІМК	17	3	123,9	2,3	30
«Епіцентр Агро»	9	7	167	4,17	10
HarvEast	13	4	127	1,8	5
AgroVista	24	4	82	1	20

Джерело: узагальнено автором на основі [92-94]

Аналіз даних таблиці 2.2 щодо провідних аграрних підприємств України засвідчує, що тривалість діяльності на ринку не має прямої залежності від розміру земельного банку та чисельності персоналу, відображаючи різні стратегічні моделі розвитку й особливості реалізації інвестиційних програм.

Зокрема «Нібулон» і «Контінентал Фармерз Груп» за однакової тривалості функціонування (32 роки) істотно різняться за масштабами земельного банку (76 тис. га і 195 тис. га) та чисельністю працівників (4,0 тис. і 2,4 тис.), вказуючи на відмінні акценти: логістично-експортну модель у першого та орієнтацію на розширення земельних активів і операційну ефективність у другого. Найбільші земельні банки мають Kernel (514 тис. га) та UkrLandFarming (475 тис. га), формуючи передумови вертикальної інтеграції, водночас суттєва різниця у зайнятості (11 тис. проти 25 тис.) свідчить про відмінності в рівні автоматизації та організації бізнес-процесів. «МХП» і «Астарта-Київ» поєднують значні земельні активи (362 тис. га і 220

тис. га) з широкою географією експорту (85 і 40 країн), підтверджуючи їх вагомий роль у формуванні експортного потенціалу агросектору. Компанії з меншими земельними банками (KSG Agro, Prometei, HarvEast) переважно орієнтуються на локалізоване виробництво та нішеві сегменти, значно підвищуючи їх гнучкість і здатність оперативно адаптувати спеціалізацію до змін ринкової кон'юнктури [95].

У таблиці 2.3 представлено динаміку ресурсної складової, обсягів виробництва та загальної урожайності продукції рослинництва в Україні за період 2019-2024 рр. Аналіз даних вказує на наявність глибоких структурних змін у розвитку галузі, спричинених поєднанням воєнних, економічних та природно-кліматичних чинників. Протягом досліджуваного періоду сільськогосподарське виробництво функціонувало в умовах підвищеної невизначеності, що зумовило зниження посівних площ і скорочення обсягів валової продукції майже в усіх видах культур. Зокрема, площі під зерновими та зернобобовими культурами у 2024 р. скоротилися на 27,3% порівняно з 2019 р., що пояснюється втратою значної частини земель на територіях, де ведуться бойові дії, а також зменшенням доступу до засобів виробництва та логістичних маршрутів.

Диференціація виробничих показників за видами культур пояснюється зміною ринкової привабливості об'єктів господарювання. Стрімке зростання валового збору цукрових буряків (на 25,4%) при збільшенні площ на 14,4% зумовлено високою світовою ціною на цукор та дефіцитом сировини на внутрішньому ринку. У свою чергу скорочення показників соняшнику (площі – на 15,3%, збір – на 28,2%) є наслідком логістичних обмежень експорту олії та насиченості внутрішнього ринку, що змусило агропідприємства переглянути структуру посівів на користь більш прибуткових у поточному періоді культур.

Таблиця 2.3

Динаміка ресурсної складової, обсягів виробництва та загальної урожайності продукції
рослинництва в Україні за період 2019-2024 рр.

Сільськогосподарські культури	Роки						Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2023 рр.	2024 до 2019	2024 до 2023 рр., %	2024 до 2019, %
Площа посівна уточнена сільськогосподарських культур, тис.га										
Культури зернові та зернобобові	15318	15392	15995	12171	10985	11139	154	-4179	1,40	-27,28
Буряк цукровий фабричний	222	220	227	184	250	254	4	32	1,60	14,41
Соняшник	5928	6457	6622	5293	5220	5020	-200	-908	-3,83	-15,32
Картопля	1309	1325	1283	1208	1210	15	-1195	-1294	-98,76	-98,85
Культури овочеві	452	464	460	378	397	28	-369	-424	-92,95	-93,81
Площа насаджень культур плодових та ягідних (загальна)	225	219	217	193	187	41	-146	-184	-78,07	-81,78
Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис.т										
Культури зернові та зернобобові	75143	64933	86010	53864	59772	56246	-3526	-18897	-5,90	-25,15
Буряк цукровий фабричний	10205	9150	10854	9942	13130	12798	-332	2593	-2,53	25,41
Соняшник	15254	13110	16392	11329	12760	10956	-1804	-4298	-14,14	-28,18
Картопля	20269	20838	21356	20900	21359	384	-20975	-19885	-98,20	-98,11
Культури овочеві	9688	9653	9935	7512	8297	1035	-7262	-8653	-87,53	-89,32
Культури плодові та ягідні	2119	2024	2235	1995	1996	311	-1685	-1808	-84,42	-85,32
Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га зібраної площі										
Культури зернові та зернобобові	49,1	42,5	53,9	45,8	55,2	50,6	-4,6	1,5	-8,33	3,05
Буряк цукровий фабричний	461	416	479	541	525	505	-20	44	-3,81	9,54
Соняшник	25,6	20,2	24,6	21,6	24,5	21,8	-2,7	-3,8	-11,02	-14,84
Картопля	155	157	166	174	177	252	75	97	42,37	62,58
Культури овочеві	214	207	215	200	209	372	163	158	77,99	73,83
Культури плодові та ягідні	108,1	105,6	117,3	116,1	119	93,1	-25,9	-15	-21,76	-13,88

Джерело: складено автором на основі [87-91]

Особливо значним є скорочення у виробництві картоплі, овочевих та плодових культур на 85-99% від рівня 2019 р. Така ситуація пояснюється низкою причин: втратою іригаційних систем у південних регіонах, дефіцитом робочої сили, зростанням витрат на насіння та добрива, а також зниженням рентабельності виробництва у дрібнотоварному секторі, який найбільше постраждав від воєнних дій.

Узагальнюючи результати, слід зазначити, що протягом 2019-2024 рр. аграрний сектор України перебував під впливом факторів, які призвели до переформатування структури посівних площ, скорочення виробничих ресурсів і зміни співвідношення між експортно та внутрішньо орієнтованими культурами. Попри це, галузь зберегла здатність до часткового відновлення.

У контексті комплексної оцінки розвитку аграрного сектору України доцільним є подальше дослідження тваринницької галузі (таблиця 2.4), яка, незважаючи на тривалий період кризових явищ, залишається важливим складником продовольчої та економічної безпеки держави.

Аналізуючи дані табл. 2.4, бачимо, що сукупна жива маса вирощування сільськогосподарських тварин у 2024 р. зросла на 36,1% порівняно з 2019 р. і пояснюється, передусім, розширенням промислового птахівництва (збільшення обсягів на 13,2%) і розвитком технологічно інтегрованих підприємств у сегменті свинарства (зростання на 61,9%). Даний факт свідчить про переорієнтацію тваринницького сектору з традиційно трудомістких напрямів на більш рентабельні та швидкообертові види діяльності.

Таким чином, аналіз динаміки виробництва продукції тваринництва в Україні у 2019-2024 рр. свідчить про суттєві трансформації, зумовлені як об'єктивними макроекономічними факторами (воєнні дії, скорочення інвестицій, дефіцит кормової бази), так і внутрішніми змінами у структурі тваринницького виробництва [95]. Упродовж досліджуваного періоду галузь зазнала неоднорідних коливань: поряд зі зниженням поголів'я великої рогатої худоби, свиней і коней спостерігається певне відновлення показників у

Таблиця 2.4

Динаміка виробництва продукції тваринництва в Україні за період 2019-2024 рр.

Продукція тваринництва	Роки						Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2023 рр.	2024 до 2019	2024 до 2023 рр., %	2024 до 2019, %
Жива маса вирощування сільськогосподарських тварин, тис.т										
Всього	2327,6	2324,6	3329,8	2954,8	3102,9	3167,1	64,2	839,5	2,07%	36,07%
Велика рогата худоба	142,4	136	475,1	388,4	399,9	384,7	-15,2	242,3	-3,80%	170,15%
Свині	545,3	561,6	971,2	875,9	893,3	882,9	-10,4	337,6	-1,16%	61,91%
Вівці та кози	2,6	3,3	24,6	19,1	22,3	19,9	-2,4	17,3	-10,76%	665,38%
Птиця свійська всіх видів	1637,3	1623,7	1825,4	1641,2	1759,9	1853,9	94	216,6	5,34%	13,23%
Кролі	17,6	18,9	21,4	18,5	16,7	15,9	-0,8	-1,7	-4,79%	-9,66%
Коні	11,3	11,5	12,1	11,7	10,8	9,8	-1	-1,5	-9,26%	-13,27%
Жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т.										
Всього	2297,1	2300,3	3391,2	3059,1	3099,7	3226,7	127	929,6	4,10%	40,47%
Велика рогата худоба	170,4	142	526,8	455,1	433,2	411,1	-22,1	240,7	-5,10%	141,26%
Свині	526,2	524,7	987,8	898,6	868,7	916,4	47,7	390,2	5,49%	74,15%
Вівці та кози	2,6	2,8	25,5	22,5	23,4	22,8	-0,6	20,2	-2,56%	776,92%
Птиця свійська всіх видів	1596,4	1628,6	1817,6	1652,7	1746,9	1850,7	103,8	254,3	5,94%	15,93%
Кролі	1,1	1,6	21,4	18,5	16,7	15,9	-0,8	14,8	-4,79%	1345,45%
Коні	0,4	0,6	12,1	11,7	10,8	9,8	-1	9,4	-9,26%	2350,00%
Забійна маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т										
Всього	*	*	2438,3	2206,7	2239,5	2353	113,5	*	5,07%	*
Велика рогата худоба	*	*	310,5	268,4	256,9	244,5	-12,4	*	-4,83%	*
Свині	*	*	724	658,7	638,2	672,1	33,9	*	5,31%	*
Вівці та кози	*	*	12,2	10,8	11,9	11,7	-0,2	*	-1,68%	*
Птиця свійська всіх видів	*	*	1373,5	1252,9	1317,9	1411	93,1	*	7,06%	*
Кролі	*	*	10,9	9,2	8,4	8	-0,4	*	-4,76%	*
Коні	*	*	7,2	6,7	6,2	5,7	-0,5	*	-8,06%	*

Джерело: складено автором на основі [87-91]

птахівництві та незначне зростання загальної живої маси тварин, реалізованих на забій. Варто зазначити, що вітчизняне тваринництво розвивається у напрямі скорочення традиційних видів виробництва (ВРХ, вівчарство, конярство) та поглиблення спеціалізації на інтенсивних напрямках – птахівництві та свинарстві.

Наступним етапом аналізу є дослідження кадрового потенціалу агросектору. Слід зазначити, що підвищення кваліфікації кадрів є ключовим фактором економічного зростання та нарощення конкурентоспроможності підприємств, при цьому продуктивність праці в аграрному секторі залишається нижчою порівняно з розвиненими країнами Європи, що зумовлено недостатнім рівнем інновацій та цифровізації [95].

Аналіз динаміки чисельності зайнятих працівників (табл. 2.5.) у сільському господарстві України протягом 2019-2024 рр. свідчить про поступове скорочення трудових ресурсів аграрного сектору, що має системний характер і відображає глибокі структурні трансформації у галузі. Загальна кількість працівників по підприємствах України зменшилася на 1,39 млн осіб, що зумовлено мобілізацією частки зайнятого населення, міграцією, втратою робочих місць у центральних, південних та східних регіонах країни. У межах сектора сільського, лісового та рибного господарства також зафіксовано скорочення чисельності зайнятих на 20,2%, однак частка цього сектору у загальній структурі економіки залишилася відносно стабільною (близько 8-9%), визначаючи його стратегічну вагу в національній економіці України.

Найбільше скорочення чисельності спостерігається у тваринництві (-27%), зокрема у підгалузях розведення ВРХ молочних порід (-27,6%) та свійської птиці (-30,3%). Це пов'язано з високими витратами на утримання поголів'я, зменшенням внутрішнього попиту, руйнуванням кормової бази тощо. Водночас позитивна динаміка у 2024 р. (+5,8% до 2023 р.) засвідчує певне відновлення підприємств промислового типу, які зосереджуються у регіонах із відновленою інфраструктурою та стабільним енергопостачанням.

Таблиця 2.5

Кількість зайнятих працівників у сфері сільського господарства України за період 2019-2024 рр.

Показник	Роки						Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2023 рр.	2024 до 2019	2024 до 2023 рр., %	2024 до 2019, %
Всього по підприємствах України	6407537	6366104	6391660	5382372	5052274	5010853	-41421	-1396684	-21,80	-21,80
Сільське, лісове та рибне господарство	566673	534720	535715	454477	422035	451902	29867	-114771	-20,25	-20,25
% від загальної кількості	8,84	8,40	8,38	8,44	8,35	9,02	0,67	0,17	1,97	1,97
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	504730	479022	480630	407985	379635	416827	37192	-87903	-17,42	-17,42
% від загальної кількості зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарстві	89,07%	89,58%	89,72%	89,77%	89,95%	92,24%	2,28%	3,17%	3,56	3,56
Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	385192	366494	373865	321597	295995	330967	34972	-54225	-14,08	-14,08
% від загальної кількості зайнятих у сільському господарстві	76,32%	76,51%	77,79%	78,83%	77,97%	79,40%	1,43%	3,09%	4,04	4,04
вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів	12007	12064	11880	8263	7831	7694	-137	-4313	-35,92	-35,92
% від загальної кількості зайнятих у сільському господарстві	2,38%	2,52%	2,47%	2,03%	2,06%	1,85%	-0,22%	-0,53%	-22,41	-22,41
Тваринництво	69728	64526	58083	48972	48108	50920	2812	-18808	-26,97	-26,97
% від загальної кількості зайнятих у сільському господарстві	13,81%	13,47%	12,08%	12,00%	12,67%	12,22%	-0,46%	-1,60%	-11,57	-11,57
Розведення великої рогатої худоби молочних порід	33861	30157	28243	24418	23389	24521	1132	-9340	-27,58	-27,58
% від загальної кількості зайнятих у тваринництві	48,56%	46,74%	48,63%	49,86%	48,62%	48,16%	-0,46%	-0,41%	-0,84	-0,84
Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів	1314	1340	1174	1149	1051	919	-132	-395	-30,06	-30,06
% від загальної кількості зайнятих у тваринництві	1,88%	2,08%	2,02%	2,35%	2,18%	1,80%	-0,38%	-0,08%	-4,23	-4,23
Розведення свиней	13048	13619	12710	10327	10499	10157	-342	-2891	-22,16	-22,16
% від загальної кількості зайнятих у тваринництві	18,71%	21,11%	21,88%	21,09%	21,82%	19,95%	-1,88%	1,23%	6,60	6,60
Розведення свійської птиці	19145	17086	13543	11277	11119	13350	2231	-5795	-30,27	-30,27
% від загальної кількості зайнятих у тваринництві	27,46%	26,48%	23,32%	23,03%	23,11%	26,22%	3,11%	-1,24%	-4,51	-4,51
Змішане сільське господарство	4835	4621	4760	3936	3680	3804	124	-1031	-21,32	-21,32
% від загальної кількості зайнятих у сільському господарстві	0,96%	0,96%	0,99%	0,96%	0,97%	0,91%	-0,06%	-0,05%	-4,73	-4,73
Допоміжна діяльність у сільському господарстві та післяурочайна діяльність	11892	12616	12741	10644	10483	10267	-216	-1625	-13,66	-13,66
% від загальної кількості зайнятих у сільському господарстві	2,36%	2,63%	2,65%	2,61%	2,76%	2,46%	-0,30%	0,11%	4,54	4,54

Джерело: складено автором на основі [87-91]

Найбільш стійким напрямом залишається вирощування зернових і олійних культур, чисельність зайнятих у якому зросла на 11,8% у 2024 р. порівняно з 2023 р., що пояснюється переорієнтацією аграрного бізнесу на експортноорієнтовані види продукції, водночас активне впровадження цифрових інструментів дозволяє забезпечити високу якість управління зростаючим масштабом діяльності та максимізувати продуктивність праці у цьому сегменті.

Натомість галузі овочівництва та змішаного сільського господарства демонструють зниження відповідно -35,9% та -21,3% за досліджуваний період, що вказує на скорочення малих та середніх виробників, переважно в зонах бойових дій і на тимчасово окупованих територіях.

Результати дослідження кадрового потенціалу підтверджують, що у 2019-2024 рр. у сільському господарстві України відбулися глибокі структурні зміни у зайнятості, які характеризуються: переходом від трудомістких до більш капіталомістких технологій виробництва; зростанням ролі промислових аграрних підприємств і скороченням дрібного фермерського сегменту; концентрацією працівників у експортноорієнтованих галузях (зернові, олійні культури); необхідністю оновлення системи кадрового забезпечення, цифрової підготовки персоналу та створення умов для повернення робочої сили в аграрний сектор після завершення воєнних дій [96].

Варто зазначити, що аграрний сектор характеризується трудомісткими та капіталомісткими процесами, що призводить до високих витрат для власників бізнесу. Впровадження розумних технологій, таких як розумне сільське господарство та робототехніка, часто викликає опір працівників через ймовірну втрату ними роботи, однак технологічний прогрес визнається як зміна парадигми зі здатністю відкривати нові шляхи, що сприяють сталому та ефективному веденню бізнесу (зокрема, компенсація сезонної нестачі робочої сили тощо) [97].

Проаналізуємо індекси сільськогосподарської продукції в Україні у 2019-2024 рр. (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Індекси сільськогосподарської продукції¹ в Україні за період 2019-2024 рр., (% до попереднього року)

Роки	Господарства усіх категорій			У тому числі					
				підприємства			господарства населення		
	продукція сільського господарства	з неї		продукція с/г	з неї		продукція с/г	з неї	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва
2019	101,4	101,7	100,1	102,6	102,4	103,7	99,0	100,1	96,6
2020	89,9	88,0	97,6	88,0	86,0	99,5	93,8	93,0	95,7
2021	116,4	122,3	95,1	122,2	127,3	97,8	105,1	110,8	92,3
2022 ²	74,7	71,8	88,2	72,1	69,0	92,0	80,5	79,2	83,9
2023 ²	111,1	113,9	100,4	116,4	118,8	105,0	100,2	102,4	94,8
2024 ²	96,6	95,7	100,3	97,9	96,5	105,2	93,6	93,7	93,4

¹Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

²Примітка: дані за 2022-2024 рік наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

Джерело: узагальнено автором на основі [87]

Індекс сільськогосподарської продукції є відносним показником, який характеризує зміну обсягів виробництва агропродукції у часі і виступає одним із ключових індикаторів ефективності галузі. За результатами аналізу індексу, бачимо, що у 2021 р. спостерігали рекордне значення індексу (116,4%) у досліджуваному періоді, що пояснюється високим врожаєм та сприятливою кон'юнктурою. У свою чергу, через повномасштабне вторгнення, втрату територій, розрив логістики тощо значення індексу найнижче (74,7%). У 2023 р. спостерігали часткове відновлення як свідчення високого адаптивного потенціалу галузі; при цьому у 2024 р. через вичерпання ефекту «низької бази», накопичені фінансові труднощі бачимо часткове зниження індексу до 96,6%.

Також аналіз даних таблиці свідчить про те, що саме підприємства є драйверами експортного конкурентного потенціалу, але потребують складніших систем ризик-менеджменту. У свою чергу, рослинництво демонструє різкі стрибки (від 71,8% у 2022 р. до 113,9% у 2023 р.). Воно формує основну масу КП, але воно вкрай залежне від погоди та експортних коридорів. Тваринництво є більш інертним та стабільним. Навіть у найважчі роки його падіння було менш драматичним (наприклад, у 2023–2024 роках індекс у тваринництві стабілізувався близько 100%). Це вказує на те, що тваринництво може слугувати «подушкою безпеки» для змішаних господарств. Отримані результати обґрунтовують необхідність впровадження інструментів адаптивного моніторингу та стратегій швидкого реагування, особливо в сегменті рослинництва, де волатильність є найбільшою.

Дослідження динаміки чистого прибутку та показників рентабельності сільськогосподарських підприємств України за 2019-2024 рр. (табл.2.7.) вказує на поступове управлінську стійкість щодо відновлення фінансових результатів після кризових явищ 2022-2023 рр. і підтверджує адаптаційну здатність аграрного сектору до викликів воєнного періоду [95].

У цілому по національній економіці чистий прибуток підприємств у 2024 р. досяг 639,23 млрд грн, перевищивши допандемічний рівень на 22%.

Таблиця 2.7

Чистий прибуток та показники рентабельності сільськогосподарських підприємств в Україні
за період 2019-2024 рр., млрд.грн. (%)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2023 рр.	2024 до 2019, %
Чистий прибуток підприємств (всього по національній економіці), млрд. грн.								
Чистий прибуток підприємств, млрд.грн.	523,78	68,06	885,28	-276,28	427,67	639,23	211,56	115,45
Підприємства, які отримали прибуток, млрд. грн.	772,02	599,4	1117,13	639,2	914,7	1096,7	182	324,68
% від загальної кількості	73,6	71	72,9	65,8	70,7	71,5	0,8	-2,1
Підприємства, які отримали збиток, млрд. грн.	-248,24	-531,35	-231,85	-915,48	-487,02	-456,7	30,32	-208,46
% від загальної кількості	26,4	29	27,1	34,2	29,3	28,5	-0,8	2,1
Чистий прибуток підприємств (сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг), млрд.грн.								
Чистий прибуток підприємств, млрд.грн.	92,84	81,47	237,6	84,82	60,48	167,98	107,5	75,14
Підприємства, які отримали прибуток, млрд. грн.	115,2	107,6	245,8	123,7	94,39	193,26	98,87	78,06
% від загальної кількості	83,3	82,9	88,7	78,5	78,3	83,7	5,4	0,4
Підприємства, які отримали збиток, млрд. грн.	-22,37	-26,1	-8,17	-38,86	-33,9	-25,28	8,62	-2,91
% від загальної кількості	16,7	17,1	11,3	21,5	21,7	16,3	-5,4	-0,4
Показники всієї діяльності та операційної рентабельності підприємств (всього по національній економіці), %								
Рівень рентабельності операційної діяльності	10,2	6,2	12,6	3,3	8	5,7	-2,3	-4,5
Рівень рентабельності всієї діяльності	7,6	0,9	10,1	-3,2	4,5	5,6	1,1	-2
Показники всієї діяльності та операційної рентабельності підприємств (сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг), %								
Рівень рентабельності операційної діяльності	19,2	18,6	40,3	20	12	22,7	10,7	3,5
Рівень рентабельності всієї діяльності	16,1	13,6	36,4	13,3	8	17,7	9,7	1,6

Джерело: узагальнено автором на основі [87-91]

Незважаючи на певне зниження рентабельності операційної діяльності (до 5,7%) зростання частки прибуткових підприємств до 71,5% свідчить про підвищенню ефективності використання капіталу, зниження енергетичних витрат, розширення ринків збуту.

Позитивну динаміку спостерігаємо безпосередньо в агросекторі. Чистий прибуток галузі склав 167,98 млрд грн, що на 107,5 млрд грн у 2024 році, що майже у 2,8 рази перевищує показник попереднього року. Це зумовлено реалізацією антикризових управлінських стратегій: трансформацією експортної логістики (зокрема через дунайські порти та сухопутні коридори ЄС), стабілізацією виробництва після релокації підприємств, вдалим використанням світової кон'юнктури та використанням програм державної підтримки.

Кількість прибуткових сільськогосподарських підприємств у 2024 р. становила 83,7% загальної кількості підтверджує високу фінансову стійкість управлінських моделей галузі. Обсяг збитків скоротився до -25,28 млрд грн, вказуючи на покращення балансів підприємств навіть за умов обмеженого доступу до ринків капіталу та нестабільності зовнішнього середовища.

Рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств зріс до 22,7% у 2024 р. (+10,7 в.п. за рік), при цьому зазначене майже в чотири рази перевищує середній показник по національній економіці.

Динаміку показників рентабельності господарської діяльності усіх підприємств та сільськогосподарських підприємства України у поточному та прогностичному періодах представимо на рис. 2.2.

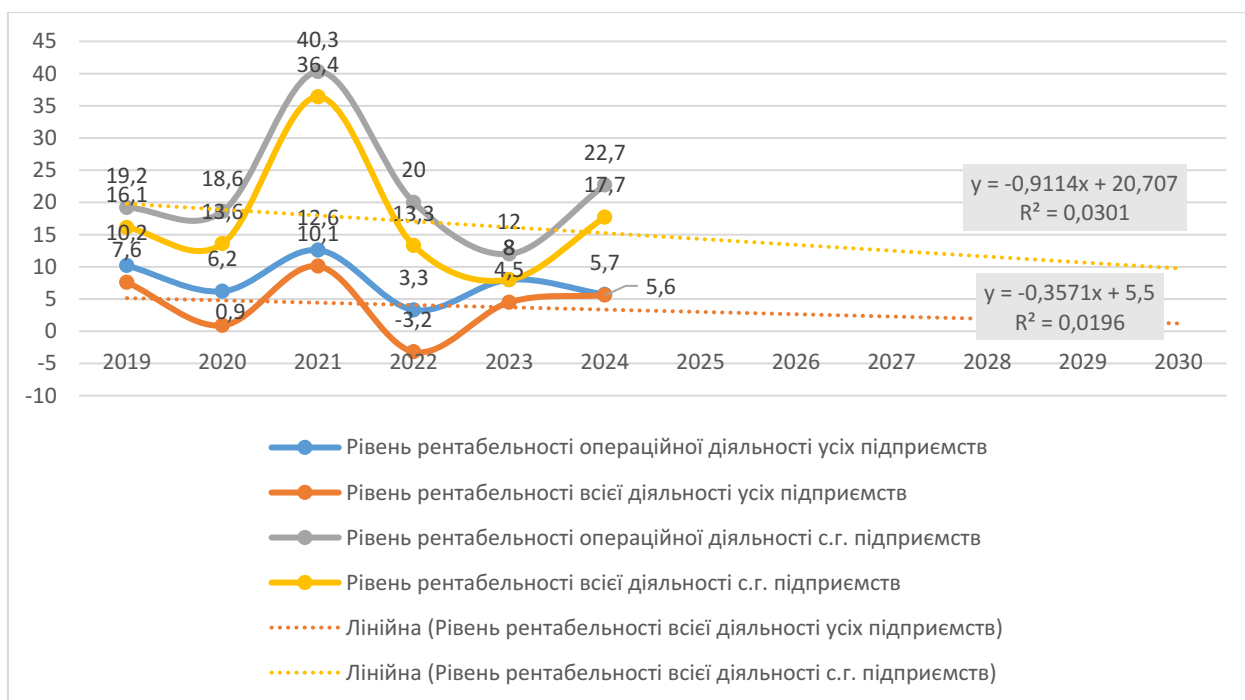


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності господарської діяльності усіх підприємства та сільськогосподарських підприємства України у поточному та прогностному періодах

Джерело: узагальнено автором на основі [87-91]

Таким чином, можемо відзначити наступне. Висока продуктивність галузі є результатом реалізації комплексної стратегії операційної ефективності, що базується на кількох ключових факторах:

- технологічна модернізація (впровадженням систем точного землеробства, автоматизація управління посівними та збиральними циклами);
- ресурсна оптимізація (впровадження енергоощадних технологій);
- ефект масштабу (концентрація виробництва в агрохолдингах, здатних до гнучкого маневрування капіталом);
- глибинна переробка (перехід від сировинної моделі до виробництва продуктів із високою доданою вартістю (олії, комбікорми, білкові концентрати), що підвищило маржинальність операційної діяльності.

Отримані результати підтверджують статус сільського господарства як стратегічного драйвера національної економіки, спроможним забезпечити стабільний рівень конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

Поряд із цим, прогнозний тренд (2025-2030 рр.) вказує на ризик зниження рентабельності, що зумовлено очікуваним зростанням собівартості через підвищення цін на енергоресурси, паливо, насіння та добрива, а також поступовим скороченням державних програм прямої підтримки аграрного сектору. Додатковими стратегічними викликами є посилення конкуренції на європейських ринках, жорсткість регуляторних вимог щодо екологічних стандартів і сертифікації продукції, а також необхідність адаптації виробничих процесів до вимог «зеленої» трансформації та зростаюча волатильність кліматичних факторів. У перспективі ключовими умовами утримання конкурентного потенціалу агропідприємств мають стати: активне впровадження інноваційних технологій у виробництво, розвиток переробних потужностей, диверсифікація ринків збуту, а також розширення системи агрострахування й інвестицій у сталу агроекономічну інфраструктуру. Особливого значення набуває модернізація стратегій зовнішньоекономічної діяльності як ключовий інструмент нівелювання ризиків на європейських ринках.

Досліджуючи інвестиційну та інноваційну діяльність в сільськогосподарській сфері необхідно відзначити стриманий та нерівномірний характер відновлення капітальних вкладень, що підтверджують дані, наведені у табл. 2.8. У той час як загальні витрати на інновації в Україні зросли на 35% відносно 2021 р., в аграрному секторі вони залишаються критично низькими (0,2% від загального обсягу) із тенденцією до незначного скорочення. Така ситуація зумовлена дефіцитом власних обігових коштів та обмеженістю цільової державної підтримки інноваційних проєктів. Капітальні інвестиції у цілому по економіці у 2024 р. досягли 534,4 млрд грн, (або +35% до 2023 р.), проте частка аграрного сектору в загальному обсязі інвестицій скоротилася до 7,8% у 2024 р., засвідчуючи відставання сільського господарства у темпах відновлення інвестиційної активності.

Таблиця 2.8

Інвестиційна та інноваційна активність сільськогосподарських підприємств
України за період 2021-2024 рр.

Показник	Роки				Відхилення (+;-)	
	2021	2022	2023	2024	2024-2023	2024-2021
Інноваційна діяльність						
Загальні витрати на інновації	20973775,2	17117836	21348063	28328171	6980108	7354395,4
Витрати на інновації у с.-г секторі	58200,8	35726,6	47345,9	54431,4	7085,5	-3769,4
% до загального обсягу витрат	0,3	0,2	0,2	0,2	0	-0,1
Інвестиційна діяльність						
Капітальні інвестиції всього	528802011	279597832	395450014	534417067	138967053	5615056
Капітальні інвестиції у с.-г секторі	48079987	31438894	30545480	41703164	11157684	-6376823
% до всього	9,09%	11,24%	7,72%	7,80%	0,08%	-1,29%
Капітальні інвестиції у рослинництві	39070401	23807608	21540536	30004096	8463560	-9066305
% до с.-г . сектору	81,26%	75,73%	70,52%	71,95%	1,43%	-9,31%
Капітальні інвестиції у тваринництві	7919299	6768249	8121274	9685591	1564317	1766292
% до с.-г . сектору	16,47%	21,53%	26,59%	23,23%	-3,36%	6,75%

Джерело: узагальнено автором на основі [87-91]

Зазначене вказує на зміну управлінських підходів, коли ресурси спрямовуються на модернізацію ферм, розширення переробних потужностей, впровадження енергоощадних рішень тощо. Усередині аграрного сектору найбільший обсяг капітальних інвестицій припадає на рослинництво – 30,0 млрд грн у 2024 р., або понад 72% від усіх інвестицій у сільське господарство, що забезпечує підтримку експортного потенціалу. Таким чином, поточна висока прибутковість забезпечується переважно за рахунок екстенсивних чинників та раніше сформованого технологічного запасу, тоді як низька частка інноваційних витрат (0,2%) створює ризики втрати конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Досліджуючи зовнішньоекономічну діяльність аграрних підприємств, необхідно відзначити її поступове зростання після 2022 року, що відображено у табл. 2.9.

Дані, наведені у таблиці, свідчать, що упродовж 2019-2024 рр. динаміка експорту аграрної продукції України характеризується сталим зростанням,

незважаючи на наявність істотних коливань, зумовлених комплексом воєнних, логістичних та ринкових чинників, що вказує на адаптивну спроможність менеджменту. Попри руйнування традиційних логістичних ланцюгів у 2022 р., обсяг експорту у 2024 р. на 11,6% перевищує показник попереднього року. Це підтверджує ефективність впроваджених стратегій переналаштування експортних маршрутів та диверсифікації логістичних ризиків.

Вартим уваги є той факт, що у структурі національного експорту питома вага агропродукції зросла до 50,15%, що означає, що саме галузь сільського господарства забезпечила макроекономічну стійкість держави в умовах нестпбильності зовнішнього середовища. Це також є свідченням як товарної конкурентоспроможності, так і ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Слід зазначити, що це позитивним чином впливає на формування конкурентного потенціалу в контексті виходу на міжнародні ринки і забезпечує операційну гнучкість і вміння управляти міжнародними ланцюгами поставок.

Узагальнюючи проведений аналіз, доцільно зазначити, що успішність с/г підприємств України зумовлена не лише масштабами земельного банку, кількістю працівників чи тривалістю діяльності на ринку, а й ефективністю інтеграції у міжнародні ринки, рівнем цифровізації, диверсифікацією напрямів діяльності, забезпечуючи їх стійкість до коливань ринку, підвищення продуктивності діяльності та зміцнення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках у межах глобальної конкурентної боротьби.

Таблица 2.9

Товарна структура експорту продукції аграрних підприємств України за період 2019-2024 рр.

Показник	Роки						Абсолютне відхилення, тис.дол.США (+;-)			Відносне відхилення, % (+;-)		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024- 2023	2024- 2021	2024- 2019	2024- 2023	2024- 2021	2024- 2019
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	1277015,8	1188164,7	1345194,8	1471818,7	1382156,4	1643523,7	261367,3	298328,9	366507,9	18,91	22,18	28,70
01 живі тварини	62547,7	51506,9	40878,5	38828,8	30599,7	38138,2	7538,5	-2740,3	-24409,5	24,64	-6,70	-39,03
02 м'ясо та їстівні субпродукти	711895,1	652106,9	845553,4	923757,5	892295,2	1052793,3	160498,1	207239,9	340898,2	17,99	24,51	47,89
03 риба і ракоподібні	33637,5	42204	57194,7	42356,3	42706,6	46819,3	4112,7	-10375,4	13181,8	9,63	-18,14	39,19
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	453877,2	426541,7	378473,9	452080	403527,6	489315,5	85787,9	110841,6	35438,3	21,26	29,29	7,81
05 інші продукти тваринного походження	15058,3	15805,2	23094,4	14796,1	13027,3	16457,5	3430,2	-6636,9	1399,2	26,33	-28,74	9,29
II. Продукти рослинного походження	12914543	11883238	15538028	13472683	11717000	13527636	1810636,4	-2010392,1	613093,2	15,45	-12,94	4,75
06 живі дерева та інші рослини	6479,7	5742,6	8142,6	4962,6	3958,7	3733,6	-225,1	-4409	-2746,1	-5,69	-54,15	-42,38
07 овочі	184515	168147,4	196607	102670,7	113565,8	162163,2	48597,4	-34443,8	-22351,8	42,79	-17,52	-12,11
08 їстівні плоди та горіхи	260112,2	238390,2	368197,5	312964,2	256688,1	361449,6	104761,5	-6747,9	101337,4	40,81	-1,83	38,96
09 кава, чай	11709	15011,2	15900,9	10973,7	11206,7	19944,1	8737,4	4043,2	8235,1	77,97	25,43	70,33
10 зернові культури	9633333,9	9410668,9	12343846	9108153,5	8307010,1	9418272,5	1111262,4	-2925573,6	-215061,4	13,38	-23,70	-2,23
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	202099,4	154490,8	148284,1	139391,2	157392,5	133663	-23729,5	-14621,1	-68436,4	-15,08	-9,86	-33,86
12 насіння і плоди олійних рослин	2563242,3	1842430,9	2435156,5	3757692,3	2819473,7	3393750,5	574276,8	958594	830508,2	20,37	39,36	32,40
13 шелак природний	818,5	944,1	3606,9	2379,3	2186,6	1676,5	-510,1	-1930,4	858	-23,33	-53,52	104,83
14 рослинні матеріали для виготовлення	52233,1	47412	18286,7	33495,4	45517,6	32983,2	-12534,4	14696,5	-19249,9	-27,54	80,37	-36,85
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	4732237,5	5746921,7	7037234,2	5948570,7	5649063,6	5756448,9	107385,3	-1280785,3	1024211,4	1,90	-18,20	21,64
Всього	18923796	18818324	23920457	20893072	18748220	20927609	2179389	-2992848,5	2003812,5	11,62	-12,51	10,59
% в загальному експорті	37,81%	38,26%	35,14%	47,34%	49,88%	50,15%	37,81%	0,26%	15,01%	12,34	0,53	42,70

Джерело: складено автором на основі [87]

Поряд із цим залишаються не вирішеними значні проблеми, які знижують ефективність господарської діяльності підприємств агросектору України, зокрема до таких слід віднести [98-99]: недостатній рівень державної підтримки та компенсаційних механізмів в умовах воєнного стану; зруйновану або пошкоджену інфраструктуру сільських територій, адже це ускладнює логістику та збут продукції; високий рівень витрат на енергоресурси, паливо та добрива; обмежений доступ до кредитних ресурсів і банківського фінансування; дефіцит кваліфікованих кадрів унаслідок міграційних процесів і мобілізації працездатного населення; низький рівень інноваційної активності у значної частини підприємств; високі ризики, пов'язані з нестабільною політико-економічною ситуацією та загрозами безпеці, істотно ускладнюючи стратегічне планування та інвестиційну привабливість галузі в цілому; неможливість проведення польових робіт у зоні ведення бойових дій, так як сільськогосподарські землі окуповані, перебувають під постійними обстрілами або заміновані; руйнування інфраструктури, що забезпечує виробництво, перероблення та зберігання продукції, так як країна-терорист масово знищує цивільну інфраструктуру, зерносховища, продовольчі склади, логістичні шляхи тощо з метою унеможливлення ведення сільськогосподарського виробництва в Україні, погіршення продовольчого забезпечення країни, поширення негативних очікувань серед населення та сприяння світовій продовольчій кризі; блокування експорту сільськогосподарської продукції морським шляхом, що безпосередньо впливає на результативність діяльності аграрних підприємств та зменшує експортні надходження, сприяє зростанню ризиків голоду в деяких країнах світу; зниження рівня забезпеченості аграрних підприємств матеріально-технічними ресурсами; проблеми забезпечення продовольством населення на окупованих територіях та в зонах ведення бойових дій.

2.2 Оцінювання стратегічного контексту та передумов розвитку конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств: загальнодержавний та регіональний виміри

Беручи до уваги результати проведених досліджень у попередніх підрозділах роботи, варто зазначити, що аграрний сектор, залишаючись одним із ключових сегментів національної економіки, водночас характеризується високою вразливістю до впливу зовнішніх чинників — політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і технологічних. Така ситуація зумовлює необхідність комплексного аналізу середовища, що визначає умови діяльності підприємств, їх конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

У Додатку Б подано PESTEL-аналіз функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств України в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Дослідимо кожен із його чинників детальніше.

Політичні чинники. *Тривала війна та воєнно-політична нестабільність.* Війна завдала суттєвих втрат аграрному сектору України: сукупні прямі та непрямі збитки оцінено у \$41,1 млрд. Значна частина прямих втрат пов'язана зі знищенням техніки та обладнання (понад 84 тис. одиниць на \$2,9 млрд), руйнуванням зерносховищ загальною місткістю 9,4 млн т, а також викраденням і знищенням продукції та виробничих ресурсів. Окремо зафіксовано значні втрати плодоовочівництва, включаючи знищення понад 14,3 тис. га багаторічних насаджень (майже \$349 млн), а також втрати у тваринництві (загибель бджолосімей та поголів'я основних видів тварин і птиці) [100].

Окрім того, військова агресія РФ унеможливила функціонування морських портів України у перші 5 місяців війни, через які здійснювалося близько 90% експорту сільгосппродукції. В рамках реалізації «зернової угоди», укладеної між Україною, РФ, Туреччиною та ООН у Стамбулі 22 липня 2022 року, торговельні та вантажні судна безперешкодно почали виходити з українських портів і доставляти аграрну продукцію в різні куточки світу. Однак питання підтримки економіки в частині створення альтернативної логістичної мережі для експорту

залишається одним із пріоритетних для Уряду. 15 березня 2022 року Верховна Рада України ухвалила Закон №2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» [101], яким передбачено зміни щодо сплати за землю державної та комунальної форм власності в період дії воєнного стану. Так, «з 1 березня 2022 року до 31 грудня року, наступного за роком, в якому припинено/скасовано воєнний стан, не нараховується і не сплачується земельний податок та орендна плата за земельні ділянки державної та комунальної форм власності, що розташовані на територіях, де ведуться (велися) бойові дії, або на територіях, тимчасово окупованих збройними формуваннями рф, а також визначені обласними військовими адміністраціями як такі, що засмічені вибухонебезпечними предметами, та/або на яких наявні фортифікаційні споруди».

Рівень державної підтримки аграріїв (програми компенсацій, кредити 5-7-9 %). У рамках держпрограми «Доступні кредити 5–7–9%» у період дії воєнного стану та протягом місяця після його завершення/скасування сільськогосподарські товаровиробники можуть отримати кредит під 0% у розмірі до 60 млн грн строком до шести місяців на провадження сільгоспдіяльності (придбання техніки, палива, насіння, добрив тощо) [102]. Державою передбачено додаткову фінансову підтримку малого та середнього агробізнесу у вигляді компенсації відсоткової ставки за кредитами до 50 млн грн. Уряд також установив максимальний розмір державної гарантії за портфельними кредитами до 80%. З 1 січня 2025 року активізовано кредитування сільгоспвиробників за програмою «Доступні кредити 5-7-9» за умови реєстрації у Державному аграрному реєстрі (ДАР). Найвищу активність зафіксовано в Київській, Чернігівській, Одеській, Кіровоградській, Вінницькій, Харківській, Полтавській та Дніпропетровській областях [103].

Втрата частини територій і логістичних шляхів (портів, елеваторів). Бойові дії спричинили вибуття частини посівних площ і обмеження доступу до логістичної інфраструктури. За результатами опитування виробників, про втрату земель повідомили 3,7% респондентів, а середнє скорочення площ у

прифронтових областях становило близько 2% порівняно з 2023 роком; найбільші втрати зафіксовано у Донецькій (7,2%), Сумській (5,3%) та Чернігівській (3,9%) областях. Зазначені тенденції відображають як прямі наслідки (мінування, руйнування, обмеження доступу), так і непрямі (логістичні збої, дефіцит трудових і фінансових ресурсів, зростання трансакційних витрат). Додатково у прифронтових регіонах 81,4% виробників зафіксували зниження врожайності зернових та олійних культур порівняно з 2023 роком, тоді як у західних областях аналогічну тенденцію зазначили 18% респондентів [104]. Просторова асиметрія результатів зумовлена відмінностями інтенсивності бойових дій і пов'язаних ризиків, пошкодженні ґрунтів і меліоративних систем, обмеженні технологічних операцій, порушенні сівозмін, а також у дефіциті та подорожчанні ключових ресурсів (паливного, засобів захисту рослин, насіння).

Через потребу в переорієнтації логістичних маршрутів було активізовано альтернативні канали вивезення продукції через західні кордони (залізничні перевезення) та дунайські порти, проте їхня пропускна спроможність залишається недостатньою для повної компенсації скорочення експорту, спричиненого блокадою основних портів.

Окрім того, у квітні 2022 року український уряд направив до Європейського Союзу детальну інформацію щодо потреб сільськогосподарського сектору з метою його відновлення. У свою чергу, Єврокомісія координує допомогу, більшість витрат якої надходить на фінансування програм із розмінування території. За оцінками Української асоціації саперів, станом на березень 2022 р. близько 83 тисячі квадратних кілометрів території було заміновано [105]. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організація ООН (ФАО), вартість розмінування в Хорватії становила близько 1,25 євро за 1 кв. км, а знищення однієї складованої протипіхотної міни – 0,56 євро [106]. З огляду на вказане, вартість розмінування вказаної площі в Україні становить понад 10 мільярдів доларів США; при цьому бойові дії тривають.

Політична волатильність і ризики зміни регуляторної політики в Україні формують підвищену невизначеність для аграрного сектору, обмежуючи можливості довгострокового планування та інвестиційної активності через часті коригування нормативних вимог і адміністративні бар'єри. Так, у липні 2024 року було змінено правила визначення мінімальних експортних цін, передбачивши вимогу встановлення цін не нижче рівня попереднього місяця, значно звужуючи гнучкість реагування на ринкові коливання [107-108].

Відповідно до положень Закону «Про зміни в експорті сільгосппродукції», при митному оформленні задекларована вартість не може бути нижчою за мінімальну ціну, що ускладнює укладання експортних контрактів, насамперед для малих виробників [109]. Загалом регуляторні рішення воєнного періоду, орієнтовані на оперативність, нерідко супроводжуються недостатньою прогнозованістю та обмеженим попереднім узгодженням із аграрним середовищем, що підвищує рівень трансакційних витрат і ризиків ведення бізнесу.

Економічні чинники. *Знецінення національної валюти, інфляційний тиск.* У 2022 р. економічна ситуація в Україні характеризувалася посиленням валютно-цінового тиску, що проявилось у стрімкому зростанні інфляційних процесів та підвищеній волатильності національної валюти (рис. 2.4). Національний банк України дотримувався достатньо жорсткої монетарної політики, спрямованої на забезпечення макрофінансової стабільності, утримання контрольованої динаміки інфляції та підтримання стійкості валютного курсу.

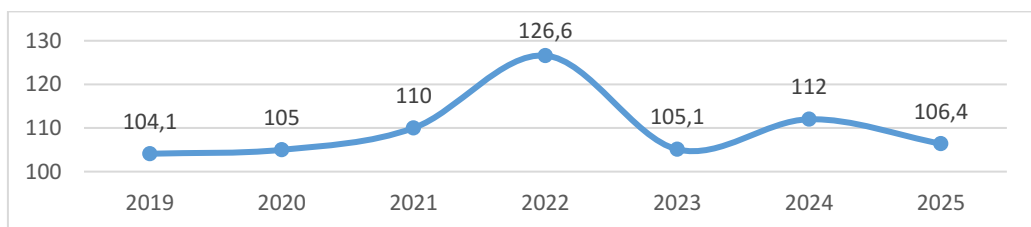


Рис. 2.4. Динаміка індексу інфляції в Україні за період 2019-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [110]

Динаміка індексу споживчих цін в Україні засвідчує наявність хвилеподібних інфляційних коливань, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми шоками. Найвищий рівень інфляції зафіксовано у 2022 р. (126,6%) і стало наслідком воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів та девальваційного тиску.

Висока собівартість виробництва (паливо, енергія, логістика). За оцінками Світового банку у 2022 р. аграрний сектор України зазнав втрат унаслідок різкого подорожчання факторів виробництва (паливо, енергоносії, добрива, логістичні послуги) на рівні 3,2 млрд дол. США. Попри часткове зниження цін у 2023 р., вони залишалися істотно вищими за довоєнні, що зумовило додаткові втрати 1,2 млрд дол. США. Сукупні втрати 2022-2023 рр. оцінено близько 4,4 млрд дол. США, відображаючи тривалий вплив інфляційно-вартісних шоків на економічну стійкість аграрного виробництва [111].

Активізація зовнішньоекономічної діяльності, відкриття нових ринків збуту. За даними Мінагрополітики, у 2024 р. експорт агропродовольчої продукції майже досяг довоєнного рівня та становив 24,5 млрд дол. США (59% загального експорту), наблизившись до показника 2021 р. (27,7 млрд дол. США) [112]. У 2024 р. експортовано 78,3 млн т агропродукції; у вартісній структурі домінували соняшникова олія (21%), кукурудза (21%) і пшениця (15%), вагомими були також ріпак, соя, макуха та продукція птахівництва [113]. Функціонування Чорноморського коридору підвищило експортну керованість і поліпшило цінову кон'юнктуру; у січні 2025 р. зафіксовано зростання цін на зернові порівняно з аналогічним періодом попереднього року [114]. Паралельно розширюється доступ до іноземних ринків, зокрема у 2024 р. відкрито доступ для 16 груп товарів у 9 країнах, що підтримує диверсифікацію експорту [115].

Державна та донорська інвестиційна підтримка міжнародних фондів FAO, ЄБРР, USAID. У 2024 р. державна підтримка залишалася важливим стабілізаційним інструментом: за програмою «Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції» профінансовано 30342 отримувачі на 2,78 млрд грн. У держбюджеті 2025 р.

передбачено понад 6 млрд грн на розвиток аграрної сфери за низкою стратегічних напрямів (рис. 2.5) [116].



Рис. 2.5. Обсяг державної допомоги агросектору України, 2025 рік,
млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі [116]

Варто зазначити, що донорська інвестиційна підтримка міжнародних організацій є важливим інструментом стабілізації та розвитку аграрного сектору України, оскільки спрямована на відновлення виробничого потенціалу, модернізацію інфраструктури та підвищення стійкості підприємств до воєнних і економічних викликів. З 2022 року FAO надала підтримку понад 250000 сільських сімей (насіння овочів, корми, добові курчата, готівка та ваучери), а також понад 15000 фермерів отримали насіння сільськогосподарських культур, рішення для тимчасового зберігання та фінансову допомогу; додатково реалізуються заходи з обстеження замінованих земель, відновлення доступу до угідь і підтримки систем моніторингу та відновлення. Водночас, за оцінками FAO, значна частина домогосподарств залишається вразливою, а без стабільного фінансування їхня спроможність відновлювати виробництво та забезпечувати повний цикл польових робіт є обмеженою [117].

ЄБРР у межах зміцнення продовольчої безпеки сформував фінансовий пакет до 100 млн дол. США (80 млн дол. – ЄБРР, 20 млн дол. – British International Investment) [118]. USAID ініціювало програму обсягом 100 млн дол. США для розширення доступу фермерів до насіння, добрив, техніки та

фінансування [119], а в межах USAID Harvest передбачено нарощування експорту зернових і олійних культур на 1,5 млрд дол. та залучення 500 млн дол. США приватних інвестицій [120]. Загалом USAID мобілізувало понад 510 млн дол. США у партнерстві з донорами та приватним сектором через грантові, кредитні та інвестиційні механізми підтримки агровиробників [121].

Високий рівень ризику неплатоспроможності підприємств і дефіцит обігових коштів. Фінансовий стан агровиробників у 2024 році характеризується підвищеною напруженістю та домінуванням стагнаційних тенденцій. За даними опитування [104] лише 15% респондентів зазначили зростання доходів у 2024 р., тоді як 42,4% повідомили про їх зменшення, а близько 37% не зафіксували суттєвих змін, і це загалом відображає обмеження фінансової маневреності та посилення ризиків неплатоспроможності.

Регіональний розріз демонструє істотну асиметрію: в Одеській, Херсонській, Полтавській та Чернігівській областях переважна частка виробників повідомила про падіння доходів (до 96%, 91% та 86% відповідно), засвідчуючи при цьому нерівномірний розподіл фінансових втрат і різний рівень дефіциту обігових коштів залежно від регіональних умов господарювання. Натомість Львівська, Тернопільська області виявилися надзвичайно стійкими, продемонструвавши мінімальне зниження доходів.

Соціально-культурні чинники. *Міграція трудових ресурсів, кадровий дефіцит.* Мобілізаційні, міграційні процеси та демографічні зрушення формують один із ключових викликів для аграрного сектору, зумовлюючи скорочення трудових ресурсів унаслідок мобілізаційних заходів та масового виїзду працездатного населення за кордон через війну. Це призводить до дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили. За даними Мінагрополітики [122], у 2020-2024 рр. чисельність зайнятих у сільському господарстві зменшилася більш ніж на 24%, відображаючи тенденції трудової міграції та старіння кадрового потенціалу. За оцінками Держстату [87], близько 30-35% працівників працездатного віку виїхали на сезонні або постійні заробітки за кордон (передусім до Польщі, Чехії та Німеччини), що загострило дефіцит кадрів у

тваринництві, логістиці та технічному обслуговуванні виробничих процесів. Варто зазначити, що аграрний сектор характеризується трудомісткими та капіталомісткими процесами, що призводить до високих витрат для власників бізнесу. Впровадження розумних технологій, таких як розумне сільське господарство та робототехніка, часто викликає опір працівників через ймовірну втрату ними роботи. Однак технологічний прогрес визнається як зміна парадигми зі здатністю відкривати нові шляхи, що сприяють сталому та ефективному веденню бізнесу (зокрема, компенсація сезонної нестачі робочої сили тощо).

Зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Упровадження практик корпоративної соціальної відповідальності на агропідприємствах розглядається як чинник відновлення сільських територій і підвищення конкурентоспроможності через інвестиції у соціальну інфраструктуру та екологічні ініціативи. Соціальна відповідальність реалізується через власні соціальні програми, партнерство з органами влади, співпрацю з громадськими та професійними об'єднаннями, а також інформаційне партнерство зі ЗМІ [123, с.198]. Додатково вона посилює конкурентні позиції підприємств через формування HR-бренду у зовнішньому та внутрішньому вимірах [124, с.26].

Підвищення рівня цифрової грамотності працівників. Сільськогосподарські виробничі процеси, адаптовуючись до ринку майбутнього, орієнтованого на впровадження технологічних інновацій, висувають нові вимоги до набору персоналу. Сучасні технології, які стрімко розвиваються, такі як штучний інтелект і точне землеробство, вимагають від аграріїв перегляду стилю ведення господарства та підбору персоналу для забезпечення ефективної операційної діяльності. Окрім того, концепція управління знаннями стає все більш популярною в усіх секторах економіки, у т.ч. й аграрному, через її значущість у створенні, збереженні та передачі знань, а також здатності покращити капітал знань організації [125].

Зростання цифрових компетентностей населення створює передумови для прискорення цифрової трансформації агровиробництва: за даними Мінцифри, станом на 2023 р. 93% дорослого населення України (18-70 років) мають щонайменше базові цифрові навички (+8% до 2019 р.) [126]. В аграрному секторі

це підтримує впровадження цифрових платформ, мобільних застосунків і ГІС-рішень, а також технологій IoT, ШІ та аналітики даних як інструментів підвищення ефективності та керованості виробничих процесів [127, с.63].

Старіння сільського населення, скорочення молодих кадрів. Демографічна структура сільського населення характеризується тенденціями «старіння» та зменшенням частки молоді; зокрема молодь віком 14-35 років станом на 1 січня 2022 р. становила близько 24,3% населення країни, а станом на 1 січня 2025 року – близько 22,5%. Для агропідприємств це означає посилення кадрових ризиків і актуалізацію стратегій утримання молодих працівників поряд із технологічним оновленням і підвищенням продуктивності праці.

Підтримка та розвиток сільських громад. Розвиток сільських громад пов'язується із соціальною інклюзією, створенням робочих місць і модернізацією інфраструктури, що корелює з підходами LEADER. Нормативно-стратегічні орієнтири визначено Національною економічною стратегією до 2030 року (Постанова КМУ №179 від 03.03.2021) та Стратегією розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року (Розпорядження КМУ №1163-р від 15.11.2024) акцентують увагу на сталому розвитку, підвищенні конкурентоспроможності, адаптації до кліматичних змін і підтримці громад; соціальна відповідальність бізнесу проявляється через інклюзію, підтримку фермерів, екологічну стійкість і розвиток територій [128–129].

Основні стратегічні цілі аграрної політики в Україні до 2030 року наведено на рис. 2.6. Одним із пріоритетних напрямів державної аграрної політики є розвиток сільських територій і соціальної інфраструктури, що передбачає підвищення якості життя населення, збереження трудового потенціалу та залучення молоді до аграрного виробництва. У межах цього напрямку реалізуються заходи підтримки територіальних громад, фінансування соціальних об'єктів (закладів освіти, дошкільної та первинної медичної допомоги), модернізації транспортної й цифрової інфраструктури; акцент робиться на стимулюванні кооперації та розвитку сімейних фермерських господарств як осередків зайнятості й соціальної стабільності на селі.

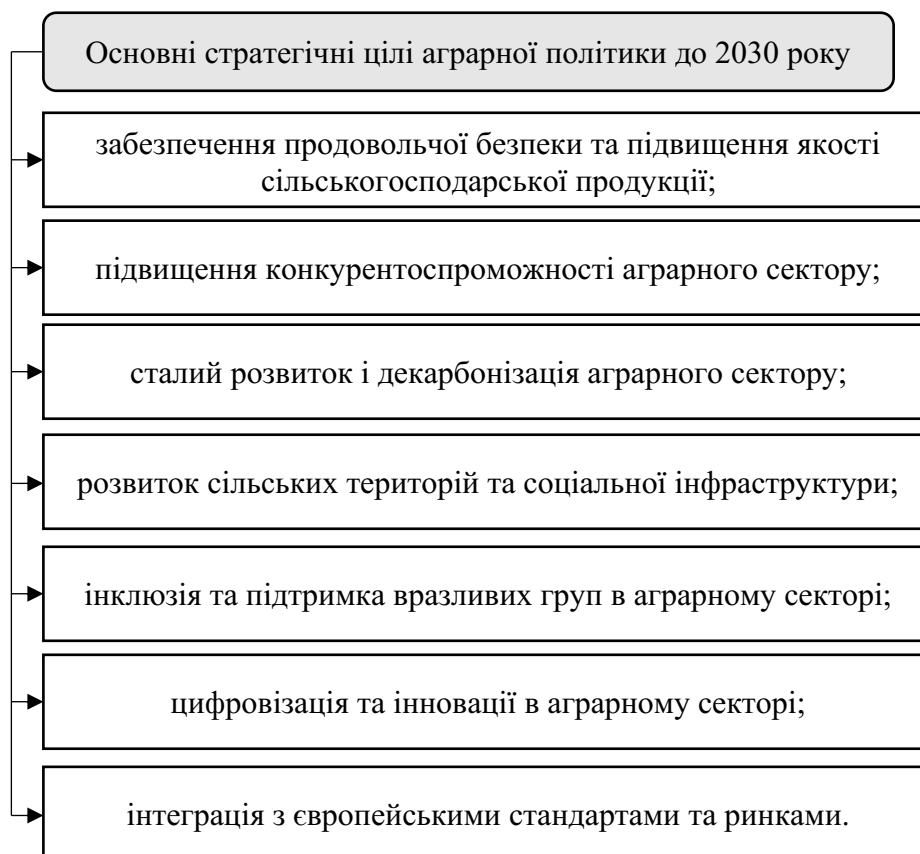


Рис. 2.6. Основні стратегічні цілі аграрної політики в Україні до 2030 року

Джерело: складено автором на основі [129; 130, с.97]

Розвиток таких структур сприяє стримуванню трудової міграції, зміцненню економічної бази громад і підвищенню конкурентоспроможності сільських територій через їх інтеграцію у національний економічний простір на засадах сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Технологічні чинники. *Цифровізація агровиробництва* (ERP, WMS, CRM, BI-аналітика). Розвиток сучасного аграрного сектору України базується на синергії традиційного землеробства та передових ІТ-рішень, що забезпечує трансформацію консервативної галузі у високотехнологічну систему з суттєво вищим рівнем операційної ефективності та конкурентоспроможності. На сьогодні цифрові технології є фундаментом діяльності потужних сільськогосподарських компаній, а цифровий маркетинг є важливим інструментом брендмаркетологів для реалізації маркетингових стратегій. Covid-19 прискорив цифровий маркетинг та сприяв подальшому розвитку та удосконаленню діяльності

в галузі цифрового маркетингу і в умовах воєнного стану [131]. Дослідження цифрових інновацій в агросекторі України засвідчує, що впровадження цифрових платформ управління виробництвом, моніторингу та точного обліку підвищує операційну ефективність підприємств, однак суттєвими залишаються бар'єри цифрової грамотності, фінансових можливостей і інфраструктурного забезпечення [132]. Розвиток онлайн-платформ і маркетплейсів (Zernotorg.ua, «Відкритий ринок», Prom.ua, FreshBot, Koleso) підвищує прозорість ринку та інформаційну доступність для учасників, а потенціал їх масштабування пов'язується з прогресом агротехнологій і агроосвіти, що загалом сприяє зростанню інноваційного потенціалу підприємств [133, с.193]. Супутникові технології, електронні метеостанції, системи автоматичного поливу та контролю за вологістю ґрунту, спеціальне програмне забезпечення – це лише частина того, що активно використовується аграріями для постійного покращення результатів їхньої діяльності.

Впровадження точного землеробства та агроінновацій. Точне землеробство, автоматизація, дрони та супутниковий моніторинг формують інструментальну основу data-driven управління ресурсами, забезпечуючи оптимізацію внесення добрив, зниження витрат та підвищення врожайності. Оперативна діагностика стану посівів, зволоження ґрунту, наявності шкідників і хвороб підвищує якість управлінських рішень і швидкість реагування, а використання дронів у технологічних операціях посилює точність і керованість виробничих процесів [134-135].

Слід зазначити, що малі та середні агропідприємства характеризуються низьким рівнем технологічної модернізації, що проявляється у відставанні від сучасних тенденцій впровадження інноваційних технологій та smart-рішень, що обмежує їх конкурентоспроможність й інтеграцію в цифрові та логістичні ланцюги створення вартості. Основними стримувальними чинниками виступають слабка інноваційна база, дефіцит інвестиційних ресурсів, обмежені можливості технічного переоснащення та недостатня цифрова готовність, високі початкові витрати [136, с.78–79; 137]. Стратегічні напрями

модернізації мають включати збереження родючості ґрунтів і біорізноманіття, розвиток цифрових платформ для підтримки управлінських рішень, впровадження smart-технологій (дрони, сенсори, IoT), підвищення ефективності використання ресурсів, а також інтеграцію ESG-принципів та екологічних стандартів у діяльність підприємств [138, с.38].

Розвиток науково-освітнього потенціалу в аграрній сфері. Розширення цифрових компетенцій населення створює передумови для масштабування цифрової трансформації в агросекторі: платформа *Diia.Education* охоплює понад 2,8 млн користувачів, частка людей без базових цифрових навичок зменшилася з 15% у 2019 р. до 7% у 2023 р., тоді як близько 38% мають розширені компетенції. Така динаміка свідчить про формування критичної маси користувачів, здатних інтегрувати цифрові рішення у виробничі процеси, що, своєю чергою, знижує бар'єри впровадження інновацій, підвищує ефективність управління ресурсами та сприяє розвитку цифрових екосистем у сільському господарстві [139].

Цифрові ризики: кіберзагрози, дефіцит ІТ-фахівців. Поглиблення інтеграції виробничих систем, ланцюгів постачань і агро-ІТ рішень підвищує кіберуразливість агробізнесу: за перше півріччя 2025 р. зафіксовано 3018 кібератак (+17% до попереднього періоду) [140], а спеціалізовані огляди відносять агропідприємства до найбільш привабливих і вразливих цілей для кіберзлочинців, створюючи ризики для даних, ІТ-інфраструктури й операційної безпеки [141]. Додатковим обмеженням виступає дефіцит ІТ-кадрів і недостатня спроможність малих виробників інвестувати у кіберзахист та експертизу, стримуючи впровадження цифрових рішень і може знижувати конкурентний потенціал у цифровому середовищі.

Екологічні чинники. *Забруднення земельного фонду внаслідок війни.* Друге видання інфографічного дослідження «російсько-українська війна: вплив на довкілля» оцінює збитки довкіл्लю України станом на вересень 2024 р. у \$63 млрд, з яких \$27,9 млрд припадає на земельні ресурси. За 9 місяців 2024 року зафіксовано пошкодження 20,8 млн кв. м ґрунтів, зокрема 19,9 млн кв. м засмічених земель і

0,9 млн кв. м забруднених ґрунтів, знижуючи родючість та інші корисні властивості. Критичним чинником виступає замінування, зокрема потенційно заміновано близько 30% території України, а ліквідація наслідків може тривати до 30 років [141–142].

Кліматичні зміни, посухи, нестача вологи. За матеріалами Національного інституту стратегічних досліджень, для аграрного сектору актуалізується перехід до кліматично-орієнтованого землеробства в умовах підвищення температури, зменшення опадів і частішання аномальних погодніх явищ [143]. У низці регіонів середньорічна температура зросла з $\approx +7,8$ °С до $+10,6$ °С, при цьому зумовлено зниження урожайності понад 20% і потребує адаптації технологій (зрошення, оновлення сортів/гібридів, агротехніки) [144–145].

Деградація ґрунтів і скорочення родючих земель. В Україні акумульовано понад 10–12 млн га деградованих земель (понад чверть сільськогосподарських угідь) [146]; додатково через бойові дії та замінування тимчасово обмежено використання близько 25% аграрних земель, значно почилиючи ресурсні обмеження відтворення виробничого потенціалу та підвищує потребу інвестицій у відновлення родючості [147].

Впровадження еко-технологій і сталих практик (органічне виробництво). Станом на кінець 2023 р. в Україні налічувався 481 оператор органічного виробництва, у т.ч. 383 сільськогосподарські виробники [148]. Експорт органічної продукції у 2024 р. зріс до 75340443 т (проти 47863185 т у 2022 р.) і підтверджує зростання ролі органіки як складової конкурентного потенціалу та виходу на зовнішні ринки [149].

Розвиток «зеленої» енергетики в агросекторі (біогаз, біомаса). За даними Біоенергетичної асоціації України, функціонує 85 біогазових установок та 4 заводи з виробництва біометану; потужності біометану зросли з 13 МВт у 2013 р. до 86 МВт станом на 2024 р. за рахунок використання аграрних відходів [150]. Це формує передумови енергетичної автономізації, зниження витрат на паливо та ефективної утилізації відходів як конкурентних переваг.

Посилення екологічних вимог ЄС (Fit for 55, Green Deal). Проєкт Green Deal

Ukraine, який стартував 1 червня 2023 р., орієнтований на підтримку України у підготовці до впровадження екологічних і кліматичних стандартів ЄС [151]. У цьому контексті адаптація до вимог ЄС одночасно підвищує регуляторні вимоги та відкриває можливості модернізації (точне землеробство, поліпшення якості ґрунтів, вихід на «зелені» ринки), при цьому посилює інвестиційну привабливість і конкурентний потенціал агропідприємств.

Правові чинники. *Гармонізація законодавства з нормами ЄС (CAP, Green Deal).* Україна здійснює поетапну адаптацію аграрного регулювання до стандартів ЄС, зокрема через модернізацію системи адміністрування державної підтримки та інтеграцію цифрових карт і баз даних для підвищення прозорості виплат. Прийнятий закон про підтримку аграрного сектору спрямований на уніфікацію та підвищення ефективності механізмів допомоги, ключовою новацією якого є створення Виплатної агенції та запровадження трирівневого контролю (автоматизованого, документального і фізичного), що повинно зменшити корупційні ризики й посилити превенцію порушень на етапі виплат [152].

Недосконалість земельного законодавства, ризики тінізації. Недосконалість земельного регулювання проявляється у правових колізіях, недостатній цифровізації кадастру, обмеженості правового захисту власників і високій тінізації земельних відносин, стримує інвестиційну активність та знижує конкурентний потенціал агросектору. За оцінками профільних органів, частка «тіньової» діяльності у сільському господарстві становить близько 20–24%, а типовими проявами є земельні схеми, ухилення від оподаткування, фіктивні операції та маніпуляції з ПДВ, корупційні практики, неформальна зайнятість і заниження оплати праці, а також легалізація нелегально вирощеної продукції через придбання супровідних документів [153, с.146].

Запровадження ринку землі та актуалізація завдання його правового врегулювання. Запуск ринку сільськогосподарських земель у 2021 р. започаткував завершальний етап реформування земельних відносин: фізичним особам дозволено купівлю із лімітом до 100 га, а з 2024 р. право набуття землі

отримали юридичні особи з обмеженням до 10 тис. га. Водночас зберігається потреба у правовій стабілізації ринку через врегулювання «тіньового» землекористування, протидію рейдерству та підвищення визначеності процедур захисту прав власності [154, с.311].

Корупційні ризики у дозвільній системі. За наявними оцінками, рівень корупційної взаємодії у малому та середньому агробізнесі має тенденцію до зниження, зокрема у 2025 р. про корупційні ситуації повідомили 14% підприємців (проти 24% на початку 2021 р.). Найчастішими проявами залишаються штучне затягування процедур, опосередкована участь посадовців у бізнесі та використання повноважень для отримання неправомірної вигоди; найбільш корупційно ризиковими визначаються органи місцевого самоврядування [155].

Податкові стимули для експортерів та інвесторів. З 2021 р. для окремих видів аграрної продукції запроваджено знижену ставку ПДВ 14%, а імпорт племінних тварин і генетичних ресурсів звільнено від ПДВ та частково підтримує конкурентоспроможність і оновлення виробничої бази. Водночас загальна обмеженість податкових стимулів, трансформація режимів оподаткування та зростання податкового навантаження створюють додаткові мотиви тінізації, яку оцінюють на рівні 30–40% аграрних підприємств [156].

Результати проведеного PESTEL-аналізу засвідчують, що діяльність аграрних підприємств України здійснюється в умовах нестабільного та високоризикового середовища. Вплив окреслених чинників проявляється не лише у короткострокових коливаннях ринкової кон'юнктури, а й у довгострокових трансформаціях інституційного середовища, що безпосередньо визначає конкурентоспроможність та стійкість аграрних підприємств.

Наступним етапом дослідження є аналіз конкурентного потенціалу регіонів, де функціонують підприємства – об'єкти дослідження. Емпіричною базою дисертаційного дослідження обрано підприємства, які розташовані у Львівській (ТОВ «Континентал фармерз Львів»), Івано-Франківській (ТОВ

«Захід Агро МХА», ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття») та Тернопільській областях (ПАП «Агропродсервіс», ТОВ «Гадз-Агро», ПАП «Добробут», ПАП «Обрій», СТОВ «Вікторія», ФГ «Скочеляс»), які характеризуються різним рівнем економічного розвитку, структурою аграрного виробництва та динамікою і напрямками розвитку виробничих і трудових ресурсів.

Дослідження конкурентного потенціалу регіонів дозволяє виявити взаємозв'язок між внутрішніми характеристиками аграрних підприємств і зовнішніми територіальними факторами їх розвитку, такими як природно-кліматичні умови, рівень інвестиційної активності, інституційне середовище, кадровий потенціал та рівень технологічного забезпечення. Відповідна оцінка спрямована на встановлення закономірностей формування та використання конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств у межах відповідних аграрних систем.

Проведемо аналіз основних показників, які комплексно відображають фінансову, виробничу та кадрову складові конкурентного потенціалу аграрного сектору у зазначених регіонах. Узагальнені результати кожної із них подано у Додатках В, Г і Д відповідно.

Порівняльний аналіз фінансової складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської, Львівської і Тернопільської у 2020-2024 рр. вказує на суттєві трансформації, зумовлені поєднанням макроекономічних, воєнно-політичних і структурно-інституційних чинників. Динаміка ключових показників (обсяги виробництва, прибутковість, рентабельність, частка збиткових підприємств) відображає загальнонаціональні тенденції та виразну регіональну диференціацію, що проявляється у різній швидкості адаптації до кризових викликів і використанні внутрішніх резервів.

У 2020-2024 рр. кількість сільськогосподарських підприємств в Україні скоротилася на 27,8%, засвідчуючи зниження ділової активності та посилення концентрації виробництва. Водночас у західних областях темпи скорочення були помірнішими, зокрема у Львівській області зафіксовано приріст

чисельності агропідприємств на 1,7%, тоді як у Тернопільській і Івано-Франківській областях скорочення становило 13,4% та 15,7% відповідно.

Валовий обсяг продукції сільського господарства в Україні в цілому досяг 883,8 млрд грн у 2024 р. (+46%). Західні області в середньому випереджали загальноукраїнську динаміку: приріст обсягів виробництва становив 51,6% в Івано-Франківській області, 75,1% – у Тернопільській та 20,5% – у Львівській, що пов'язано з успішною адаптацією до нових логістичних умов і посиленням спеціалізації рослинництва. У рослинництві найвищі темпи приросту реалізації зафіксовано у Тернопільській (+68,06%) та Івано-Франківській (+65,34%) областях, тоді як у Львівській області приріст становив 27,74%.

У структурі загальноукраїнського виробництва частка Івано-Франківської області зросла до 1,81%, Тернопільської – до 4,40%, тоді як Львівської дещо зменшилася до 5,87% та пояснюється більшою питомою вагою мікро- та малих господарств і нижчим рівнем концентрації капіталу.

Фінансові результати сільськогосподарських підприємств підтверджують структурні відмінності між регіонами. Прибуток до оподаткування в Україні загалом у 2020-2024 рр. зріс на 13,66%, однак коливався під впливом кризових років 2022-2023 рр. Водночас західні області показали значно кращу динаміку, відповідно сільськогосподарські підприємства Івано-Франківської області збільшили операційні прибутки у 3,5 рази (+250,3%), Львівської – у 3,7 рази (+266,8%), Тернопільської – майже вдвічі (+88,1%) (рис. 2.7). Вказане свідчить про підвищення фінансової стійкості та здатності агропідприємств до акумулювання інвестиційного ресурсу.

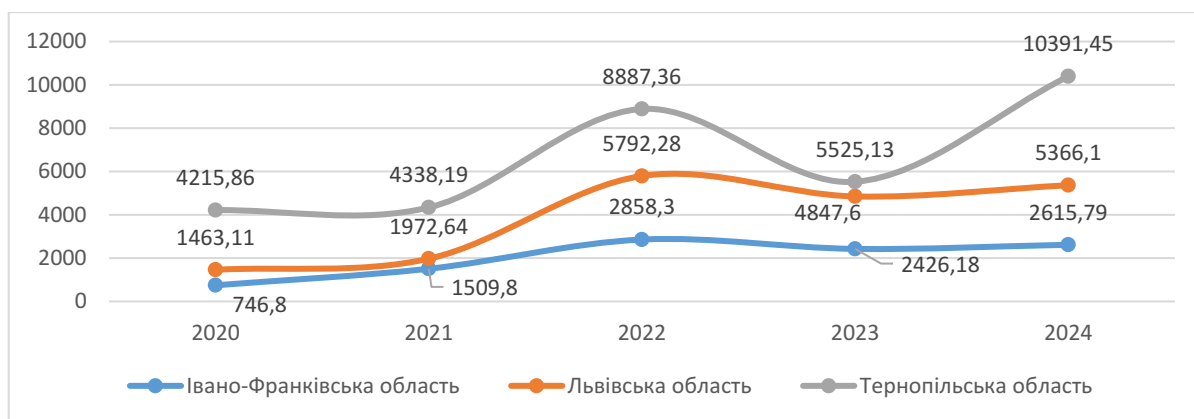


Рис. 2.7. Динаміка прибутку до оподаткування сільськогосподарських підприємств західних областей України у 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [157-159]

Показники рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств залишаються чутливими до сучасної кон'юнктури аграрного ринку, зокрема в цілому по Україні вони знизилися з 6,2% до 5,7%, обумовлюючи загальне зниження маржинальності агробізнесу на фоні інфляційного зростання витрат, водночас у західних областях фіксується позитивна динаміка: в Івано-Франківській області рентабельність підвищилася з до 19,2%, у Львівській – до 19,5%, а у Тернопільській – до 27,2%). Отже, усі три області демонструють зростання ефективності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Це обумовлено логістичними перевагами, адаптацією структури посівів, вертикальною інтеграцією.

Отримані результати дають змогу стверджувати, що у 2020-2024 рр. західні регіони України стали ядром фінансової стабільності національного аграрного сектору, демонструючи більш високі темпи зростання обсягів виробництва, прибутковості та рентабельності порівняно із середніми показниками по країні. Представимо SWOT-аналіз фінансової складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств в регіональному розрізі (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз фінансової складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської, Львівської і Тернопільської областей

Області	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Івано-Франківська область	Фінансова динаміка є суперечливою: прибутковість підприємств зростає у 3,5 рази (+250,3 %), однак спостерігається збільшення збитковості окремих господарств (+63,6 %), переважно у тваринницькій галузі. Висока інвестиційна активність (+249,9 %) компенсує структурну нестабільність.	Високі темпи приросту операційного прибутку. Значне зростання продуктивності праці (+163,9 %). Активне впровадження цифрових технологій управління виробництвом. Позитивна динаміка у сфері рослинництва (+65,34 %).	Нестабільність фінансових результатів тваринницьких підприємств. Невисока частка регіону у загальній структурі аграрного виробництва (близько 1,8 %). Висока собівартість продукції через зростання енерговитрат.	Залучення релокованих переробних підприємств і формування агропромислових кластерів. Розвиток зеленого туризму та органічного виробництва з експортною орієнтацією. Доступ до міжнародних фінансових програм підтримки сталого агровиробництва.	Висока залежність від сезонності та кліматичних ризиків. Дефіцит робочої сили у виробничому сегменті. Імовірність скорочення державної підтримки у разі бюджетних обмежень.
Львівська область	Характеризується стабільним, але помірним зростанням фінансових показників: прибутковість зростає у 3,7 рази (+266,8 %), рентабельність операційної діяльності – із 13,7 % до 19,5 %. Підприємства області демонструють збалансовану структуру виробництва, диверсифікацію джерел доходу та високу стійкість у кризових умовах.	Висока диверсифікація агровиробництва (зернові, овочеві, тваринництво). Географічна перевага близькості до ринків ЄС. Розвинена переробна інфраструктура та експортна орієнтація. Стабільна прибутковість і фінансова дисципліна підприємств.	Нижчі темпи приросту виробництва порівняно із сусідніми областями. Переважання малих і середніх господарств з обмеженими фінансовими резервами. Обмежена модернізація тваринницького сектору.	Розвиток експортних ланцюгів і залучення прямих іноземних інвестицій. Розширення цифрової трансформації управління (AgroData, CRM, SmartField). Підтримка програм зеленого фінансування та енергоефективності.	Посилення конкуренції за трудові ресурси та капітал. Ризики надмірної залежності від імпортованих ресурсів. Волатильність світових цін на аграрну продукцію.
Тернопільська область	Вирізняється найвищими темпами фінансового розвитку серед західних регіонів. Протягом 2020-2024 рр. спостерігається суттєве зростання прибутковості (прибуток до оподаткування +88,1 %) та підвищення рентабельності операційної діяльності (із 22,5 % до 27,2 %). Активне відновлення тваринництва (+226,6 %) сприяло зміцненню доходної бази аграрного бізнесу.	Високий рівень фінансової стійкості та ліквідності підприємств. Розвинена структура тваринництва з відновленими інвестиційними циклами. Зростання продуктивності праці та ефективності використання капіталу. Активна участь у державних і грантових програмах фінансування.	Обмеженість довгострокового кредитування та власного інвестиційного ресурсу малих господарств. Висока залежність від кон'юнктури цін на зернові та молочну продукцію. Вразливість логістичних ланцюгів у південному напрямі.	Подальший розвиток коопераційних об'єднань і кластерів для залучення інвестицій. Розширення експорту через західні кордони ЄС. Впровадження цифрових фінансово-аналітичних систем (ERP, BI, WMS).	Інфляційний тиск і подорожчання енергоресурсів. Ризики зниження попиту на внутрішньому ринку. Невизначеність воєнно-економічної ситуації.

Джерело: складено автором на основі [157-159]

Представлений аспект зумовлює зміщення центру фінансової активності та інвестиційної привабливості агропідприємств у західні області, що в перспективі визначатиме їхню роль у відновленні національної економіки та підвищенні конкурентоспроможності українського аграрного виробництва в європейському просторі.

Аналіз виробничої складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської, Львівської і Тернопільської областей вказує наступне. В умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень і кадрового дефіциту саме західні області продемонстрували найвищу адаптивність, що відобразилося у стабілізації виробничих показників, підвищенні врожайності та збільшенні питомої ваги в загальноукраїнських обсягах сільськогосподарського виробництва.

Аналізуючи структуру посівних площ важливо відзначити помірну динаміку, з тенденцією до скорочення площ під традиційними культурами та диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Зокрема, у Львівській області площа під зерновими коливалася в межах 306-318 тис. га, у Тернопільській – зменшилася із 485,2 до 430,3 тис. га (-11,3%), в Івано-Франківській – знизилася на 10,1%. Це свідчить про перехід менеджменту від екстенсивних методів до стратегічної оптимізації земельного банку. Скорочення площ під зерновими на 10-11% за одночасного зростання врожайності на 18-23% ідентифікує підвищення технологічної дисципліни та ефективності використання агротехнологій.

Врожайність виступає індикатором ефективності використання виробничих ресурсів і технологічного рівня сільськогосподарських підприємств. За період 2020-2024 рр. урожайність зернових у Львівській області зросла на 17,9%, у Тернопільській – на 20,2 %, в Івано-Франківській – на 23,4%, визначаючи та характеризуючи достатньо високу ефективність використання сучасних агротехнологій.

Досліджуючи тваринництво агросектору, відзначену думку про те, що поголів'я великої рогатої худоби в усіх регіонах скоротилося, зокрема у

Тернопільській області на 6,6%, у Львівській області майже на 47%, в Івано-Франківській на 32%. Поголів'я свиней, навпаки, демонструє тенденцію до післякризового відновлення та зростання, зокрема у Тернопільській області приріст становив 26,1%, у Львівській області 27,7%, тоді як в Івано-Франківській області на 1,35%. Менеджмент агропідприємств віддає перевагу сегментам із коротшим виробничим циклом та стабільним внутрішнім попитом, що дозволяє підтримувати ліквідність бізнесу в кризовий період.

Виробнича база аграрного сектору значною мірою залежить від динаміки капітальних інвестицій. У 2020-2024 рр. по Україні обсяг капіталовкладень у сільське господарство зріс на 57,7%, при цьому у Тернопільській області капітальні інвестиції, які спрямовувалися на оновлення основного капіталу, збільшилися у 2,7 рази (на 169%), у Львівській – у 3,8 рази (на 276%), в Івано-Франківській – у 2,5 рази (на 250 %). Частка західних областей у загальноукраїнському обсязі інвестицій зросла із 1-2 % до 4-7%, стимулюючи деяке підвищення інвестиційної привабливості досліджуваних регіонів та зміцнення матеріально-технічної бази агровиробництва. Це демонструє випереджальні темпи капіталізації в західних областях порівняно із загальнодержавними трендами і вказує на стратегічну релокацію капіталу і формування нових центрів інвестиційної привабливості.

Проведемо SWOT-аналіз виробничої складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств в регіональному розрізі (табл. 2.11.).

Здійснений аналіз виробничої складової КП трьох західних областей України ідентифікує їх як центри стратегічної привабливості: Тернопільська область реалізує найбільш збалансовану модель, де інтенсифікація рослинництва поєднується з високою інвестиційною активністю та масштабуванням тваринництва; Львівська – орієнтована на інтенсифікацію технічних культур; Івано-Франківська – демонструє високу врожайність та розвиток переробки, проте обмежена

Таблиця 2.11

**SWOT-аналіз виробничої складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської,
Львівської і Тернопільської областей**

Область	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Івано-Франківська	Виробнича складова характеризується стабільним зростанням обсягів сільськогосподарського виробництва (+51,6%), підвищенням врожайності зернових (+23,4%) та цукрових буряків (+135%), а також розвитком птахівництва. Водночас спостерігається скорочення посівних площ (-10,1%) і зниження поголів'я ВРХ (-32%).	Висока динаміка зростання врожайності та розвитку буряківництва. Активний розвиток органічного, ягідного й нішевого виробництва. Високі темпи інвестування у модернізацію переробки (+250%). Позитивна динаміка виробництва яєць (+46%).	Скорочення поголів'я великої рогатої худоби та зниження виробництва молока (-25-30%). Обмежені площі під зерновими культурами. Висока частка дрібних господарств із низьким рівнем механізації.	Розвиток органічного агровиробництва та експорту нішевої продукції до ЄС. Поглиблення інтеграції з переробними підприємствами регіону. Використання державних і донорських грантів на модернізацію тваринництва.	Дефіцит робочої сили та ризики подальшої міграції кадрів. Висока вартість кормів і енергоносіїв. Кліматичні коливання, які впливають на урожайність.
Львівська	Виробнича база характеризується диверсифікованою структурою із домінуванням зернового та бурякового виробництва. Індекс виробництва стабільно перевищує 100%, урожайність зернових зросла на 17,9%, буряків – на 63,6%. Водночас спостерігається скорочення молочного скотарства (-37%) та відносно висока залежність від малих фермерських господарств.	Стійка врожайність основних культур, інтенсивний розвиток цукрового буряківництва. Розвинена переробна інфраструктура та транспортна логістика. Високий рівень диверсифікації агровиробництва. Активне зростання капітальних інвестицій (+276%).	Скорочення поголів'я ВРХ (-47%) і виробництва молока. Висока фрагментація виробництва. Обмежена автоматизація тваринницьких господарств.	Поглиблення інтеграції з європейськими ринками та розвиток експорту агропродукції. Впровадження технологій точного землеробства та SmartFarming. Розвиток кооперації дрібних виробників у кластерні об'єднання.	Ризики подальшого скорочення тваринництва та втрати спеціалізації. Волатильність світових цін на зернові культури. Залежність від імпортних матеріально-технічних ресурсів.
Тернопільська	Вирізняється найбільш збалансованою виробничою структурою з активним розвитком як рослинництва, так і тваринництва. Урожайність зернових зросла на 20,2%, буряків – на 96,5%, при одночасному збільшенні поголів'я свиней (+26,1%) і птиці (+7%). Капітальні інвестиції збільшилися у 2,7 рази (+169%).	Високі темпи зростання виробництва та врожайності основних культур. Диверсифікація галузей (зернові, технічні, молочне скотарство). Активне відновлення тваринницького комплексу. Розвинена мережа сільськогосподарських кооперативів.	Часткове скорочення площ під зерновими (-11,3%). Обмежені потужності зберігання та первинної переробки продукції. Нерівномірне впровадження інновацій між підприємствами різних розмірів.	Розвиток виробничо-переробних кластерів «зерно – тваринництво – переробка». Залучення інвестицій у модернізацію техніки та інфраструктури. Впровадження системи точного землеробства і контролю врожайності.	Посилення енергетичної та логістичної залежності. Імовірність скорочення державної підтримки у післявоєнний період. Підвищення вартості добрив і ПММ.

Джерело: узагальнено автором на основі [157-159]

структура виробництва стримує нарощування конкурентного потенціалу. У цілому, випереджальні темпи капіталізації даних регіонів формують фундамент для переходу до інноваційно-цифрових моделей управління, що є критичним для забезпечення стійкості галузі в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Здійснимо також аналіз кадрової складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської, Львівської і Тернопільської областей (Додаток Д).

Аналіз кадрового забезпечення агросектору вказаних областей західного регіону виявив різновекторні тенденції, що відображають трансформацію локальних ринків праці. Тернопільська (+5,74%) та Львівська (+3,86%) області демонструють позитивну динаміку, що обумовлено розширенням переробних потужностей та розвитком кооперативних моделей управління. У свою чергу, спостерігаємо суттєве скорочення кількості працівників в Івано-Франківській області (-32,3%), що ідентифікує процес оптимізації трудомістких підкомплексів (зокрема через спад у молочному скотарстві) та вивільнення праці внаслідок цифровізації великих господарств.

Попри регіональні коливання, сумарна частка досліджених областей у загальнонаціональній структурі зайнятих зросла до 7,8%, що підтверджує переорієнтацію кадрового потенціалу у бік технологічно адаптивних виробничих систем. Цікавим є виявлений приріст персоналу у тваринництві Тернопільщини (+10,1%), що корелює з раніше виявленими високими темпами інвестування в цей сектор і вказує на створення якісно нових, високопродуктивних робочих місць.

Проведемо SWOT-аналіз виробничої складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств в регіональному розрізі (табл. 2.12.).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз кадрової складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської, Львівської і Тернопільської областей

Область	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Івано-Франківська	Кадровий потенціал аграрного сектору характеризується високим рівнем продуктивності праці (+163,9 % у 2020-2024 рр.), проте значним скороченням чисельності кадрів (-32,3 %), засвідчуючи при цьому структурну трансформацію ринку праці.	Висока продуктивність праці, активна цифровізація управління, модернізація техніки.	Дефіцит робочої сили, трудова міграція, низькі темпи приросту заробітної плати.	Використання автоматизованих систем управління (ERP, CRM, WMS), підвищення кваліфікації персоналу, залучення внутрішніх мігрантів.	Подальше скорочення трудових ресурсів, відтік молодих кадрів, втрата кадрової стабільності.
Львівська	Кадрова ситуація залишається відносно стабільною: незначне зростання чисельності працівників (+3,9 %), збільшення витрат на оплату праці (+93,8 %) і зростання продуктивності праці (+16 %).	Збалансованість трудових ресурсів, зростання оплати праці, активізація кооперативних форм зайнятості.	Низькі темпи зростання продуктивності в тваринництві (-1,8 %), регіональна нерівномірність кадрового забезпечення.	Розвиток кооперацій та агрокластерів, залучення молодих спеціалістів через освітні програми.	Старіння трудових ресурсів, низька привабливість агросектору для молоді, ризик втрати кваліфікованих кадрів.
Тернопільська	Найбільш збалансований регіональний ринок праці: зростання чисельності працівників (+5,7 %), оплати праці (+79,8 %) і продуктивності (+65,6 %).	Зростання чисельності працівників, висока продуктивність, стабільне підвищення заробітної плати, ефективна кадрова політика.	Високе навантаження на працівників у пікові періоди, обмеженість молодих спеціалістів.	Розвиток систем дуальної освіти, партнерство з аграрними ВНЗ, впровадження цифрових рішень у кадровий менеджмент.	Посилення міграційних процесів, ризику вигорання персоналу, демографічне старіння сільських територій.

Джерело: узагальнено автором на основі [157-159]

Аналіз кадрової складової конкурентного потенціалу засвідчив, що у 2020-2024 рр. західні регіони України демонструють ознаки поступової модернізації праці, поєднуючи скорочення кількісних параметрів із зростанням якісних показників ефективності. Найбільш збалансовану кадрову модель має Тернопільська область, засвідчуючи стійку кадрову політику та високий рівень соціальної відповідальності підприємств. Підприємства Івано-Франківської області характеризуються високим рівнем продуктивності праці, але дефіцитом кадрів. Львівська область демонструє стабільність чисельності працівників та зростання заробітної плати, проте продуктивність у тваринництві залишається стагнуючою.

Як зазначалось раніше, підприємствами – об'єктами дослідження виступили: ПАП «Агропродсервіс» [160-161], ТОВ «Гадз-Агро» [162-163], ТОВ «Захід агро МХП» [164-165], ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» [166-167], ТОВ «Континентал фармерз Львів» [168-170], ПАП «Добробут» [171], ПАП «Обрій» [172], ФГ Сочеляс [173], СТОВ «Вікторія» [174], загальну характеристику яких представлено у додатку Е, специфіку та ключові напрями їх діяльності та розвитку – у додатку Ж, особливості зовнішньоекономічної діяльності – у додатку З.

Вибір сукупності підприємств як об'єктів дослідження обумовлений необхідністю забезпечення репрезентативності результатів та базується на таких критеріях:

- *логістична стратегічність*: в умовах повномасштабного вторгнення західні регіони України перетворилися на ключові логістичні хаби для експорту агропродукції сухопутними шляхами, що створило специфічне середовище для управління конкурентним потенціалом в умовах нестабільності зовнішнього середовища;

- *типовість умов виробництва*: обрані області є репрезентативними для природно-сільськогосподарських зон, що дозволяє екстраполювати отримані наукові результати на аналогічні господарства інших регіонів України;

- *експортна орієнтація та масштаб*: до вибірки включено підприємства з різним рівнем ринкової частки – від потужних вертикально-інтегрованих структур (агрохолдингів) до середніх господарств, що мають досвід або потенціал до зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє простежити вплив масштабу бізнесу на його адаптивність;

- *інформаційна відкритість*: наявність прозорості фінансової та статистичної звітності підприємств за період 2019–2024 рр., яка забезпечила можливість проведення глибокого ретроспективного аналізу та побудови прогнозних моделей розвитку конкурентного потенціалу до 2030 року.

Окрім того, обрані підприємства відіграють системоутворюючу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та експортного потенціалу регіонів:

1. У Тернопільській області (ПАП «Агропродсервіс», ТОВ «Гадз-Агро», ПАП «Добробут», ПАП «Обрій», СТОВ «Вікторія», ФГ «Скочеляс») об'єкти дослідження забезпечують понад 25-30% валового виробництва агропродукції регіону, частка якого в загальнонаціональному виробництві становить 4,40%.

2. В Івано-Франківській області (ТОВ «Захід Агро МХП», ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття») підприємства вибірки формують близько 15-20% виробництва рослинницької продукції області.

3. У Львівській області (ТОВ «Континентал фармерз Львів») об'єкт дослідження є одним із найбільших землекористувачів, забезпечуючи 10-12% обсягів виробництва товарної продукції регіону.

Сумарно обрані підприємства генерують від 18% до 22% загального обсягу аграрного виробництва зазначених трьох областей, що підтверджує високий ступінь концентрації досліджуваного капіталу та репрезентативність сформованої вибірки.

Беручи до уваги результати проведеного дослідження специфіки функціонування сільськогосподарських підприємств загалом по Україні, в трьох західних областях та об'єктів дослідження, можемо виділити ряд ключових проблем, які значно знижують конкурентний потенціал досліджуваних підприємств (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Ключові проблеми, які знижують конкурентний потенціал досліджуваних
сільськогосподарських підприємств**

Проблема	Характеристика
Група проблем «Зовнішня нестабільність»	
Воєнно-політичні ризики ведення бізнесу	Територіальна близькість до зон бойових дій, знищення виробничих потужностей, невизначеність податкового та страхового середовища підвищують ризики втрати активів.
Логістичні розриви та вартість фрахту	Для західного регіону це перевантаженість пунктів пропуску на кордоні з ЄС та дефіцит залізничних вагонів/зерновозів
Висока вартість енергоносіїв та ресурсів	Диспропорція між цінами на добрива/ЗЗР та ціною реалізації зерна (так звані «ножиці цін»)
Мобілізаційні ризики	Дефіцит кваліфікованих кадрів (механізаторів, агрономів, інженерів), що безпосередньо знижує операційний потенціал
Кадровий дефіцит і низька кваліфікація робочої сили	Міграція працівників за кордон та старіння сільського населення призводять до дефіциту фахівців у сфері агровиробництва й управління.
Група проблем «Експортна адаптація»	
Невідповідність вимогам Green Deal	Посилення вимог ЄС до вуглецевого сліду та використання пестицидів. Для багатьох об'єктів (крім лідерів) це закриває шлях до преміальних ринків
Необхідність постійного вдосконалення до стандартів ЄС (у сфері екологічності і якості) через їхню динамічність	Повільне впровадження європейських сертифікацій (HACCP, Global G.A.P.) обмежує можливості виходу на ринки ЄС із продукцією переробки.
Слабкий розвиток власної переробки	Більшість підприємств (особливо з групи середніх і малих) досі експортують сировину з низькою доданою вартістю, що робить їхній КП вразливим до коливань світових цін
Недостатній рівень диверсифікації ринків збуту	Концентрація експорту на обмеженій кількості країн підвищує ризики втрати ринку у разі зміни зовнішньої кон'юнктури або політичної ситуації.
Група проблем «Цифрова та управлінська асиметрія розвитку»	
Низька інтегрованість IT-рішень	Відсутність єдиного інформаційного контуру управління. Клаптикова автоматизація бізнес-процесів, що означає ситуацію, коли на підприємстві є різні програми (наприклад, GPS-моніторинг окремо, а бухгалтерія 1C/BAS окремо), які не синхронізовані між собою, що створює дублювання даних і помилки. Інформаційна ізоляція функціональних підсистем
Фрагментарність цифрової трансформації управлінських процесів	Обмежене використання ERP, CRM і BI-систем ускладнює моніторинг ризиків, ефективність планування й управління ланцюгами постачання.
Відсутність risk-based підходу	Управління ведеться «по факту» виникнення проблем, а не на основі прогностичних моделей

Джерело: сформовано автором з урахуванням [175-177]

Аналіз представлених у таблиці 2.13 даних вказує на те, що конкурентний потенціал більшості досліджуваних сільськогосподарських підприємств формується в умовах сукупного впливу структурних, ресурсних, технологічних і

зовнішньоекономічних обмежень, які істотно знижують їхню ефективність функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, ключовим деструктивним чинником зниження конкурентного потенціалу виступає різниця між технологічним розвитком та наявними управлінськими моделями. Виявлена часткова автоматизація бізнес-процесів та відсутність повної інтеграції інформаційних потоків унеможливають оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища, що в умовах воєнної нестабільності призводить до втрати ринкових позицій. У свою чергу, ідентифікована нерівномірність експортної готовності підкреслює необхідність переходу від універсальних стратегій до диференційованого підходу, що базується на розробці індивідуальних сценаріїв розвитку для кожної групи підприємств. Саме подолання організаційно-технологічних дефіцитів та впровадження ризик-орієнтованого цифрового управління (risk-based monitoring) стає стратегічною метою зміцнення їхнього потенціалу до 2030 року.

У наступному підрозділі проведемо оцінювання ключових складових та інтегрального показника конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств-об'єктів дослідження у контексті порівняння їхніх організаційно-економічних характеристик, рівня адаптивності та умов розвитку в період економічної й воєнно-політичної нестабільності, оскільки даний аспект дозволить виявити закономірності формування конкурентних переваг та визначити напрями подальшого зміцнення позицій на аграрному ринку.

2.3 Комплексна діагностика результативності управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Діагностика основних складових конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств є важливим етапом у процесі формування стратегічного управління та забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу. У цьому контексті виникає необхідність здійснення комплексної аналізу складових

конкурентного потенціалу та інтегральної оцінки ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств, дозволяючи сформувати цілісне уявлення про їхній ресурсно-функціональний стан, рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також визначити напрями підвищення ефективності управлінських рішень у системі стратегічного розвитку аграрного сектору.

Для побудови аналітичної моделі дослідження нами обрано чотири базові вектори: фінансовий, трудовий, виробничий та маркетинговий. Це обумовлено їхньою визначальною роллю у формуванні ринкової стійкості агросфери та можливістю їхньої кількісної верифікації на основі офіційної звітності підприємств.

Методичний інструментарій інтеграції обраних показників у єдину величину базується на застосуванні методу таксономічного аналізу. Даний підхід дозволяє перетворити багатовимірний простір індикаторів у лінійну шкалу рівнів конкурентного потенціалу, що є критично важливим для об'єктивного порівняння підприємств, які функціонують в умовах нестабільності. У межах обраних векторів було сформовано систему з 12 вихідних показників ($i_1 - i_{12}$). Їхній відбір для реалізації таксономічної моделі обґрунтовано відповідністю таким принципам: змістовій релевантності щодо конкурентного потенціалу; порівнянності динамічних рядів; верифікованості та доступності даних.

Першим етапом інтегральної оцінки є формування масиву вихідних даних. На прикладі ПАП «Агропродсервіс» представимо алгоритм діагностики. Динаміку ключових показників підприємства, що визначають конкурентний потенціал за період 2019-2024 рр. (табл. 2.14).

Аналіз динаміки ключових складових КП ПАП «Агропродсервіс» у 2019-2024 рр. свідчить про суттєве зростання індикаторів кожної з них.

Таблиця 2.14

Ключові показники, які характеризують складові конкурентного потенціалу підприємства

ПАП «Агропродсервіс» за період 2019-2024 рр.

Складова потенціалу	Показник		Роки						Середнє значення	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення (+;-)	
			2019	2020	2021	2022	2023	2024		2024-2023	2024-2019	2024-2023	2024-2019
Фінансова	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i ₁	1355276	1445922	2092490	2826997	3340854	4257987	2553254	917133	2902711	27,45	214,18
	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i ₂	181781	244084	546988	633540	753755	1437934	633014	684179	1256153	90,77	691,03
	Чистий прибуток, тис.грн.	i ₃	103933	165958	535141	579432	680373	1473097	589656	792724	1369164	116,51	1317,35
	Власний капітал, тис.грн.	i ₄	1365122	1575382	2106758	2677358	3356602	6798239	2979910	3441637	5433117	102,53%	397,99
Трудова (кадрова)	Кількість персоналу, чол.	i ₅	868	879	910	1026	1072	1137	982	65	269	6,0	30,99
	Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i ₆	1561,4	1645,0	2299,4	2755,4	3116,5	3744,9	2520,4	628,5	2183,6	20,17	139,85
Виробнича	Основні засоби, тис.грн.	i ₇	844569	911616	1040733	1464408	1837559	3842894	1656963	2005335	2998325	109,13	355,01
	Фондовіддача, грн. / грн.	i ₈	1,6	1,6	2,0	1,9	1,8	1,1	1,7	-0,7	-0,5	-39,06	-30,95
	Розмір земельного фонду, тис.га.	i ₉	35,5	35,5	37,1	38,6	43,2	45,1	39,2	1,9	9,6	4,40	27,04
Маркетингова	Витрати на збут, тис.грн.	i ₁₀	32429	40522	39616	39966	35845	80483	44810	44638	48054	124,53	148,18
	Рентабельність реалізації, %	i ₁₁	7,7	11,5	25,6	20,5	20,4	34,6	20,03	14,2%	26,9%	69,88	351,13
	Частка ринку, %	i ₁₂	1,22	1,28	0,32	0,54	0,55	0,53	0,74	-0,02	-0,69	-3,64	-56,56

Джерело: складено автором на основні фінансової звітності ПАП «Агропродсервіс» та за результатами ринкового скорингу [163-164]

У сфері фінансової складової простежується стійка позитивна тенденція, а саме виручка від реалізації продукції зросла більш, ніж у три рази і засвідчує розширення масштабів господарської діяльності та посилення позицій підприємства на аграрному ринку. Значне підвищення операційного та чистого прибутку, зокрема приріст чистого прибутку у понад 13 разів, відображає результативність управлінських рішень, підвищення ефективності виробничо-збутових процесів та раціональне використання ресурсів.

Кадрова (трудова) – характеризується помірним, але стабільним зростанням чисельності персоналу та істотним підвищенням продуктивності праці на понад 130% і відображає якісну трансформацію – достатньо ефективно використання наявних трудових ресурсів, удосконалення системи мотивації та підвищення кваліфікаційного рівня працівників.

У межах виробничої – відзначається значне зростання вартості основних засобів – у понад 4,5 рази, обумовлюючи масштабне оновлення матеріально-технічної бази. Разом із тим, показник фондоддачі має негативну динаміку (зниження на понад 30%), засвідчуючи активну фазу освоєння потужностей, в які інвестовано кошти, оновлення технічного парку та розширення земельного фонду майже на 27%.

Маркетингова – демонструє зміцнення з точки зору прибутковості: рентабельність реалізації продукції зросла до 34,6%, тобто більш ніж утричі поряд із незначною корекцією частки ринку, що вказує на цільову пріоритетність цільової ефективності над кількісною.

Загалом динаміка ключових індикаторів кожної із складових КП свідчить про зміцнення фінансово-економічних позицій ПАП «Агропродсервіс», розширення ресурсного потенціалу та підвищення ефективності використання трудових і виробничих ресурсів, в комплексі визначаючи поступове зростання конкурентоспроможності підприємства у досліджуваний період.

Узагальнимо ключові складові КП даного підприємства, визначивши сильні та слабкі сторони кожної з них (додаток І, таблиця 1). У цілому,

результати аналізу свідчать про достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства, з тенденцією до подальшого посилення його інтегрального конкурентного потенціалу через удосконалення механізмів цифровізації, інноваційної діяльності та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Для формування інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) обраних підприємств нами застосовано методичний підхід таксономічного аналізу, детальний алгоритм якого (етапи нормування, побудова вектора-еталона та розрахунок дистанції) наведено у першому розділі (див. рис. 1.11). Формування таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства ґрунтується на узагальненні ключових кількісних параметрів, котрі відображають рівень розвитку окремих його складових. Його розрахунок забезпечує можливість узагальненої кількісної оцінки КП, відображаючи баланс між сильними та відносно слабкими сторонами функціонування підприємства.

Отримані результати створюють аналітичну основу для подальшого порівняльного аналізу підприємств-об'єктів дослідження та визначення закономірностей формування їх конкурентних переваг (результати розрахунків ПАП «Агропродсервіс» представлено у табл. 2.15.).

Таблиця 2.15

Розрахунок середнього відхилення показника $\overline{X_{ij}}$ складових конкурентного потенціалу ПАП «Агропродсервіс»
у 2019-2024 рр.

Показник		Роки						Розрахунок середнього відхилення показника $\overline{X_{ij}}$	
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	$\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X})^2$	$\sqrt{\sum_{j=1}^m (X_{ij} - \bar{X})^2}$
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i ₁	-1197978	-1107332	-460764	273743	787600	1704733	1079167083624	1038830
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i ₂	-451233	-388930	-86026	526	120741	804920	170792185004	413270
Чистий прибуток, тис.грн.	i ₃	-485723	-423698	-54515	-10224	90717	883441	201203469651	448557
Власний капітал, тис.грн.	i ₄	-1614788	-1404528	-873152	-302552	376692	3818329	3359284088440	1832835
Кількість персоналу, чол.	i ₅	-114	-103	-72	44	90	155	10475	102
Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i ₆	-959	-875	-221	235	596	1225	607486	779
Основні засоби, тис.грн.	i ₇	-812394	-745347	-616230	-192555	180596	2185931	1073875375758	1036280
Фондовіддача, грн. / грн.	i ₈	-0,07	-0,09	0,33	0,25	0,14	-0,57	0,09	0,3
Розмір земельного фонду, тис.га.	i ₉	-3,67	-3,67	-2,07	-0,57	4,03	5,93	13,83	3,72
Витрати на збут, тис.грн.	i ₁₀	-12381	-4288	-5194	-4844	-8965	35673	262508705	16202
Рентабельність реалізації, %	i ₁₁	-12,36	-8,55	5,54	0,47	0,34	14,57	0,01	0,09
Частка ринку, %	i ₁₂	0,48	0,54	-0,42	-0,20	-0,19	-0,21	0	0

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності ПАП «Агропродсервіс»

На основі результатів отриманих розрахунків сформуємо матрицю стандартизованих значень Z_{ij} та визначимо вектор опорних значень Z_{0j} з координатами для кожного показника підприємства ПАП «Агропродсервіс»: максимальне значення для стимуляторів та мінімальне для дестимуляторів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Матриця стандартизованих значень Z_{ij} та вектор опорних значень Z_{0j} з координатами для кожного показника ПАП «Агропродсервіс» у 2019-2024 рр.

Показник		Роки						Вектор опорних значень
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i_1	-1,15	-1,07	-0,44	0,26	0,76	1,64	1,64
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i_2	-1,09	-0,94	-0,21	0,00	0,29	1,95	1,95
Чистий прибуток, тис.грн.	i_3	-1,08	-0,94	-0,12	-0,02	0,20	1,97	1,97
Власний капітал, тис.грн.	i_4	-0,88	-0,77	-0,48	-0,17	0,21	2,08	2,08
Кількість персоналу, чол.	i_5	-1,11	-1,01	-0,70	0,43	0,88	1,51	1,51
Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i_6	-1,23	-1,12	-0,28	0,30	0,76	1,57	1,57
Основні засоби, тис.грн.	i_7	-0,78	-0,72	-0,59	-0,19	0,17	2,11	2,11
Фондовіддача, грн. / грн.	i_8	-0,24	-0,30	1,12	0,85	0,48	-1,91	1,12
Розмір земельного фонду, тис.га.	i_9	-0,99	-0,99	-0,56	-0,15	1,08	1,60	1,60
Витрати на збут, тис.грн.	i_{10}	-0,76	-0,26	-0,32	-0,30	-0,55	2,20	2,20
Рентабельність реалізації, %	i_{11}	-1,40	-0,97	0,63	0,05	0,04	1,65	1,65
Частка ринку, %	i_{12}	1,30	1,46	-1,14	-0,54	-0,51	-0,57	1,46

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності ПАП «Агропродсервіс»

Далі представимо розрахунок відстані C_{i0} між елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} та еталонним (стандартним) вектором підприємства ПАП «Агропродсервіс» – C_{0j} , а також середньої відстані S_0 між спостереженнями (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Розрахунок відстані C_{i0} між елементами матриці стандартизованих значень Z_{ij} , еталонним (стандартним) вектором ПАП «Агропродсервіс» – C_{0j} і середньої відстані S_o між спостереженнями

Показник		Роки					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i_1	7,81	7,33	4,35	1,90	0,78	0,00
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i_2	9,24	8,35	4,65	3,79	2,74	0,00
Чистий прибуток, тис.грн.	i_3	9,32	8,49	4,37	3,97	3,12	0,00
Власний капітал, тис.грн.	i_4	8,79	8,12	6,55	5,06	3,53	0,00
Кількість персоналу, чол.	i_5	6,91	6,35	4,92	1,18	0,40	0,00
Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i_6	7,85	7,26	3,44	1,61	0,65	0,00
Основні засоби, тис.грн.	i_7	8,37	8,00	7,31	5,27	3,74	0,00
Фондовіддача, грн. / грн.	i_8	1,86	2,03	0,00	0,07	0,42	9,18
Розмір земельного фонду, тис.га.	i_9	6,67	6,67	4,63	3,06	0,26	0,00
Витрати на збут, тис.грн.	i_{10}	8,80	6,08	6,36	6,25	7,59	0,00
Рентабельність реалізації, %	i_{11}	9,27	6,83	1,04	2,54	2,59	0,00
Частка ринку, %	i_{12}	0,03	0,00	6,75	4,01	3,91	4,12
$\sum_{i=1}^n (Z_{ij} - Z_{0j})^2$		84,90	75,51	54,38	38,70	29,73	13,30
$C_{i0} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Z_{ij} - Z_{0j})^2}$		9,21	8,69	7,37	6,22	5,45	3,65
$\bar{C} =$		6,77					

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності ПАП «Агропродсервіс»

Завершальним етапом дослідження є визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства ПАП «Агропродсервіс» у 2019-2024 рр., результати розрахунків якого подано у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) ПАП «Агропродсервіс» у 2019-2024 рр.

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
$C_{i0} - \bar{C}$	2,45	1,92	0,61	-0,55	-1,31	-3,12
$(C_{i0} - \bar{C})^2$	5,99	3,70	0,37	0,30	1,73	9,73
$\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}$	$=(5,99+3,7+0,37+0,3+1,73+9,73)/6 = 3,64$					
$S_0 = \sqrt{\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}}$	$\sqrt{3,64} = 1,91$					
C_0	$=6,77+2*1,91 = 10,58$					
$d_{i0} = \frac{C_{i0}}{C_0}$	0,871	0,821	0,697	0,588	0,515	0,345
$K_i = 1 - d_{i0}$	0,129	0,179	0,303	0,412	0,485	0,655

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків, представлені у табл. 2.18, засвідчують стійку тенденцію до зростання інтегрального показника конкурентного потенціалу ПАП «Агропродсервіс». Така динаміка обумовлена не лише внутрішньою ефективністю менеджменту, а й дією специфічних екзогенних факторів. Зокрема, релокація логістичних потоків на Захід України та наявність у підприємства потужностей для глибокої переробки сировини дозволили нівелювати ризики падіння світових цін на зернові та зміцнити ринкові позиції. Водночас слід зауважити, що настільки стрімке зростання індексу свідчить про успішне подолання «ефекту низької бази» та вихід підприємства на стадію інтенсивного стратегічного розвитку.

Сформований вектор росту, за відсутності критичних шоків, створює підґрунтя для подальшого зміцнення конкурентних позицій у прогностичному періоді до 2030 року (рис. 2.8).

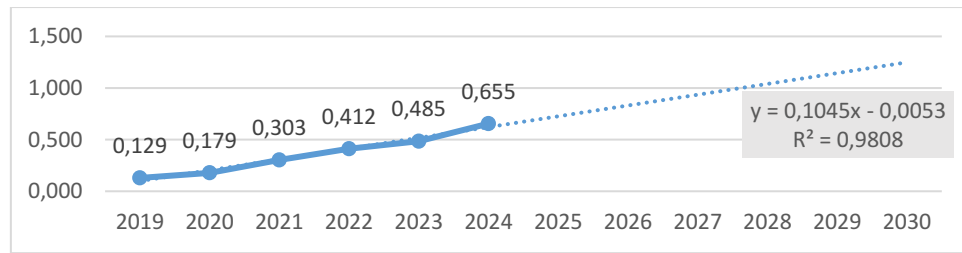


Рис. 2.8. Екстраполяція траєкторії розвитку конкурентного потенціалу ПАП «Агропродсервіс» до 2030 р.

Джерело: складено автором

З метою ідентифікації факторів, що мають детермінуючий вплив на рівень конкурентного потенціалу та оцінки щільності їхнього зв'язку з інтегральним показником (K_i), доцільним є застосування кореляційно-регресійного аналізу. Це дозволить верифікувати отримані результати та виокремити найбільш значущі індикатори, які формують стратегічну стійкість підприємства і стануть підґрунтям рекомендацій у третьому розділі. Такий підхід забезпечує високу пояснювальну здатність моделі, детермінуючи вплив як внутрішніх виробничих процесів, так і зовнішньої ринкової активності на підсумковий рівень інтегрального показника K_i .

Для кожної пари змінних x_i (окремий показник) та y_i (інтегральний показник конкурентного потенціалу K_i) застосовується формула:

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \times \sum(y_i - \bar{y})^2}}, \quad (2.1)$$

де x_i – фактичні значення окремих показників; y_i – інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства; $\bar{x}$, $\bar{y}$ – середні значення відповідних вибірок; n – кількість періодів спостереження (від 2019-2024 рр).

Далі розраховується вплив кожного показника на узагальнюючий. На прикладі виручки від реалізації i_1 проведемо аналіз його впливу на інтегральний показник конкурентного потенціалу K_i (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Вплив виручки від реалізації i_1 на інтегральний показник конкурентного потенціалу K_i

Рік/Показник	i_1	K_i
2019	1355276	0,13
2020	1445922	0,18
2021	2092490	0,30
2022	2826997	0,41
2023	3340854	0,48
2024	4257987	0,66

Джерело: складено автором

Далі обчислимо середні значення показника x_i (виручки від реалізації i_1) і y_i (інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства):

$$\bar{x} = \frac{1355276 + 1445922 + 2092490 + 2826997 + 3340854 + 4257987}{6} = 2553921$$

$$\bar{y} = \frac{0,13 + 0,18 + 0,3 + 0,41 + 0,48 + 0,66}{6} = 0,36$$

Представимо дані для визначення узагальнюючого впливу показника реалізації продукції на інтегральний показник конкурентного потенціалу K_i , результати розрахунків подамо у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Визначення відхилень та проміжних показників i_1 в контексті здійснення кореляційно-регресійного аналізу

Рік	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2019	-1198645	-0,23	275689	1436748000000	0,0529
2020	-1108000	-0,18	199440	1228000000000	0,0324
2021	-461431	-0,06	27686	213000000000	0,0036
2022	273076	0,05	13654	74500000000	0,0025
2023	786933	0,12	94432	619200000000	0,0144
2024	1704066	0,30	511219	2905800000000	0,0900
Всього			1122120	$6,477 \times 10^{12}$	0,196

Джерело: складено автором

За формулою 2.1. визначимо зв'язок між показником виручки від реалізації i_1 на узагальнюючий показник інтегральний показник конкурентного потенціалу K_i :

$$r_{xy} = \frac{1122120}{\sqrt{6,477 \times 10^{12} \times 0,196}} = 0,986$$

Отриманий показник $r_{xy} = 0,986$ засвідчує тісний зв'язок між показником виручки від реалізації i_l на узагальнюючий показник інтегральний показник конкурентного потенціалу K_i . Аналогічно, оцінено вплив інших показників ($i_1 - i_{12}$) на інтегральний показник конкурентного потенціалу K_i . У табл. 2.21 представлено результати по тих показниках, які мали найбільший вплив.

Таблиця 2.21

Чинники, які мали найбільший вплив на узагальнюючий інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства ПАП «Агропродсервіс» у 2019-2024 рр.

Показники	Кореляційно-регресійний зв'язок	Рівень зв'язку
Виручка від реалізації продукції (i_1)	0,986	Дуже тісний прямий зв'язок
Чистий прибуток (i_3)	0,978	Дуже тісний прямий зв'язок
Продуктивність праці (i_6)	0,982	Дуже тісний прямий зв'язок
Витрати на збут (i_{10})	0,843	Сильний прямий
Рентабельність реалізації (i_{11})	0,955	Дуже тісний прямий зв'язок

Джерело: складено автором

Високі значення коефіцієнтів кореляції ($r = 0,843-0,986$) засвідчують наявність стійкої статистично значущої лінійної залежності між ключовими фінансово-економічними показниками та інтегральним рівнем конкурентного потенціалу (K_i) ПАП «Агропродсервіс», що підтверджує визначальну роль фінансово-виробничо-ресурсних компонентів у формуванні конкурентних позицій підприємства. Найтісніший зв'язок зафіксовано між K_i та виручкою, чистим прибутком і продуктивністю праці ($r = 0,978-0,986$), вказуючи на значне домінування результативно-ресурсних факторів у динаміці конкурентного потенціалу. Висока кореляція з рентабельністю реалізації ($r =$

0,955) додатково підкреслює значущість управління витратами та цінової політики. Натомість нижчий зв'язок із витратами на збут ($r = 0,843$) відображає опосередкований вплив маркетингово-логістичних чинників, ефект яких, як правило, реалізується з часовим лагом.

Загалом, результати кореляційного аналізу підтверджують системну узгодженість фінансових, виробничих і маркетингових параметрів у механізмі нарощування конкурентного потенціалу, визначаючи пріоритетність підвищення ресурсної віддачі та маржинальності продажів як ключових драйверів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на значний обсяг розрахунків, кількість об'єктів дослідження, ідентичність алгоритмів таксономічного аналізу, розрахунок інтегрального показника Кі наведено на прикладі репрезентативного підприємства ПАП «Агропродсервіс». Аналогічні розрахункові дані для решти восьми підприємств-об'єктів дослідження подано у Додатку К.

Узагальнену динаміку рівнів конкурентного потенціалу усіх досліджуваних підприємств систематизовано у табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Узагальнюючі результати оцінювання інтегрального показника конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств-об'єктів дослідження у 2019-2024 рр.

Підприємство	Роки						Середнє значення
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
ПАП «Агропродсервіс»	0,129	0,179	0,303	0,412	0,485	0,655	0,361
	Низький	Низький	Нижче середнього	Середній	Середній	Вище середнього	
ТОВ «Гадз-Агро»	0,047	0,154	0,365	0,457	0,419	0,446	0,315
	Низький	Низький	Нижче середнього	Середній	Середній	Середній	
ТОВ «Захід Агро МХП»	0,162	0,260	0,349	0,637	0,265	0,677	0,392
	Низький	Нижче середнього	Нижче середнього	Вище середнього	Нижче середнього	Вище середнього	
ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття»	0,006	0,289	0,468	0,583	0,444	0,537	0,388
	Низький	Нижче середнього	Середній	Середній	Середній	Середній	
ТОВ «Континентал фармерз Львів»	0,224	0,341	0,148	0,085	0,175	0,426	0,233
	Нижче середнього	Нижче середнього	Низький	Низький	Низький	Середній	
ПАП	0,126	0,239	0,503	0,360	0,443	0,764	0,406

«Добробут»	Низький	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	
ПАП «Обрій»	0,091	0,192	0,333	0,297	0,325	0,586	0,304
	Низький	Нижче середнього	Нижче середнього	Нижче середнього	Нижче середнього	Середній	
ФГ «Скочеляс»	0,346	0,423	0,501	0,015	0,308	0,590	0,364
	Нижче середнього	Середній	Середній	Низький	Нижче середнього	Середній	
СТОВ «Вікторія»	0,232	0,240	0,433	0,082	0,332	0,578	0,316
	Нижче середнього	Нижче середнього	Середній	Низький	Нижче середнього	Середній	
Усереднений показник по роках	0,151	0,257	0,378	0,325	0,355	0,584	0,342

Джерело: узагальнено автором

Порівняльний аналіз інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) за 2019-2024 рр. засвідчує загальну тенденцію до зростання конкурентоспроможності досліджуваних агропідприємств попри коливання, зумовлені воєнними, політико-економічними та ринковими шоками. Середнє значення K_i у вибірці підвищилося з 0,151 у 2019 р. до 0,584 у 2024 р. (середнє за період – 0,342), відображаючи посилення фінансово-виробничої стійкості, управлінської ефективності та роль інновацій і цифровізації.

За рівнем K_i у 2024 р. підприємства умовно згруповано так: високий/вище середнього – ПАП «Агропродсервіс» (0,655), ТОВ «Захід Агро МХП» (0,677), ПАП «Добробут» (0,764), які характеризуються стабільною позитивною динамікою, розвиненою матеріально-технічною базою, ефективним маркетингом і активною інтеграцією цифрових рішень. Середній рівень – ФГ «Скочеляс» (0,590), ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» (0,537), СТОВ «Вікторія» (0,578), ПАП «Обрій» (0,586), ТОВ «Гадз-Агро» (0,446), ТОВ «Континентал фармерз Львів» (0,426), які зберегли здатність до відновлення через оптимізацію витрат і модернізаційні заходи. При цьому «середнє по вибірці» становить 0,584, тому майже уся «середня» група насправді знаходиться нижче середнього значення 2024 року.

При цьому уваги заслуговують результати по ТОВ «Континентал фармерз Львів». Попри те, що підприємство є одним з лідерів у регіоні,

бачимо, що значення інтегрального показника КП у 2022 р. було найгіршим. Це можна пояснити через логістичний шок, який мав на місце на початку повномасштабної війни і сильніше вплинув на великі компанії через неможливість швидкої реконфігурації великих потоків збуту; значні амортизаційні відрахування на фоні інвестицій минулих років; капіталомісткість бізнес-моделі в період нижчих цін на продукцію призвела до тимчасового падіння маржинальності операційної діяльності у цей період. Також можливою причиною могло бути завершення циклу модернізації, який розпочався раніше, але через війну ще непочав давати віддачу.

Аналіз динаміки інтегрального показника K_i дозволяє виокремити три стратегічні фази трансформації конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств:

1. 2019-2020 рр. (фаза інерційного накопичення): характеризується переважно низькими та нестабільними значеннями потенціалу, що відображає екстенсивний шлях розвитку та високу залежність від кон'юнктури сировинних ринків.

2. 2021-2022 рр. (фаза вимушеної цифровізації та операційної стійкості): помірне зростання показників у цей період стало наслідком активного впровадження систем цифрового моніторингу та точного землеробства як превентивного заходу у відповідь на логістичні розриви та стрімке здорожчання ресурсів, де цифровізація виступила інструментом мінімізації втрат та стабілізації бізнес-процесів у критичних умовах.

3. 2023-2024 рр. (фаза адаптивної стабілізації та інтенсифікації): свідчить про успішну перебудову моделей управління, де ключовими драйверами зростання стали: розвиток внутрішньої переробки (імпортозаміщення), оптимізація витрат через енергоефективність та переорієнтація на західні логістичні коридори.

Таким чином, позитивний тренд інтегрального показника у 2024 р. відображає мобілізаційний ефект конкурентного потенціалу – здатність

агropідприємств регіону до швидкої адаптації та пошуку нових ніш у надскладних макроекономічних умовах.

Поряд із дослідженням інтегрального показника узагальнимо основні складові конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств – об'єктів дослідження, які найбільше впливали на інтегральний показник K_i (табл. 2.23.).

Для аграрних підприємств ТОВ «Континентал фармерз Львів», ТОВ «Гадз-Агро» та ТОВ «Захід Агро МХП» спільною рисою є тісний прямий зв'язок між інтегральним показником і фінансовими змінними (прибуток від операційної діяльності, чистий прибуток, власний капітал), визначаючи капіталізаційно-орієнтовану структуру конкурентного потенціалу. У межах цієї групи особливо помітним є вплив прибутковості діяльності на зростання K_i на сільськогосподарських підприємствах ТОВ «Гадз-Агро» ($r=0,961$) та «Захід Агро МХП» ($r=0,946$), при цьому підтверджує орієнтацію даних підприємств на результативність операційної діяльності.

Для ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» поряд із фінансовими чинниками вагомий вплив мають показники продуктивності праці ($r=0,911$) та ефективності використання основних засобів. Даний факт свідчить про зміщення акценту у бік ресурсно-технологічної ефективності, виступаючи наслідком процесів технічного оновлення, модернізації виробничих потужностей та оптимізації використання ресурсів. Схожі тенденції простежуються і на аграрних підприємствах ПАП «Добробут» ($r=0,843-0,897$) та ПАП «Обрій» ($r=0,842-0,901$), для яких характерним є поступове поєднання фінансових та виробничо-трудових компонентів у системі формування конкурентного потенціалу. Зростання прибутковості у поєднанні з підвищенням продуктивності праці забезпечує збалансований розвиток і дозволяє досягати стійких конкурентних позицій навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Таблиця 2.23

Узагальнення основних складових конкурентного потенціалу, які найбільше впливали на інтегральний показник Кі

ПАП «Агропродсервіс»	ТОВ «Гадз- Агро»	ТОВ «Захід Агро МХП»	ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття»	ТОВ «Континентал фармерз Львів»	ПАП «Добробут»	ПАП «Обрій»	ФГ «Скочеляс»	СТОВ «Вікторія»
Виручка від реалізації продукції (i ₁) 0,986 Дуже тісний прямий зв'язок	Виручка від реалізації продукції (i ₁) 0,974 Дуже тісний прямий зв'язок	Виручка від реалізації (i ₁) 0,958 Дуже тісний прямий зв'язок	Виручка від реалізації (i ₁) 0,963 Дуже тісний прямий зв'язок	Виручка від реалізації (i ₁) 0,921 Дуже тісний прямий	Виручка від реалізації (i ₁) 0,921 Дуже тісний прямий	Виручка від реалізації (i ₁) 0,945 Дуже тісний прямий	Виручка від реалізації (i ₁) 0,931 Дуже тісний прямий	Виручка від реалізації (i ₁) 0,952 Дуже тісний прямий
Чистий прибуток (i ₃) 0,978 Дуже тісний прямий зв'язок	Прибуток від операційної діяльності (i ₂) 0,961 Дуже тісний прямий зв'язок	Прибуток від операційної діяльності (i ₂) 0,946 Дуже тісний прямий зв'язок	Прибуток від операційної діяльності (i ₂) 0,948 Дуже тісний прямий зв'язок	Прибуток від операційної діяльності (i ₂) 0,897 Дуже тісний прямий	Прибуток від операційної діяльності (i ₂) 0,897 Дуже тісний прямий	Прибуток від операційної діяльності (i ₂) Дуже тісний прямий	Прибуток від операційної діяльності (i ₂) 0,912 Дуже тісний прямий	Прибуток від операційної діяльності (i ₂) 0,937 Дуже тісний прямий
Продуктивність праці (i ₆) 0,982 Дуже тісний прямий зв'язок	Чистий прибуток (i ₃) 0,958 Дуже тісний прямий зв'язок	Чистий прибуток (i ₃) 0,953 Дуже тісний прямий зв'язок	Чистий прибуток (i ₃) 0,944 Сильний прямий зв'язок	Чистий прибуток (i ₃) 0,881 Сильний прямий	Чистий прибуток (i ₃) 0,881 Сильний прямий	Чистий прибуток (i ₃) 0,901 Дуже тісний прямий	Чистий прибуток (i ₃) 0,903 Дуже тісний прямий	Чистий прибуток (i ₃) 0,926 Дуже тісний прямий
Рентабельність реалізації (i ₁₁) 0,955 Дуже тісний прямий зв'язок	Продуктивність праці (i ₆) 0,941 Сильний прямий зв'язок	Власний капітал (i ₄) 0,938 Сильний прямий зв'язок	Власний капітал (i ₄) 0,921 Сильний прямий зв'язок	Власний капітал (i ₄) 0,843 Сильний прямий	Власний капітал (i ₄) 0,867 Сильний прямий	Власний капітал (i ₄) 0,857 Сильний прямий	Власний капітал (i ₄) 0,858 Сильний прямий	Власний капітал (i ₄) 0,864 Сильний прямий
Витрати на збут (i ₁₀) 0,843 Сильний прямий	Основні засоби (i ₇) 0,914 Сильний прямий зв'язок	Продуктивність праці (i ₆) 0,927 Сильний прямий зв'язок	Продуктивність праці (i ₆) 0,911 Сильний прямий зв'язок	Продуктивність праці (i ₆) 0,843 Сильний прямий	Продуктивність праці (i ₆) 0,843 Сильний прямий	Продуктивність праці (i ₆) 0,842 Сильний прямий	Продуктивність праці (i ₆) 0, 841 Сильний прямий	Продуктивність праці (i ₆) 0,841 Сильний прямий

Джерело: узагальнено на основні розрахунків кореляційно-регресійного аналізу впливу складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник КП підприємств-об'єктів дослідження

Фермерське господарство «Скочеляс» і підприємство СТОВ «Вікторія» характеризуються високими значеннями коефіцієнтів кореляції між виручкою від реалізації ($r=0,931-0,952$), чистим прибутком ($r=0,903-0,926$) та інтегральним показником конкурентного потенціалу, засвідчуючи чітку залежність результативності діяльності від динаміки доходів і рентабельності. Для цих підприємств характерною є адаптивна модель розвитку, у якій підвищення фінансових результатів безпосередньо пов'язане з модернізацією технологічних процесів, зростанням ефективності праці та впровадженням цифрових інструментів управління.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що у всіх сільськогосподарських підприємств-об'єктів дослідження домінує прямий і дуже тісний зв'язок між інтегральним показником конкурентного потенціалу та фінансовими результатами діяльності. Виробничо-ресурсні показники (основні засоби, фондівдача, земельний фонд) мають допоміжну, проте стабільну роль у забезпеченні конкурентоспроможності, підсилюючи вплив фінансових детермінант через підвищення ефективності використання наявного потенціалу.

Дана закономірність вказує на загальну тенденцію переходу аграрних підприємств до інтенсивної моделі розвитку, яка базується на поєднанні результативності фінансово-економічних процесів із технологічним оновленням, підвищенням кадрової продуктивності та цифровізацією бізнес-процесів. У перспективі така структура взаємозв'язків визначатиме здатність аграрних підприємств-об'єктів дослідження адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати високу ефективність управління та забезпечувати сталий розвиток аграрного сектору Західного регіону.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дисертаційного дослідження, які представлені у другому розділі роботи, можемо зробити наступні висновки:

1. Досліджено сучасний стан аграрного сектору України і встановлено, що він характеризується глибокою структурною деформацією, спричиненою воєнною нестабільністю, що призвело до скорочення валової продукції сільського господарства в масштабах країни на 25-30% порівняно з довоєнним періодом. Руйнація логістичних ланцюгів у прифронтових зонах та блокування традиційних морських портів зумовили критичне зростання витрат на збут (у 2,5–3 рази) та падіння рентабельності експортно-орієнтованих культур. Проте, попри загальнонаціональний спад, галузь продемонструвала високий рівень адаптивності, переорієнтувавши основні товарні потоки на західні кордони, що змінило географічну структуру агробізнесу.

2. Визначено, що у цьому контексті агропідприємства західних областей, зокрема Тернопільщини, Івано-Франківщини та Львівщини стали ключовими бенефіціарами релокації логістичних центрів та інвестиційних ресурсів. Завдяки відносній безпеці регіону та близькості до ринків ЄС, індекс сільськогосподарського виробництва в областях у 2023–2024 рр. утримувався на рівні 102,4–104,8%, що дозволило наростити питому вагу регіону у структурі валової доданої вартості агросектору України.

3. Результати проведеного PESTEL-аналізу свідчать про функціонування агропідприємств у межах високотурбулентного та ризикогенного зовнішнього середовища. Поточна інтегральна оцінка (-8 балів) фіксує домінування деструктивних факторів, серед яких найбільш обмежувальними визначено політичні, економічні та природно-екологічні детермінанти. Водночас, розроблений прогностичний сценарій (+12 балів) відображає потенціал стабілізації галузі за умови посилення державної підтримки та інтенсифікації інноваційно-цифрових трансформацій. Встановлено ключові стратегічні можливості, які пов'язані з відновленням експортних коридорів, розвитком органічного виробництва, впровадженням об'єктів «зеленої» енергетики та гармонізацією вітчизняного законодавства з нормами ЄС у межах донорських програм. Разом з тим, інституційними

бар'єрами залишаються регуляторні недосконалості земельних відносин, високий рівень тінізації ринку та зростаючі кіберзагрози для цифрової інфраструктури підприємств.

Регіональний зріз засвідчив відносно вищу стійкість західних областей, а аналіз ЗЕД підприємств-об'єктів – диференціацію експортної активності та комплекс бар'єрів (імпортозалежність ресурсів, логістична нестабільність, низька інвестиційна активність, кадровий дефіцит, недостатня цифровізація, валютні ризики, обмежена адаптація до стандартів ЄС).

Проведено діагностику поточного стану рівня конкурентного потенціалу підприємств-об'єктів дослідження за його основними чотирма складовими: фінансовою, виробничою, маркетинговою і кадровою, по кожній із яких визначено індикатори оцінювання (i_1 – i_{12}). На основі таксономічного аналізу їх багатовимірний простір трансформовано у цілісний інтегральний показник K_i , що забезпечило можливість об'єктивного порівняння підприємств різних масштабів (від локальних фермерських господарств до агрохолдингів) на основі єдиної дистанції до «вектора-еталона». Таксономічний аналіз конкурентного потенціалу агропідприємств західних областей підтвердив загальне зростання інтегрального показника K_i у досліджуваних підприємств за істотної диференціації.

Виявлено суттєвий розрив між локальними вертикально-інтегрованими лідерами та великими агрохолдингами (як «Континентал Фармерз Груп»). Низькі поточні значення K_i у великих структур пояснюються їхньою високою капіталоемністю та інерційністю перенастроювання масштабних логістичних ланцюгів. Водночас, середні та малі господарства демонструють нестабільну траєкторію, що вказує на критичну потребу в кооперації та цифровій модернізації управлінських процесів.

4. Встановлено, що динаміка K_i у 2019-2024 рр. відображає не лінійне зростання добробуту, а поетапну мобілізацію ресурсів у наступних періодах: 2019-2020 рр. (латентна фаза); 2021-2022 рр. (цифрова адаптація); 2023-2024 рр. (резильєнтна стабілізація).

5. На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу виявлено домінуючий вплив фінансово-результативних і виробничо-ресурсних факторів на K_i ($r \approx 0,91-0,98$), тоді як маркетингові та кадрові параметри мають переважно опосередкований характер. Відповідно, визначено «вузькі місця» (нестійка рентабельність, недовантаження потужностей, ціново-логістична залежність, інерційність збутових витрат), які обґрунтовують потребу посилення ризик-орієнтованого управління, оптимізації витрат і підвищення віддачі інвестицій у виробничу та цифрову інфраструктуру.

Основні результати дослідження за розділом 2 опубліковані в наукових публікаціях автора [81, 95-96, 98-99, 131, 137].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств

Виявлена у другому розділі значна диференціація рівнів конкурентного потенціалу та специфіка факторного впливу на показник K_i в умовах нестабільності зовнішнього середовища обумовлюють необхідність переходу від фрагментарних заходів адаптації до формування цілісного організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств. Оскільки кореляційно-регресійний аналіз підтвердив визначальну роль рентабельності та операційної ефективності, а таксономічне оцінювання дозволило ідентифікувати критичні «вузькі місця» в управлінських процесах, першочерговим завданням стає теоретико-методичне обґрунтування та удосконалення структури цього механізму.

У даному контексті організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом розглядається як комплексна система впливу на внутрішні резерви підприємства шляхом застосування взаємопов'язаних управлінських, організаційних і економічних інструментів; реалізація якого забезпечує зростання результативності діяльності сільськогосподарських підприємств, підвищення їх адаптивності та стійкості на ринку, а також досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах невизначеності й ризиків.

Відповідно, наступним етапом нашого дослідження є удосконалення та обґрунтування ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств, який враховує галузеві особливості, сучасні виклики та потреби аграрного виробництва.

Результати його впровадження покликані забезпечити формування дієвих управлінських стратегій, посилити конкурентоспроможність аграрного сектору й зміцнити економічну безпеку держави загалом.

Узагальнюючи наукові дослідження щодо питань організаційних та економічних змін на підприємствах у контексті оформування їх конкурентного потенціалу, що детально наведено у першому розділі дисертаційної роботи, слід відмітити їх різноманітність та різнобічність, водночас більшість з них фрагментарно висвітлює окремі елементи або функції механізму управління конкурентним потенціалом, не надаючи достатньо уваги його інтегрований організаційно-економічній структурі. У зв'язку з цим виникає необхідність формування цілісного, адаптивного OEM управління, який поєднує стратегічне планування, ресурсне забезпечення, інструментарій управління, моніторинг і коригування. Удосконалений механізм повинен враховувати динамічність аграрного сектору, забезпечувати гнучкість управлінських дій, їх результативність і відповідність сучасним викликам конкурентного середовища.

Під час формування даного механізму важливо враховувати ряд ключових характеристик (базові елементи), які його визначають (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Базові елементи OEM підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства

Базовий елемент	Особливості
1	2
Мета, цілі, завдання та принципи	Мета: забезпечення стійкого зростання КП аграрного підприємства шляхом формування адаптивної управлінської системи, орієнтованої на стратегічні цілі; нівелювання ризиків. Цілі: розвиток конкурентних переваг та формування КП с/г підприємства; підвищення ефективності основних його складових; ризик-менеджмент. Завдання: удосконалення ресурсного забезпечення, підвищення продуктивності, посилення ринкових позицій тощо. Принципи: системність, комплексність, адаптивність, ефективність і результативність.
Умови функціонування і чинники впливу	Враховання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають ефективність функціонування механізму.

продовження табл. 3.1

1	2
Основні суб'єкти	Власники, керівники, менеджери різних рівнів, функціональні служби підприємства, які беруть участь у прийнятті управлінських рішень, а також зовнішні консультанти, інвестори, органи державного регулювання.
Основні об'єкти	Ресурсний, кадровий, інноваційний, технологічний, фінансовий та інформаційний потенціали підприємства, а також стратегічні напрями його розвитку і внутрішні бізнес-процеси.
Ресурси	Фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні, матеріально-технічні, інтелектуальні, цифрові, маркетингові
Методи, способи та інструменти	Стратегічне планування, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, фінансове моделювання, логістичне планування, контролінг, організаційне проєктування, система мотивації персоналу, маркетингові дослідження.
Ключові функції реалізації управління	Стратегічно-цільова (забезпечує конкретизацію цілей розвитку КП); ресурсно-забезпечувальна (спрямована на оптимізацію структури і обсягів ресурсного потенціалу); організаційно-координаційна (передбачає побудову та удосконалення організаційної структури управління КП); аналітично-діагностична та моніторингова (забезпечує систематичний збір, обробку й аналіз інформації щодо стану та динаміки КП); регулятивно-адаптаційна (орієнтована на своєчасне коригування інструментів і механізмів управління з урахуванням змін зовнішнього середовища, управління ризиками).

Джерело: узагальнено автором на основі [178-179]

Слід зазначити, що врахування впливу широкого спектра ендегенних та екзогенних чинників дає змогу сформувати гнучкий інструментарій управління, орієнтований на досягнення стабільної конкурентоспроможності підприємства; налагоджена взаємодія суб'єктів управління, ефективний вибір об'єктів впливу, а також застосування відповідних методів та інструментів дозволяють сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах нестабільності аграрного ринку. У свою чергу, наявність чітко структурованої системи моніторингу та контролю є необхідною умовою забезпечення зворотного зв'язку, коригування управлінських рішень та адаптації до змін середовища.

На основі проаналізованих вище ключових елементів нами удосконалено OEM підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства [180]. Схематичне представлення базових елементів OEM підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства подано на рис. 3.1.

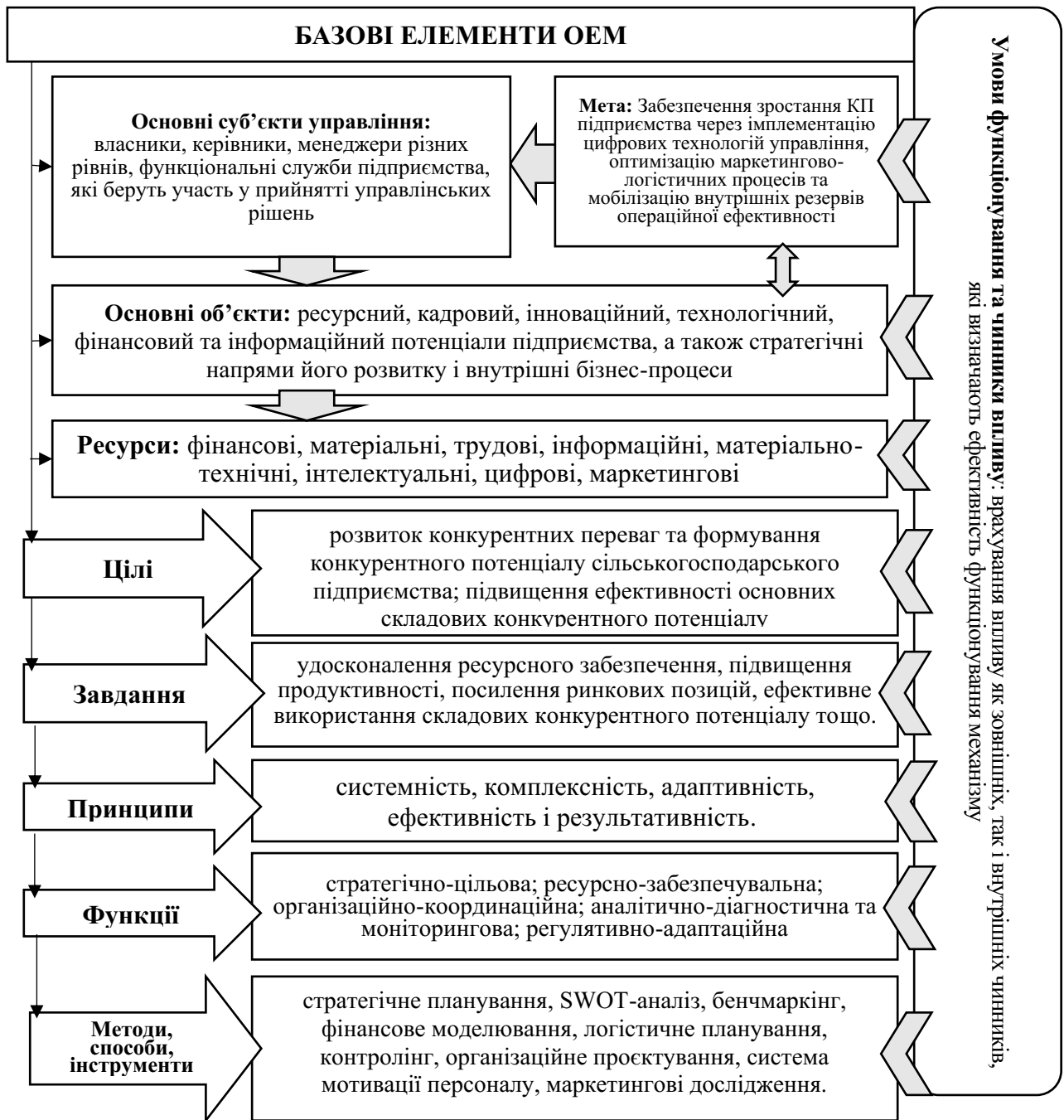


Рис. 3.1. Базові елементи OEM підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства
Джерело: узагальнено автором на основі [181-184]

Особливості удосконаленого OEM, представленого на рисунку 3.2, перш за все, полягають у наявності чітко структурованих базових елементів.

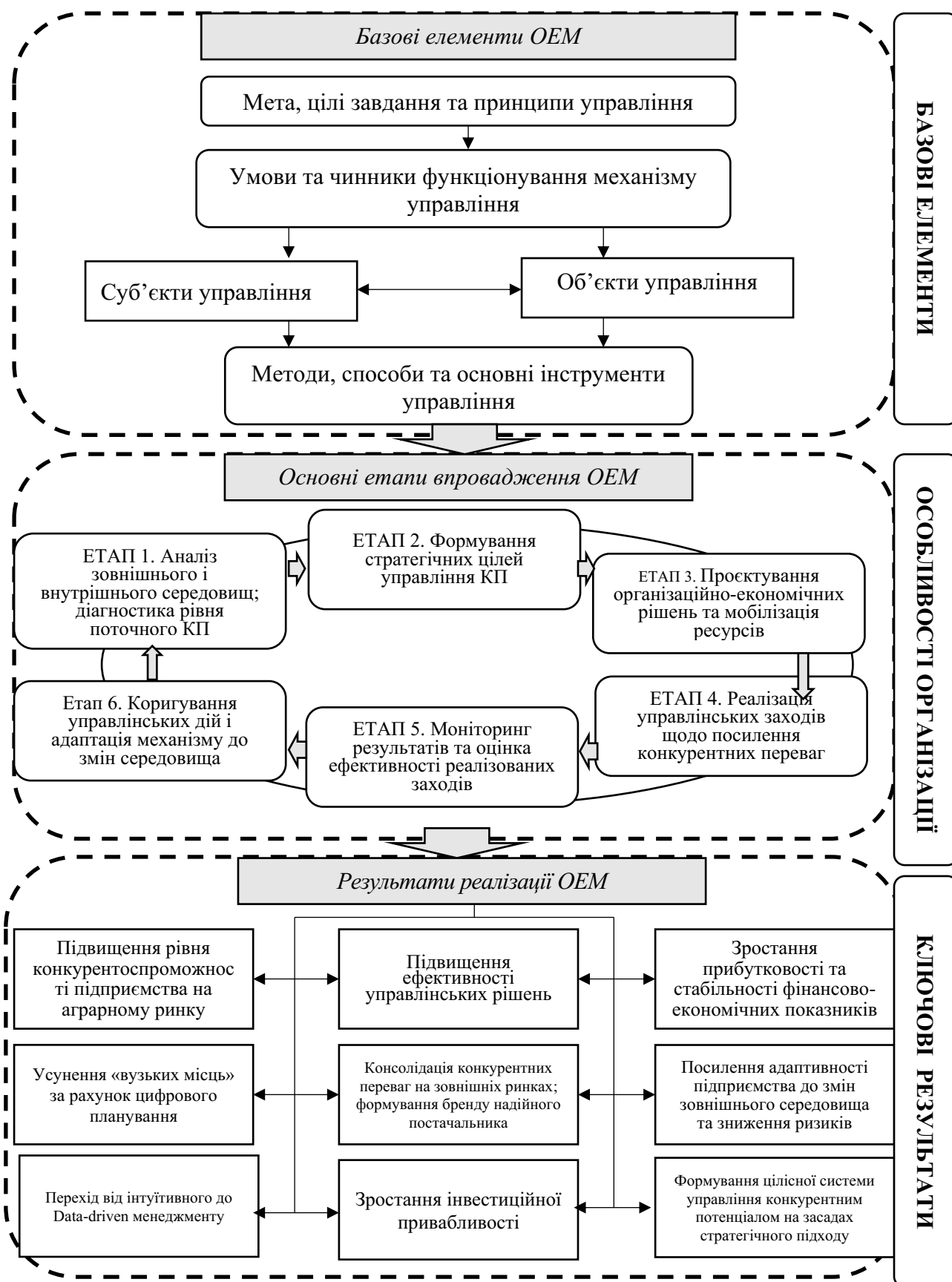


Рис. 3.2. Блок-схема OEM підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства

Джерело: удосконалено автором з урахуванням [181-184]

Впровадження обґрунтованого OEM дозволяє трансформувати конкурентний потенціал із пасивної форми (наявність ресурсів) в активну (ефективність їх використання), що забезпечує зростання інтегрального показника K_i не лише за рахунок кількісних факторів (обсяги виробництва), а передусім через якісні інтенсифікацію цифровізації та посилення стратегічної стійкості у зовнішньоекономічному середовищі.

Таким чином, управлінський вплив у системі забезпечення конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства є комплексним процесом, який поєднує методи, способи та інструменти управління (Додаток Л) в єдину функціонально узгоджену систему, яка забезпечує регуляторний, економічний, соціально-психологічний і технологічний вплив на всі сфери діяльності підприємства – від виробничо-фінансової до інноваційно-кадрової. Методи управлінського впливу визначають загальні напрями та принципи впливу суб'єкта управління на об'єкт. Вони поділяються на адміністративні, економічні, соціально-психологічні, інноваційно-технологічні та маркетингові. Способи управлінського впливу відображають механізми практичної реалізації управлінських методів. До ключових способів належать стратегічне планування, сценарне моделювання, бенчмаркінг, контролінг, системне управління ризиками, адаптивне управління та проєктний менеджмент. Їх використання забезпечує гнучкість управлінських рішень, прогнозування ринкових тенденцій, своєчасне реагування на ризики та узгодження коротко- й довгострокових цілей розвитку [184-185].

Інструменти управлінського впливу є практичними засобами досягнення стратегічних і тактичних цілей. Вони включають фінансово-економічні (бюджети, звіти, інвестиційні програми, індикатори ефективності), аналітичні (SWOT-, PESTLE, GAP-аналіз, матриці BCG, McKinsey), цифрові (ERP, CRM, BI-системи, електронні дашборди), маркетингові (KPI, CRM-аналітика, опитування споживачів), кадрові (оцінювання персоналу, розвиток компетенцій, нематеріальна мотивація) та правові (впровадження стандартів ISO, HACCP, внутрішніх регламентів і договірних механізмів) інструменти.

Таким чином, управлінський вплив у системі забезпечення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств передбачає поєднання методологічної багатогранності, системного підходу та цифрово-аналітичної підтримки управлінських рішень. Його ефективність визначається рівнем інтеграції адміністративних, економічних і соціальних факторів, а також спроможністю підприємства адаптуватися до змін ринкового та інституційного середовища, забезпечуючи стійке зростання конкурентних переваг.

Важливою особливістю є врахування ресурсного забезпечення через прогнозування організаційно-економічних рішень, при цьому підвищуючи ефективність управлінських дій, оскільки завдяки циклічності та наявності зворотного зв'язку забезпечується динамізм і адаптивність механізму до впливів зовнішнього середовища.

Узагальнену інформацію щодо етапів впровадження OEM управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства представлено у Додатку М.

Перший етап забезпечує комплексну діагностику поточного рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства з урахуванням усіх його складових, а також оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Особливістю цього етапу є необхідність інтегрованого підходу до аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, які формують загальну конкурентну позицію господарюючого суб'єкта на ринку.

На другому етапі здійснюється стратегічне осмислення місії, бачення та пріоритетів розвитку підприємства. На основі результатів діагностики попереднього етапу визначаються довгострокові та короткострокові цілі управління конкурентним потенціалом, формуються стратегічні орієнтири, завдання та очікувані результати. Важливою складовою етапу є визначення критеріїв оцінювання досягнення цілей та узгодження управлінських рішень із зовнішніми і внутрішніми чинниками. Зазначений етап формує основу для розроблення єдиної управлінської стратегії, спрямованої на зміцнення

конкуrentних позицій підприємства. Сформульовані стратегічні цілі (Додатку Н) мають системний і вимірюваний характер, які забезпечують можливість подальшого контролю ефективності їх реалізації на основі кількісних критеріїв. Кожна ціль узгоджується з ключовими складовими конкурентного потенціалу та спрямована на формування сталого конкурентного розвитку сільськогосподарського підприємства. Відповідно, другий етап переходить від діагностичного до планово-прогнозного рівня управління, забезпечуючи зв'язок між аналітичною базою та стратегічними рішеннями.

Третій етап полягає у проєктуванні організаційно-економічних рішень та мобілізації ресурсів, необхідних для реалізації поставлених стратегічних цілей і включає розробку організаційних структур, вибір управлінських інструментів, формування бюджетів та фінансових потоків, оптимізацію ресурсного забезпечення, впровадження систем мотивації та організаційних змін. Особливістю цього етапу є необхідність погодження економічних важелів з організаційними формами управління, який забезпечує ефективну координацію дій між усіма структурними підрозділами підприємства. Етап завершується погодженням економічних важелів із організаційними формами управління. Результатом стає формування адаптивного, стійкого й цифрово орієнтованого сільськогосподарського підприємства, здатного ефективно конкурувати в умовах нестабільності.

Четвертий етап характеризується безпосередньою реалізацією управлінських заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Він охоплює впровадження затверджених програм і проєктів, використання інноваційних технологій, цифрових систем ERP, CRM, BI, а також ефективну координацію між структурними підрозділами сільськогосподарського підприємства. Особливістю етапу є його результативна орієнтація, адже саме на цьому етапі відбувається матеріалізація стратегічних рішень у конкретних економічних, організаційних і технологічних результатах діяльності аграрного підприємства.

П'ятий етап забезпечує зворотний зв'язок у системі управління, оскільки

на ньому проводиться оцінювання ефективності реалізованих заходів. Основними діями є збір та оброблення інформації про фактичні результати, порівняння їх із плановими показниками, аналіз відхилень і причин їх виникнення. Основні напрями моніторингу ефективності реалізації управлінських заходів в контексті розвитку конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства подано у Додатку О. Застосування комплексного підходу до моніторингу дозволяє: своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, коригувати управлінські рішення, підтримувати належний рівень економічної безпеки, конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.

Шостий (заключний) етап має адаптивно-коригувальний характер і спрямований на підтримання безперервного вдосконалення організаційно-економічного механізму. На основі результатів моніторингу уточнюються стратегії й плани, здійснюється перерозподіл ресурсів відповідно до нових умов, оновлюються організаційні структури та управлінські процедури; відбувається модернізація інструментів управління – фінансових, аналітичних, цифрових, а також ідентифікуються ризики і можливості розвитку підприємства, відповідно даний етап забезпечує гнучкість системи управління, її адаптацію до динамічного середовища та здатність підтримувати конкурентоспроможність на тривалу перспективу.

Реалізація OEM підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського, спрямована на зростання конкурентоспроможності аграрного підприємства, є комплексним результатом реалізації стратегічних ініціатив, удосконалення управлінських процесів і адаптації до ринкових змін, забезпечуючи зростання частки ринку.

Важливим елементом удосконаленого механізму управління є цифровізація бізнес-процесів, яка через автоматизацію ключових функцій та використання масивів аналітичних даних забезпечує прискорення управлінського циклу, дозволяє суттєво мінімізувати вплив людського чинника, підвищити точність прогнозних моделей та створити підґрунтя для

переходу до превентивного менеджменту. На визначеній цифровій основі базується система мінімізації управлінських ризиків, що передбачає безперервний моніторинг параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища. Використання адаптивних інструментів реагування дозволяє не лише нейтралізувати деструктивні впливи турбулентного оточення, а й підтримати стабільність функціонування підприємства у критичні періоди, трансформуючи управлінську обґрунтованість у зростання операційної рентабельності.

Варто також зазначити, що впровадження інновацій у поєднанні з диверсифікацією ринків збуту та оптимізацією логістичних ланцюгів сприяє зростанню лояльності споживачів та капіталізації бренд-іміджу. Ефективніше використання ресурсного потенціалу, у свою чергу, формує надійний фундамент платоспроможності та інвестиційної привабливості, забезпечуючи фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, узагальнюючим вектором формування цілісної системи управління конкурентним потенціалом виступає узгодження стратегічних орієнтирів із поточними управлінськими діями. Обґрунтований інтегрований підхід гарантує не лише ситуативне виживання, а й послідовне нарощування конкурентоспроможності, закладаючи параметри сталого розвитку підприємства в умовах глобальних трансформацій

Узагальнимо ключові індикатори, які засвідчуватимуть зростання рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства після впровадження OEM (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові індикатори, які засвідчуватимуть зростання рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства після впровадження OEM

Напрями реалізації OEM	Ключові індикатори (цільові орієнтири) у конкурентному потенціалі	Відповідальні особи / структурні підрозділи	Наслідки (результати реалізації)
1. Формування цілісної системи управління конкурентним потенціалом на засадах стратегічного підходу	Підвищення рівня узгодженості стратегічних і поточних цілей до 90% Виконання стратегічних програм не менше ніж на 95% Зростання рівня узгодженості між основними підрозділами	Керівництво підприємства, стратегічний відділ, економічна служба	Формування системного управління; узгодження стратегічних рішень із поточними діями; підвищення керованості організації
2. Раціональне використання ресурсного, кадрового та виробничого потенціалу	Зростання продуктивності праці на 10-15% щороку Зменшення собівартості продукції на 8-12% Збільшення коефіцієнта використання виробничих потужностей до 85-90% Зниження енергоємності виробництва на 10-12%	Виробничо-технологічний відділ, служба персоналу, фінансовий відділ	Підвищення ефективності виробництва, економія ресурсів, скорочення операційних витрат, оптимізація виробничого циклу
3. Зміцнення стратегічних конкурентних переваг та ринкових позицій	Зростання частки ринку на 5-7% щороку Підвищення рівня задоволеності клієнтів (CSI) до ≥ 85 балів Збільшення обсягів реалізації на 15-20% Розширення географії продажів на 2-3 нові регіони щорічно	Відділ маркетингу, служба збуту, PR-відділ	Розширення ринкової присутності, підвищення впізнаваності бренду, зростання клієнтської бази, стабілізація збуту
4. Впровадження елементів цифровізації в бізнес-процеси та операційну діяльність	Підвищення рівня цифрової зрілості Автоматизація щонайменше 80% ключових управлінських процесів Скорочення часу аналітичного циклу на 25-30% Впровадження 2-3 цифрових систем (ERP/WMS/BI)	ІТ-відділ, фінансово-аналітична служба, керівник цифрової трансформації	Підвищення точності прогнозів, прискорення прийняття рішень, зниження впливу людського чинника, зростання інформаційної прозорості
5. Зниження рівня управлінських ризиків завдяки системному моніторингу та адаптації	Зменшення частки критичних ризиків до $\leq 15\%$ Підвищення інтегрального показника економічної Виявлення й нейтралізація 100% виявлених ключових загроз Регулярний моніторинг не менше ніж раз на квартал	Відділ безпеки, служба ризик-менеджменту, керівництво підприємства	Підвищення адаптивності, стабілізація функціонування, мінімізація впливу зовнішніх та внутрішніх загроз
6. Зростання прибутковості та стабільності фінансово-економічних показників	Збільшення чистого прибутку на 12-18% щороку Підвищення рентабельності операційної діяльності до $\geq 15\%$ Зростання коефіцієнта фінансової автономії до $\geq 0,55$ Підвищення ліквідності активів до $\geq 1,5$	Фінансовий директор, бухгалтерія, аналітичний відділ	Зміцнення фінансової стійкості, зростання прибутковості, підвищення платоспроможності, створення умов для інвестиційного розвитку

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, комплексний характер отриманих результатів відображає не лише позитивні зміни у ресурсному, управлінському та фінансовому забезпеченні агропідприємства, а й посилення його адаптивності до зовнішніх загроз і ринкових викликів. Загалом реалізація механізму сприяє побудові інтегрованої системи управління конкурентним потенціалом, поєднуючи стратегічні орієнтири з поточними завданнями, і має практичне значення як інструмент стратегічного розвитку аграрного бізнесу в сучасних умовах.

3.2 Інструментарій управління розвитком конкурентного потенціалу агропідприємств при виході на зовнішні ринки

Беручи до уваги окреслені у попередніх підрозділах аспекти управління конкурентним потенціалом агропідприємств, слід зазначити, що важливим й обґрунтованим раніше напрямом підвищення рівня їх конкурентного потенціалу в умовах нестабільності середовища функціонування є виокремлення зовнішньоекономічного вектора у структурі діяльності, що обумовлено стратегічною роллю аграрного сектору як ключового драйвера національної економіки. Навіть в умовах воєнного стану агропромисловий комплекс утримує лідерство в структурі вітчизняного експорту, генеруючи понад 60% загального валютного виторгу держави. Це перетворює зовнішньоекономічну діяльність із допоміжного напрямку на вагомий фактор забезпечення конкурентного потенціалу [185].

Вихід на зовнішні ринки у контексті нарощування КП розглядається через призму трьох критичних чинників:

1. Фінансова – забезпечує отримання стабільної валютної виручки і дозволяє нівелювати ризики внутрішньої девальвації та формує інвестиційний ресурс для реалізації стратегії цифровізації (закупівля іноземного програмного забезпечення, обладнання для точного землеробства тощо).

2. Якісна – необхідність адаптації до жорстких вимог ринків ЄС (стандарти GlobalGAP, ISO, вимоги «Green Deal») стимулює внутрішню

модернізацію виробництва, автоматично підвищуючи якісні параметри КП підприємства.

3. Логістична – для агропідприємств Західного регіону інтеграція у транскордонні логістичні ланцюги є способом подолання інфраструктурних обмежень та мінімізації витрат на збут, що безпосередньо корелює з результатами таксономічного аналізу, проведеного у розділі 2.

Таким чином, реалізація ЗЕД виступає потужним драйвером конкурентоспроможності, який перетворює географічні переваги регіону та виробничу потужність підприємств у стабільні ринкові позиції на міжнародному рівні. Відповідно, враховуючи вище сказане, оптимальна модель управління КП при виході на зовнішні ринки передбачає системне поєднання стратегічного планування, фінансово-ресурсного забезпечення, інноваційного розвитку, логістичної оптимізації та цифрової трансформації, створюючи у комплексі передумови для зміцнення позицій аграрного підприємства у зовнішньоекономічному просторі.

Результати проведеного дослідження у підрозділі 1.3. щодо методичного інструментарію оцінювання експортного конкурентного потенціалу засвідчили недосконалість методик оцінювання, які переважно базуються на ресурсно-виробничих та суто фінансових показниках і не враховують експортно-спеціалізовані, маркетингово-логістичні, цифрові чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на зовнішніх ринках.

Проведений макро- (підрозділ 2.1) та мікроаналіз (підрозділи 2.2-2.3) формування й розвитку експортного потенціалу аграрних підприємств вказав на проблеми, які виникають, в першу чергу, через неефективність оцінювання експортного потенціалу, та як наслідок, формування стратегій виходу та закріплення на зовнішніх ринках, враховуючи наявний конкурентний потенціал при налагодженні зовнішньоекономічних відносин. Відповідно, в контексті вирішення окреслених проблем та забезпечення зростання ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та виході на

зовнішні ринки нами пропонується багатокритеріальна модель оцінювання інтегрального індексу експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу (EICP - Export-Integrated Competitive Potential), який включає наступні ключові складові: експортна спеціалізація (RCA); цінова конкурентоспроможність (CPS); логістико-маркетингова спроможність (LOG); цифрова зрілість та міжнародна комунікація (DM); фінансова та кредитна готовність до реалізації ЗЕД (FCR) [186]. Специфіку кожної зі складових подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Складові, які визначають особливості формування та розвитку КП аграрного підприємства при виході на міжнародні ринки

Складова	Основні показники	Сутність впливу
1	2	3
1. Експортна спеціалізація (RCA)	Структура експорту, індекс Баласса, диверсифікація товарного портфеля, частка продукції з доданою вартістю	Визначає порівняльні переваги підприємства відносно цільових ринків; чим вища диверсифікація і глибша переробка, тим стабільніший RCA*.
2. Цінова конкурентоспроможність (CPS)	Відносна ціна, тарифно-нетарифне навантаження, якісна сертифікація (ISO, HACCP, GlobalGAP), валютні коливання	Визначає ринкову привабливість продукції; впливає на здатність підприємства конкурувати без демпінгу.
3. Логістико-маркетингова спроможність (LOG)	Частка логістичних витрат у виручці, середній термін поставки, OTIF (on-time-in-full), наявність контрактних логістичних партнерів, ефективність збутових каналів	Відображає рівень організації ланцюгів постачання та ринкову гнучкість; є ключовим для стабільності експортних операцій.
4. Цифрова зрілість і міжнародна комунікація (DM)	Рівень автоматизації (ERP, SCM), частка е-документообігу, індекс digital-marketing, використання CRM і маркетинг-плейсів, рівень кіберзахисності	Характеризує здатність підприємства інтегруватися у цифрові екосистеми глобальних ланцюгів постачання.
5. Фінансова та кредитна готовність (FCR)	Коефіцієнти ліквідності, автономії, покриття відсотків, Z-індекс, доступ до експортного фінансування, ESG-рейтинг	Визначає фінансову стійкість, кредитоспроможність і довіру з боку банків та партнерів.

Джерело: складено автором з урахуванням [187-189]

Розглянемо особливості розрахунку кожного із показників індексу експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу, який визначає здатність сільськогосподарського підприємства виходити на зовнішні ринки,

утримувати або нарощувати частку експорту в умовах цінових, логістичних і регуляторних шоків, а також активізувати сучасний маркетинговий інструментарій, логістику та цифровізацію в реальний експортний результат [186].

На другому етапі на основі запропонованої моделі розрахунок здійснюється інтегрального показника EICP який узагальнює вплив експортної (RCA_i), цінової (CPS_i), логістичної (LOG_i), цифрової (DM_i) та фінансової (FCR_i) складових на загальний рівень конкурентного потенціалу аграрного підприємства при виході на зовнішні ринки. Інтегральний показник конкурентного потенціалу при виході на зовнішні ринки (EICP) нами пропонується визначати за формулою 3.1.:

$$EICP_i = w^1 \times RCA_i + w^2 \times CPS_i + w^3 \times LOG_i + w^4 \times DM_i + w^5 \times FCR_i, \quad (3.1)$$

де w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 - вагові коефіцієнти складових, які характеризують відносну важливість кожного напрямку; на підставі експертного дослідження (результати експертного дослідження представлено у додатку Ч) сформовано вагові коефіцієнти складових (0,25; 0,20; 0,20; 0,20; 0,15), при цьому $\sum w_j = 1$. Кожен із часткових індексів нормується у діапазоні [0;1].

Для показників-вигод (чим більше значення – тим краще) використовується формула нормування 3.2:

$$Norm^+(x) = \frac{(x - L)}{(U - L)}, x \in [L; U] \quad (3.2)$$

де L – нижня, а U – верхня референтна межа (цільовий або ринковий бенчмаркінг).

Для показників-витрат (чим менше значення – тим краще):

$$Norm^-(x) = \frac{(U - x)}{(U - L)}, x \in [L; U]. \quad (3.3)$$

Усі часткові індекси набувають значень у межах від 0 до 1, забезпечуючи їх порівнюваність і можливість агрегування в єдиний інтегральний показник.

Для визначення інтегрального показника $EICP_i$ здійснимо представлення

часткових індексів та розробимо їх розрахункові формули. Зокрема в контексті оцінювання рівня порівняльної переваги продукції на цільовому зовнішньому ринку RCA_i використовується модифікований індекс Баласса (RCA_i) [190, с.334]:

$$RCA_i = \frac{\min\left\{2, \sum_{p \in P} \omega_p \times \frac{X_{i,p} / \sum_q X_{i,q}}{X_{M,p} / \sum_q X_{M,q}}\right\}}{2}, \quad (3.4)$$

де $\omega_p = \frac{X_{i,p}}{\sum_q X_{i,q}}$ – питома вага товару p у структурі експорту підприємства; $X_{i,p}$ – обсяги експорту товару p підприємством i ; $X_{M,p}$ – обсяги імпорту (попиту) товару p на цільовому ринку M .

Отриманий показник дозволяє ідентифікувати ступінь спеціалізації підприємства у порівнянні з середнім рівнем ринку-імпортера. Значення показника $RCA_i \in [0; 1]$, чим ближче до 1, тим вищою є перевага у експортуванні готової продукції на ринок іноземної країни M .

На наш погляд, індекс цінової конкурентоспроможності повинен інтегрувати три компоненти – відносну ціну (найбільш впливова – 0,5), тарифно-митну експозицію та сертифікаційне покриття якості (середня ступінь впливу по 0,25):

$$CPS = 0,5 \times CPS^{(price)} + 0,25 \times CPS^{(tariff)} + 0,25 \times CPS^{(qual)} \quad (3.5)$$

Цінова перевага (вигода) визначається за формулою:

$$d_r = \frac{P_m}{P_i} \quad (3.6),$$

де P_m – ціна реалізації продукції на ринку іноземної країни M ; P_i – ціна аграрного підприємства

Нормування показника реалізується в коридорі $[0,9; 1,1]$. У більшості аграрних експортних сегментів (зернові, олійні, м'ясо-молочні) різниця між середньою ринковою ціною ЄС та ціною українських експортерів коливається в межах $\pm 10\%$ і обумовлено транспортними витратами, різною якістю, митними умовами; тому $[0,9; 1,1]$ є реалістичним діапазоном: якщо $d_r = 1$, підприємство продає за ціною, близькою до середньої; $d_r < 0,9$ – суттєвий демпінг; $d_r > 1,1$ – ціна вища за ринкову, що знижує конкурентоспроможність.

Відповідно, значення dr у межах 0,9-1,1 відображає оптимальний коридор ринкової конкуренції без викривлень:

$$CPS^{(price)} = Norm^+(dr) = \frac{dr-0,9}{1,1-0,9}, \quad (3.6)$$

Тарифно-нетарифна експозиція (витрата), ефективна ставка $T\%$ у коридорі $[0; 10]$ ($T=0$, відповідає повній лібералізації ринку. У системі Світового банку (World Integrated Trade Solution, WITS) ефективні ставки для аграрної продукції (HS 01-24) коливаються в межах від 0 до 10%, підтверджуючи адекватність інтервалу. Тому $U=10$ відображає максимально реалістичне навантаження, за якого ще зберігається конкурентоспроможність українських аграрних товарів на більшості ринків):

$$CPS^{(tariff)} = Norm^-(T) = \frac{10-T}{10}, \quad (3.6)$$

Сертифікаційне покриття якості (вигода), частка партій із HACCP/ISO/GlobalGAP знаходиться у коридорі $[50; 95]$:

$$CPS^{(qual)} = Norm^+(dr) = \frac{q-50}{95-50}, \quad (3.7)$$

Вищі значення та зростання показників CPS засвідчують про оптимальні співвідношення ціни, якості та бар'єрів виходу на зовнішні ринки.

Індекс LOG – логістико-маркетингова спроможність, показник характеризує ефективність логістичних операцій, швидкість постачання та надійність виконання контрактів і розраховується за формулою 3.8:

$$LOG = 0,5 \times LOG^{(LCS)} + 0,25 \times LOG^{(LT)} + 0,25 \times LOG^{(OTIG)}, \quad (3.8)$$

Частка логістичних витрат у виручці від експорту продукції (найбільш вагомий показник – 0,5) знаходиться у коридорі $[8\%; 18\%]$ (8% - нижня межа – необхідно обумовлений «порог мінімуму», 18% - для більшості аграрних

експортних продуктів (зернові, олійні) маржа рентабельності є відносно невисокою. Якщо логістика «з’їдає» понад 18% виручки, відповідно або ж суттєво скорочується прибутковість експортних операцій, або підприємство змушене підвищувати експортну ціну і втрачає конкурентні позиції на світовому ринку). Формула розрахунку показника:

$$LCS_i = \frac{LC_i^{exp}}{REV_i^{exp}}, \quad (3.9)$$

LC_i^{exp} – сукупні логістичні витрати, пов’язані із експортом продукції (транспортування, зберігання, портові збори, страхування, митно-брокерські послуги); REV_i^{exp} – виручка від реалізації експортної продукції у період і.

Нормування показника представимо наступним чином:

$$LOG^{(LCS)} = \frac{(18 - LCS)}{(18 - 8)}; \quad (3.10)$$

Середній термін постачання експортної продукції на цільовий ринок (вагомість – 0,25) знаходиться у коридорі [8 днів; 18 днів] (8 днів – відображає умовно еталонний рівень високої логістичної ефективності в сучасних умовах України; 18 днів – поріг, після якого відбувається суттєва втрата сервісної та цінової конкурентоспроможності підприємства), відповідно формула розрахунку:

$$LT = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m (t_{arr.k} - t_{dep.k}), \quad (3.11)$$

де LT – середній термін постачання експортної продукції на цільовий ринок, днів. $t_{arr.k}$ – дата (або час) відвантаження k -тої партії з підприємства / складу; $t_{dep.k}$ – дата (або час) прибуття цієї партії на цільовий ринок (порт, термінал, склад контрагента); m – порядковий номер кожної відправки партії.

Нормування показника LT реалізуємо за наступною формулою:

$$LOG^{(LT)} = \frac{(15 - LT)}{(15 - 5)}; \quad (3.12)$$

Інтегральний індикатор якості логістичного обслуговування (OTIF) (вагомість – 0,25), який відображає частку поставань, здійснених вчасно (on-time) і в повному обсязі (in-full) відносно загальної кількості замовлень у певному періоді. Показник знаходиться у коридорі [80%; 98%] (80% (зона у якій рівень логістичного сервісу формально прийнятий, проте потребує покращення, нижче значення обумовлює значні дисбаланси у логістиці) - поріг прийнятної надійності поставання продукції в сучасних умовах, 98% (зона високої логістичної якості) - реалістичний ідеальний максимум в умовах воєнних та інфраструктурних обмежень) Формула розрахунку показника наступна:

$$OTIF = \frac{m^{OTIF}}{m}, \quad (3.13)$$

де m – загальна кількість експортних замовлень (поставань); m^{OTIF} – кількість замовлень, виконаних вчасно (on-time) і в повному обсязі (in-full).

Нормування показника $OTIF$ здійснимо за наступною формулою:

$$LOG^{(LT)} = \frac{(OTIF - 80)}{(98 - 80)}; \quad (3.14)$$

В цілому, значення індексу LOG демонструє готовність підприємства до виконання експортних контрактів з мінімальними витратами часу й ресурсів.

Варто зазначити, що оптимізація логістичної складової, яка в структурі собівартості агропродукції сягає 30-40%, через впровадження цифрових систем управління маршрутами, складами та парком техніки є критичним фактором зниження витрат, що забезпечує зростання маржинальності та зміцнення конкурентних позицій підприємства [191].

Індекс цифрової зрілості (DM) визначається на основі впровадження ERP-систем, електронного документообігу, ефективності цифрового маркетингу та автоматизації аналітики:

$$DM = \frac{1}{4} (DM^{(EPR)} + DM^{(EDI)} + DM^{(conv)} + DM^{(digi)}), \quad (3.15)$$

Показник ERP/APS/SCM характеризує ступінь цифрової інтеграції

управлінських, виробничих і логістичних процесів у єдиній корпоративній системі. Для аграрного підприємства це означає: автоматизацію обліку виробництва, постачань, збуту, фінансів; синхронізацію планування ресурсів (APS) і управління ланцюгами постачань (SCM); наявність інтегрованих модулів для прогнозування попиту, управління запасами, контролю якості продукції. За підрахунками фахівців, нинішній світовий ринок ІТ-рішень для потреб сільського господарства – це приблизно \$400 млрд щорічно, що робить напрямок перспективним та цікавим як для інвестицій, так і для досліджень [192].

Значення у контексті EICP: ERP = 1 (наявна система), відповідно підприємство має високий рівень управлінської зрілості; ERP = 0 (відсутня) і визначає низький рівень цифрової інтеграції, при цьому значно ускладнює участь у міжнародних ланцюгах постачань. Формалізація показника (вигода):

$$DM^{(ERP)} \in \{0; 1\}. \quad (3.16)$$

Індикатор EDI відображає ступінь електронної взаємодії з партнерами – передавання комерційних, фінансових і логістичних документів у цифровому форматі (замовлення, рахунки, транспортні накладні тощо).

Використовується частка цифрових документів у загальному обсязі документообігу аграрного підприємства. Формула розрахунку показника наступна:

$$EDI = \frac{N_{dig}}{N_{tot}}, \quad (3.17)$$

де N_{dig} – кількість документів, які створені, обробляються та зберігаються в електронному вигляді (EDI, ERP, CRM, е-накладні, е-рахунки, е-контракти, електронний архів тощо); N_{tot} – загальна кількість документів документообігу підприємства (паперові + електронні).

Нормування показника представимо наступним чином:

$$DMI^{(EDI)} = \frac{EDI - 30}{90 - 30}, \quad (3.18)$$

При цьому, 30% (електронні документи використовуються лише фрагментарно) – мінімальний рівень цифровізації, характерний для

підприємств, які лише частково використовують електронні системи; 90% (еталонний рівень для цифрових ланцюгів) – еталонний рівень для повністю цифрових ланцюгів (агрохолдинги, експортери з сертифікацією ISO 27001).

Високий рівень EDI означає менше транзакційних витрат і помилок, скорочення часу митного оформлення, підвищення прозорості операцій для банків і партнерів.

Конверсія експортних лідів обумовлює питому вагу потенційних контактів із закордонними партнерами (лід-генерацій), які завершилися підписанням контракту або попередньою угодою:

$$conv = \frac{N_{contracts}}{N_{leads}} \times 100\% \quad (3.19)$$

де $N_{contracts}$ – кількість контрактів, од.; N_{leads} – кількість контрактів, які завершилися підписанням.

Коридор нормування визначено в межах [1; 4], а показник пропонується визначати наступним чином:

$$DM^{(conv)} = \frac{conv-1}{4-1} \quad (3.20)$$

Відповідно, 1% – базовий рівень, характерний для підприємств, які лише починають вихід на зовнішні ринки; 4% – високий рівень ефективності маркетингу, типовий для компаній, які мають системний digital-експорт-маркетинг. Конверсія експортних лідів відображає: ефективність digital-маркетингу (SEO, SMM, контент-просування); рівень довіри міжнародних партнерів; узгодженість між маркетингом і логістикою (готовність швидко реагувати на попит).

Індекс DM (Digital Marketing) оцінює зрілість онлайн-присутності підприємства, його здатність просувати продукцію через цифрові канали (веб-сайт, соціальні мережі, маркетингплейси, рекламні платформи). До складу індексу входять: SEO-оптимізація (пошукова видимість сайту, частота оновлень

контенту, багатомовність); SMM-активність (Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube – регулярність, залученість); наявність міжнародних маркетплейсів (TradeKey, Agromarket24); відгуки та рейтинги клієнтів у B2B-системах. Показник визначається за наступною формулою:

$$DM^{digi} = \frac{digi-40}{90-40}, \quad (3.21)$$

Коридор нормування даного індексу $DM^{digi} \in [40; 90]$, зокрема 40 балів – базовий рівень (сайт-візитка, мінімальна активність); 90 балів – еталон цифрової зрілості (інтегрований digital-експорт-канал, маркетингова аналітика, e-CRM). Високий рівень digital marketing знижує витрати на залучення клієнтів, підвищує ймовірність укладення контрактів, збільшує видимість бренду на міжнародному ринку.

Індекс FCR (Financial and Credit Readiness) визначає здатність підприємства забезпечити стабільне фінансування зовнішньоекономічної діяльності, виконувати зобов'язання перед контрагентами та бути кредитоспроможним у міжнародних фінансових відносинах. Він агрегує чотири ключові параметри фінансової стійкості [193]: ліквідність (CR), фінансова незалежність (ER), покриття відсоткових витрат (IC), інтегральна оцінка ризику банкрутства (Z').

Формула розрахунку індексу FRC наступна:

$$FRC = \frac{1}{4} (FRC^{(CR)} + FRC^{(ER)} + FRC^{(IC)} + FRC^{(Z)}), \quad (3.22)$$

Показник поточної ліквідності характеризує можливість погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів і визначається за формулою [193]:

$$CR_i = \frac{CA_i}{CL_i}, \quad (3.23)$$

де CA_i – оборотні активи підприємства (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти тощо); CL_i – поточні зобов'язання (короткострокові кредити,

кредиторська заборгованість, поточна частина довгострокових зобов'язань).

Пропонований коридор нормування показника $[1,0;3,0]$. Мінімальне значення 1,0 – поріг платоспроможності. При $CR < 1$ підприємство не має ліквідного запасу для покриття боргів. Оптимальне значення для стабільних агропідприємств – 1,5-2,5, яке забезпечує достатню оборотність коштів без надлишкової «заморозки» капіталу, при цьому значення понад 3,0 свідчить про неефективне використання активів. В цілому, нормування здійснюється у межах $[1;3]$ для збереження чутливості моделі до зміни CR у нормальному фінансовому діапазоні:

$$FRC^{(CR)} = \frac{ECR-1,0}{3,0-1,0}, \quad (3.24)$$

Показник фінансової автономії відображає незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та здатність утримувати кредитну стійкість під час волатильності ринків і розраховується за формулою [194, с.127]:

$$ER_i = \frac{E_i}{A_i}, \quad (3.25)$$

де E_i – власний капітал підприємства; A_i – валюта балансу (сума активів / загальна сума джерел фінансування)

Норматив для фінансово стійких підприємств – не менше 0,3, фінансові ж аналітики вважають 0,4-0,6 оптимальним діапазоном капіталізації. Менше 0,2 означає критичну залежність від позик, більше 0,6 – низьку рентабельність капіталу через перевищення власних коштів. Пропонований коридор нормування становить $[0,2; 0,6]$, а показник розраховується за формулою:

$$FRC^{(CR)} = \frac{ER-0,2}{0,6-0,2}, \quad (3.26)$$

Покриття відсоткових витрат $FRC^{(IC)}$ оцінює, наскільки операційний прибуток (EBIT) здатен покривати витрати на обслуговування боргу ($IntExp_i$)

і визначається за формулою [194]:

$$IC_i = \frac{EBIT}{IntExp_i}, \quad (3.27)$$

Значення показника 1 – мінімально допустимий рівень (прибуток дорівнює витратам за кредитом), 2-4 – задовільна зона для середніх підприємств, при цьому 5-8 – високий рівень фінансової гнучкості, а понад 8 – надлишкова ліквідність», яка засвідчує недовикористання потенціалу кредитного плеча. Пропонований коридор нормування складає [1;8].

$$FRC^{(CR)} = \frac{IC-1}{8-1}, \quad (3.28)$$

Інтегральний показник фінансового стану підприємства, який кількісно характеризує ймовірність банкрутства або здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу у середньостроковому періоді в науковій літературі [195] пропонується визначати за формулою 3.22:

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,998 \times X_5, \quad (3.29)$$

де X_1 – ліквідність (робочий капітал / активи), X_2 – нерозподілений прибуток / активи, X_3 – операційний прибуток (EBIT) / активи, X_4 – власний капітал / зобов'язання, X_5 – виручка / активи. Вибираючи діапазон нормування, слід відзначити, що середній рівень фінансового стану та ймовірності настання банкрутства знаходиться в межах 1,8-2,7; низька – 2,7-3,5; високий рівень фінансової надійності та відсутність ознак банкрутства показник становить більше 3,5.

Тому для моделі EICP обрано коридор [1,8; 3,5], при цьому розрахунок показника здійснюється наступним чином:

$$FRC^{(Z)} = \frac{Z-1,8}{3,5-1,8}, \quad (3.30)$$

Відповідно, Z-індекс є інтегральним фінансовим барометром, який консолідує ліквідність, прибутковість і оборотність у єдину метрику; має

найвищу кореляцію ($r \approx 0,82$) з фактичними випадками фінансової нестабільності серед підприємств агросектору; дозволяє прогнозувати рівень фінансово-кредитної готовності на 1-2 роки вперед.

У структурі FCR цей показник має вагу 0,25, але забезпечує до 40% загальної варіації FCR, тобто є ключовим фактором фінансової надійності в експортних операціях.

Запропонована система формул і нормалізаційних коефіцієнтів забезпечує комплексне, кількісне та порівняльне оцінювання конкурентного потенціалу аграрного підприємства при виході на зовнішні ринки.

Використання інтегрального індексу EICP дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства за окремими напрямками конкурентоспроможності, сформувати індивідуальну траєкторію підвищення конкурентного потенціалу у межах ЗЕД-стратегії та забезпечити обґрунтовану основу для прогнозування та оптимізації майбутніх управлінських рішень у контексті міжнародної економічної інтеграції.

На третьому етапі ідентифікуємо тип показника конкурентного потенціалу при виході на зовнішні ринки (EICP), представши узагальнюючу шкалу оцінювання для підприємств:

1 групи показник становить 0,8-1 – високонкурентне підприємство, готове до масштабування експорту;

2 групи – 0,6-0,79 – середньоконкурентне підприємство, можливість стабільної присутності на цільовому ринку;

3 групи – 0,4-0,59 – потенційно конкурентне підприємство, яке потребує адаптації до умов цільового ринку;

4 групи – нижче 0,4 – низький конкурентний потенціал підприємства для виходу на зовнішні ринки, потребує розробки та реалізації програми зміцнення конкурентного потенціалу та зростання конкурентних його позицій на ринку.

На четвертому етапі для кожної групи пропонуємо стратегічні рішення щодо складових, які впливають на КП при виході на міжнародні ринки і (рис. 3.3).

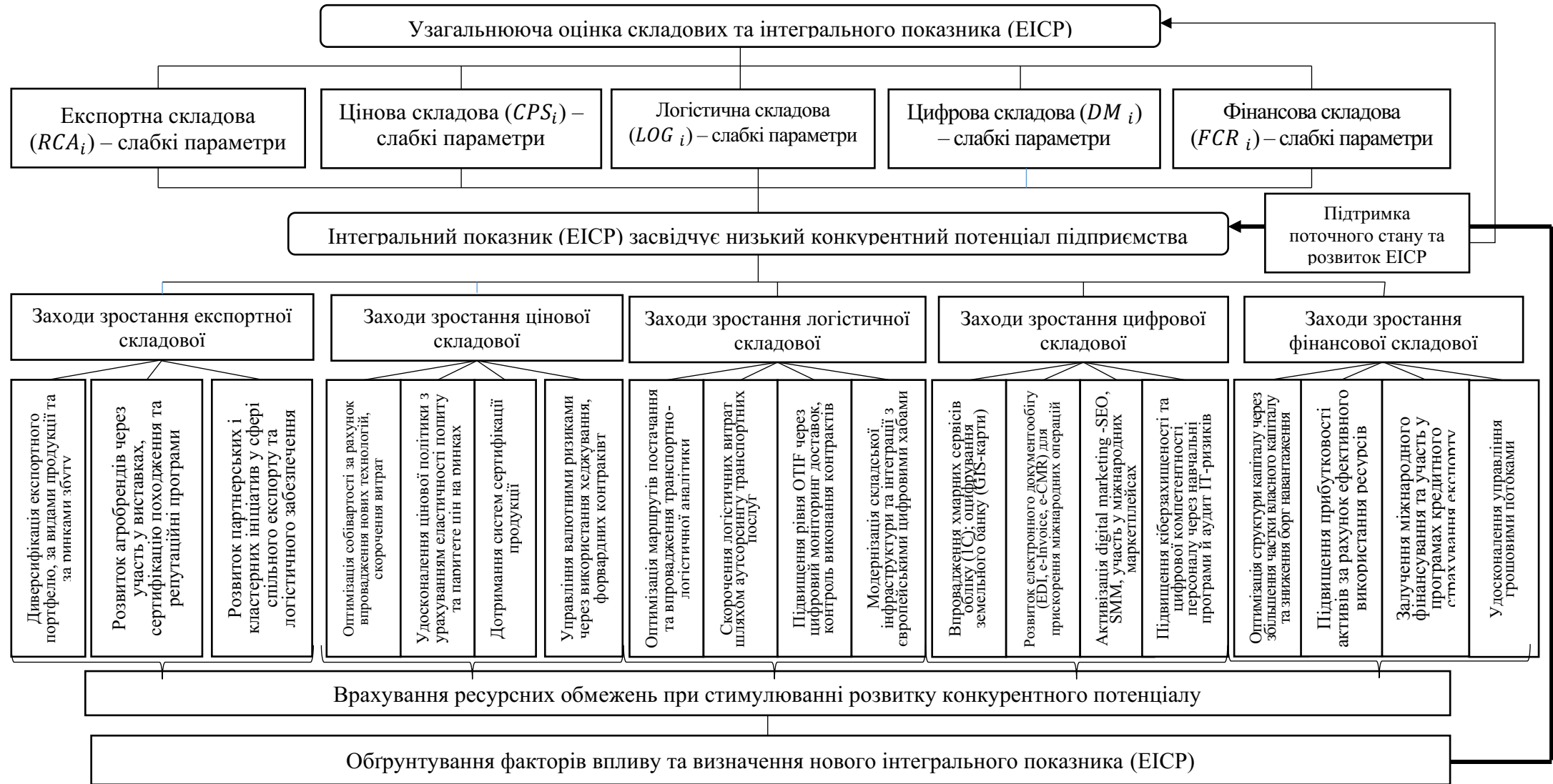


Рис. 3.3. Оптимізаційний механізм управління складовими конкурентного потенціалу при виході на зовнішні ринки для аграрних підприємств із низьким його рівнем (четверта група)

Джерело: запропоновано автором з урахуванням [196-199]

Низький конкурентний потенціал підприємства в контексті виходу на зовнішні ринки обумовлює необхідність проведення вагової роботи для його перебудови, стабілізації та підвищення. У такому випадку запропоновано наступні заходи для стабілізації та підвищення кожної із складових EICP:

- експортна складова (RCA) – диверсифікація експортного портфелю, за видами продукції та за ринками збуту; перегляд структури посівів на користь найменш ризикових та найбільш ліквідних культур на внутрішньому ринку з потенціалом експорту; розвиток партнерських і кластерних ініціатив у сфері спільного експорту та логістичного забезпечення;

- цінова складова (CPS) – оптимізація собівартості за рахунок впровадження нових технологій; аудит витрат та перехід на енергоощадні технології зберігання врожаю; удосконалення цінової політики з урахуванням еластичності попиту та паритете цін на ринках; управління валютними ризиками через використання хеджування, форвардних контрактів;

- логістична складова (LOG) – оптимізація маршрутів постачання та впровадження транспортно-логістичної аналітики; скорочення логістичних витрат шляхом аутсорсингу транспортних послуг; підвищення рівня OTIF через цифровий моніторинг доставок, контроль виконання контрактів; пошук надійних експортних трейдерів;

- цифрова складова (DM) – базова цифровізація обліку: впровадження хмарних сервісів обліку (1C); оцифрування земельного банку (GIS-карти), впровадження систем GPS-моніторингу техніки для контролю палива; розвиток електронного документообігу (EDI, e-Invoice, e-CMR) для прискорення міжнародних операцій; активізація digital marketing на спеціалізованих міжнародних B2B-платформах та SEO-оптимізація профілю для підвищення видимості серед іноземних трейдерів; мінімізація операційних ризиків через підвищення цифрової грамотності персоналу та впровадження базових протоколів кібербезпеки.

– фінансова складова (FCR) – оптимізація структури капіталу через збільшення частки власного капіталу та зниження борг навантаження; Підвищення прибутковості активів за рахунок ефективного використання ресурсів; залучення міжнародного фінансування та участь у програмах кредитного страхування експорту; удосконалення управління грошовими потоками.

– цінова – орієнтована на підвищення конкурентоспроможності продукції через ефективне управління собівартістю, якістю та ризиками, даючи змогу зміцнити позиції підприємства на цільових ринках і формувати цінові переваги без зниження маржі прибутку.

Для підприємств другої і третьої груп нами пропонується механізм управління, представлений на рис. 3.4. У контексті реалізації комплексу заходів з підвищення складових інтегрального індексу EICP надзвичайно важливо враховувати ресурсні обмеження аграрного підприємства, які визначають реалістичність, часові періоди та результативність впровадження запланованих трансформацій.

Зокрема, важливо врахувати ресурсні обмеження: фінансові (дефіцит власного капіталу, обмежений доступ до кредитних ресурсів, висока вартість позикового фінансування, нестача оборотних коштів для впровадження інноваційних технологій), технологічні (зношеність основних фондів, низький рівень автоматизації та цифрової інтеграції, які ускладнюють модернізацію виробничо-логістичних процесів), кадрові (нестача висококваліфікованих фахівців з управління експортом, логістикою, ІТ-рішеннями, міжнародними фінансами, а також низький рівень цифрової компетентності персоналу), інституційні (недосконалість регуляторного середовища, нестабільність фіскальної політики, затримки у митному та сертифікаційному адмініструванні) та інфраструктурні (недостатня пропускна спроможність транспортної мережі, обмежений доступ до портової та складської інфраструктури, яка знижує ефективність зовнішньоекономічних операцій) ресурси.



Рис. 3.4. Оптимізаційний механізм управління складовими конкурентного потенціалу при виході на зовнішні ринки для аграрних підприємств із середнім та вище середнього його рівнем (друга та третя групи)

Джерело: складено автором з урахуванням [196-199]

З точки зору управлінської інтерпретації, зміна інтегрального показника EICP виступає індикатором результативності впроваджених заходів, що дає змогу керівництву підприємства своєчасно оцінювати ефективність управлінських рішень, коригувати стратегічні пріоритети та визначати резерви зростання конкурентоспроможності.

У випадку, якщо наявний середній та вище середнього конкурентний потенціал аграрного підприємства (друга та третя група) при виході на зовнішні ринки важливо розробити «точкові» заходи усунення «вузьких місць» та підвищення окремих складових інтегрального індексу КП, деякі з

яких подано нижче:

- експортна складова (RCA) – диверсифікація посівів під конкретні вимоги нішевих ринків, розширення номенклатури продукції з високою доданою вартістю, сертифікація за міжнародними стандартами, розвиток партнерства і кластерів експортерів;

- цінова складова (CPS) – впровадження системи гнучкого ціноутворення, зменшення витрат логістики у складі ціни, страхування валютних ризиків, впровадження елементів точного землеробства (VRA (Variable Rate Application) – диференційоване внесення добрив) для зниження витрат на гектар;

- логістична складова (LOG) – кооперація з іншими виробниками для формування збірних партій вантажів (LTL-логістика (Less than Truckload)) та зниження транспортних витрат; скорочення термінів постачання, автоматизація логістичних процесів (GPS, WMS, e-CMR), створення регіональних складів дистрибуції;

- цифрова складова (DM) – впровадження ERP та EDI-рішень, розширення присутності у цифрових каналах збуту (маркетплейси, онлайн-платформи), використання CRM-аналітики для управління клієнтською базою, кіберзахист бізнес-інфраструктури;

- фінансова складова (FCR) – використання програм експортного кредитування (ЕКА) та залучення грантів на сертифікацію виробництва, страхування фінансових ризиків та дебіторської заборгованості.

Такі «точкові заходи» дозволяють підприємству ефективно використати наявні ресурси, зосередитися на найбільш чутливих до впливу елементах ЕІСР і досягти поступового зростання конкурентного потенціалу навіть за умов обмежених фінансових чи організаційних можливостей.

У випадку, коли конкурентний потенціал аграрного підприємства при виході на міжнародні ринки високий (перша група), важливо підтримувати лідерство на ринку та розвивати ЕІСР, максимізуючи ефект від реалізації зовнішньоекономічних операцій (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Оптимізаційний механізм управління складовими конкурентного потенціалу при виході на зовнішні ринки для аграрних підприємств із високим його рівнем (перша група)

Джерело: складено автором із урахуванням [196-199]

Високий рівень конкурентного потенціалу аграрних підприємств формує додаткову відповідальність, адже потрібно стимулювати максимізацію експорту продукції на цільові ринки. Рекомендовані заходи, які доцільно вжити у такому випадку для нарозення кожної із складових EICP:

– експортна складова (RCA) – просування брендваної продукції з високою доданою вартістю (наприклад, сертифікована кінцева органічна продукція, а не лише сировина);

– цінова складова (CPS) – оптимізація цінової політики та цін на продукцію аграрного підприємства (доступність ціноутворення для

споживачів); оптимізація собівартості через впровадження технологій Green Energy (сонячні панелі, біогаз), щоб нівелювати транскордонне вуглецеве коригування;

–логістична складова (LOG) – побудова найбільш дієвих та ефективних логістичних маршрутів: створення власних логістичних хабів або представництв у країнах ЄС чи на інших ринках для скорочення плеча доставки;

–цифрова складова (DM) – інтенсифікація використання наявних та інтегрованих у діяльність цифрових інструментів; впровадження ШП-прогнозування попиту та автоматизація відносин з клієнтами через глобальні ERP-системи;

–фінансова складова (FCR) – зростання чистого прибутку та рентабельності реалізації ЗЕД: використання інструментів міжнародного фондового ринку або залучення прямих іноземних інвестицій для масштабування.

Представлена багатокритеріальна модель на основі оцінювання ІЕСР має універсальний характер і розроблена як самостійна аналітична платформа для діагностики експортного потенціалу агропідприємств різного масштабу. З метою демонстрації специфіки застосування запропонованої моделі в умовах реальних логістичних та регуляторних шоків, у Додатку Р наведено розгорнутий процес розрахунку індексу ІЕСР для референтного підприємства – ПАП «Агропродсервіс» при виході на ринок Єгипту (регіон MENA), який є стратегічним ринком для українського агровиробництва. Єгипет при цьому виступає найбільшим у світі імпортером пшениці та одним з найбільших – кукурудзи та олії, так як внутрішній виробник не забезпечує потреб населення.

Отримані результати підтверджують, що для ПАП «Агропродсервіс» при виході на ринок Єгипту складова RCA (експортна спеціалізація) була визначена як така, що має високий рівень експортної релевантності і є необхідною, але недостатньою умовою для стійкої конкурентної позиції. Відповідно, пріоритетними напрямками управлінського впливу є:

1) логістична оптимізація (скорочення LT до 10 днів завдяки переходу до предиктивного менеджменту через цифрові системи інтегрованого бізнес-планування (IBP), що дозволяє реалізувати «ідеальні» умови для та зниження LCS із підвищенням OTIF);

2) зниження регуляторної експозиції та нарощування сертифікації (CPS) через гармонізацію внутрішніх виробничих стандартів підприємства із вимогами міжнародних регуляторів та єгипетського агентства GASC, а також сертифікацію Halal (для переробленої продукції));

3) цифрова інтеграція збуту й документообігу; впровадження систем інтегрованого бізнес-планування (IBP) та ковзного прогнозування (Rolling Forecast) (DM);

4) зміцнення фінансової складової для фінансування довгого експортного циклу (FCR) завдяки використанню акредитивів (L/C) та передекспортного фінансування; страхування експортних кредитів (робота з Експортно-кредитним агентством) для зниження ризику неоплати; хеджування.

Реалізація цих «точкових» заходів сприятиме переходу підприємства до категорії «середньоконкурентного», сформувавши фінансову стійкість до екзогенних шоків, нестабільності зовнішнього середовища та високоризикового ринку регіону MENA.

Розрахунок показника *IECP* та формування управлінських заходів щодо його підвищення подано для ПАП «Агропродсервіс» як приклад практичного застосування запропонованої моделі. Оскільки параметри експортного потенціалу є специфічними для кожного окремого зовнішнього ринку (Єгипет, країни ЄС, Китай тощо), уніфікація розрахунків для всієї сукупності підприємств-об'єктів без прив'язки до їхніх індивідуальних маркетингових стратегій є недоцільною. Таким чином, наведений приклад слугує методичним шаблоном для прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД.

Узагальнюючи результати дослідження слід відзначити, що запропонований нами оптимізаційний інструментарій управління КП на

основі багатокритеріальної моделі оцінювання індексу EICP при реалізації зовнішньоекономічної діяльності та виході на зовнішні ринки забезпечує:

- методологічну базу та єдиний інструментарій вимірювання через інтегральний індекс EICP (з урахуванням RCA, CPS, LOG, DM, FCR), яка уніфікує оцінки й робить їх порівнюваними між підприємствами та в часі;
- діагностику «вузьких місць» за п'ятьма складовими з подальшою пріоритизацією інтервенцій (цільові «точкові» заходи проти розпорошення ресурсів);
- правила прийняття рішень за рівнями EICP (низький / середній / вище середнього / високий) з прив'язкою до конкретних управлінських сценаріїв – від програм зміцнення до стратегії масштабування експорту;
- урахування ресурсних обмежень (фінансових, технологічних, кадрових, інфраструктурних) при плануванні темпів та глибини змін – механізм дозволяє обирати реалістичні траєкторії;
- відчутний практичний ефект: зростання EICP, стабілізація маржі, підвищення OTIF, скорочення часу циклу постачання, підсилення ліквідності й автономії – як передумова стійкого нарощення експорту та рентабельності ЗЕД.

Отже, даний підхід не лише оцінює рівень складових та інтегральний показник конкурентного потенціалу аграрного підприємства, а й перетворює його на керований процес від діагностики і пріоритетних напрямів розвитку до впровадження, моніторингу та корекції, забезпечуючи аграрному підприємству адаптивність, фінансову надійність і стратегічну здатність утримувати/розширювати частку на цільових зовнішніх ринках.

3.3 Сценарне прогнозування розвитку конкурентного потенціалу підприємств аграрної галузі на засадах ризик-орієнтованого підходу

Представлена у попередньому підрозділі багатокритеріальна модель оцінювання експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу виступає спеціалізованим інструментарієм для суб'єктів, що стратегічно орієнтовані на зовнішню експансію. Водночас, цілісність організаційно-економічного

механізму управління вимагає не лише поточної діагностики специфічних ринків, а й наявності загальної системи стратегічного передбачення та контуру безпеки.

Це зумовлює виокремлення наступного функціонального блоку досліджень, спрямованого на прогнозування загальної динаміки розвитку КП та моделювання системи управління ризиками. Якщо індекс *EICP* (підрозділ 3.2) дозволяє ідентифікувати якість ринкового позиціонування, то прогностичне моделювання та ризик-менеджмент забезпечують загальну життєздатність підприємства в часовому вимірі. Таким чином, через поєднання галузевої діагностики ЗЕД та інструментів ймовірнісного прогнозування формується комплексний підхід до зміцнення конкурентних позицій агропідприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Наукове обґрунтування прогнозних моделей дає змогу кількісно визначити перспективи зміцнення позицій підприємств на ринку, враховуючи їх ресурсний, виробничий і фінансовий потенціал. У контексті дослідження траєкторій розвитку підприємств важливо прогнозувати динаміку зростання рівня їх конкурентного потенціалу, оскільки саме цей показник виступає інтегральним відображенням результативності використання ресурсів, ефективності управління та здатності до адаптації в умовах ринкової невизначеності.

Прогнозування дозволяє не лише визначити майбутні тенденції зміцнення позицій підприємств на аграрному ринку, але й окреслити потенційні «зони ризику» чи точки уповільнення зростання, потребуючи при цьому корекції управлінських рішень. Проведемо прогнозування інтегрального показника конкурентного потенціалу, яка дозволяє визначити очікувану траєкторію розвитку аграрних підприємств на середньострокову перспективу. Метою є прогнозування значення K_i на перспективний період (до 2030 року) на основі виявлених трендів та ключових факторів впливу.

На основі ретроспективного аналізу динаміки інтегрального показника K_i у 2019–2024 рр. для кожного досліджуваного підприємства розроблено

трендову модель розвитку. Враховуючи специфіку формування КП, що характеризується фазою інтенсивного зростання з подальшою стабілізацією («ефектом насичення»), як найбільш адекватний математичний інструментарій було обрано логарифмічну модель.

Представимо ключові аспекти використання представленої моделі в контексті прогнозування K_i . Розрахунки проведемо на прикладі референтного підприємства – ПАП «Агропродсервіс» [81].

Логарифмічна модель дозволяє найбільш точно визначити траєкторію розвитку підприємств та спрогнозувати їхню стійкість у середньостроковій перспективі [200]:

$$K_i(t) = a + b \times \ln(t), \quad (3.31)$$

де $K_i(t)$ – прогнозне значення інтегрального показника конкурентного потенціалу для року t ; t – порядковий номер року (зокрема, 1 для 2019, 2 для 2020, ..., 6 для 2024, 7 для 2025 і т.д.); a – вільний член (константа) моделі; b – коефіцієнт регресії, який показує силу впливу часу на зростання K_i .

Для знаходження параметрів a і b використовується метод найменших квадратів (МНК) [201]:

$$a = \frac{\sum y - b \times \sum x}{n}, \quad (3.32)$$

$$b = \frac{n \times \sum (x \times y) - \sum x \times \sum y}{n \times \sum x^2 - (\sum x)^2}, \quad (3.33)$$

Розрахунок допоміжних величин представимо у таблиці 3.4, враховуючи що $x = \ln(t)$.

Таблиця 3.4

Розрахунок допоміжних величин в контексті отримання прогнозної моделі інтегрального показника конкурентного потенціалу ПАП «Агропродсервіс»

Рік	t	$x = \ln(t)$	$K_i(y)$	x^2	$x \times y$
2019	1	0,000	0,129	0,000	0,000
2020	2	0,693	0,179	0,480	0,124
2021	3	1,099	0,303	1,208	0,333

2022	4	1,386	0,412	1,922	0,571
2023	5	1,609	0,485	2,590	0,781
2024	6	1,792	0,655	3,211	1,174
Σ	—	6,579	2,163	9,411	2,983

Джерело: розраховано автором на основі формул 3.31 – 3.33

Далі у формули (3.32) та (3.33) підставляємо значення із таблиці 3.2.

$$a = \frac{2,163 - 0,278 \times 6,579}{6} = \frac{2,163 - 1,829}{6} = \frac{0,334}{6} \approx 0,056$$

$$b = \frac{6 \times 2,983 - 6,579 \times 2,163}{6 \times 9,411 - (6,579)^2} = \frac{17,898 - 14,230}{56,466 - 43,283} = \frac{3,668}{13,183} \approx 0,278$$

Отже, отримана прогнозна економіко-математична модель для ПАП «Агропродсервіс»:

$$K_i(t) = 0,056 + 0,278 \times \ln(t), \quad (3.34)$$

Наступним кроком важливо здійснити перевірку якості моделі та розрахунок прогнозу інтегрального конкурентного потенціалу K_i для підприємства ПАП «Агропродсервіс». Визначимо коефіцієнт детермінації R^2 , який показує, яка частка дисперсії результативної змінної (K_i) пояснюється моделлю [201]:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (y - \hat{y})^2}{\sum (y - \bar{y})^2}, \quad (3.35)$$

де $\hat{y}$ – розрахункове значення K_i по моделі, $\bar{y}$ – середнє значення K_i .

Середнє значення K_i : $\bar{y} = 2,163/6 = 0,361$.

Розрахуємо прогнозні значення $\hat{y}$ та відхилення, представимо узагальнюючі значення показника у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок прогнозних значень $\hat{y}$ та відхилення

t	$x = \ln(t)$	Факт. $y=K_i$	$\hat{y}$	$(y - \hat{y})^2$	$(y - \bar{y})^2$
1	0,000	0,129	0,056	0,0053	0,0538
2	0,693	0,179	0,249	0,0049	0,0331
3	1,099	0,303	0,362	0,0035	0,0034
4	1,386	0,412	0,441	0,0008	0,0026
5	1,609	0,485	0,503	0,0003	0,0154
6	1,792	0,655	0,554	0,0102	0,0864
Σ	—	—	—	0,0250	0,1947

Джерело: розраховано автором на основі формул 3.31 – 3.33

Визначимо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 1 - \frac{0,025}{0,1947} \approx 0,842$$

В даному контексті, модель пояснює 87,2% варіації показника K_i , засвідчуючи її високу якість. Враховуючи отриману побудовану прогнозну економіко-математичну модель (формула 3.34) значень інтегрального показника конкурентного потенціалу K_i для ПАП «Агропродсервіс» до 2030 року, представимо її значення у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозування значень конкурентного потенціалу K_i для сільськогосподарського підприємства ПАП «Агропродсервіс» до 2030 р.

Рік	t	$x = \ln(t)$	$K_i(t) = 0,056 + 0,278 \times \ln(t)$
2025	7	1,946	$0,056 + 0,541 = 0,597$
2026	8	2,079	$0,056 + 0,578 = 0,634$
2027	9	2,197	$0,056 + 0,611 = 0,667$
2028	10	2,303	$0,056 + 0,640 = 0,696$
2029	11	2,398	$0,056 + 0,667 = 0,723$
2030	12	2,485	$0,056 + 0,691 = 0,747$

Джерело: розраховано автором на основі формули 3.34

Згідно з отриманими результатами, значення інтегрального показника зростатиме з 0,634 у 2026 р. до 0,747 у 2030 р., обумовлюючи приріст

показника орієнтовано на 17% за 5 років. Така динаміка свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, стабілізацію фінансових результатів діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Отримана форма залежності має еластичний характер, оскільки логарифмічна функція описує уповільнення темпів зростання при досягненні вищих рівнів K_i , означаючи те, що подальше нарощення конкурентного потенціалу вимагатиме пропорційно більших інвестицій у технологічні, інноваційні та організаційні напрями розвитку. Загалом прогноз підтверджує високу стабільність конкурентного потенціалу ПАП «Агропродсервіс» і демонструє перспективи сталого підвищення його ринкової ефективності у разі збереження поточної траєкторії розвитку та реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства.

За представленою методикою здійснимо прогнозування узагальнюючого показника конкурентного потенціалу для інших сільськогосподарських підприємств-об'єктів дослідження, результати якого представимо у Додатку С. Отримані результати вказують на те, що для досліджуваних підприємств характерна позитивна динаміка зростання інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) до 2030 року, що підтверджує поступове зміцнення їх ринкових позицій, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та покращення організаційно-економічних результатів діяльності.

Побудовані логарифмічні економіко-математичні моделі продемонстрували різний рівень точності і визначають індивідуальні особливості розвитку кожного підприємства. Зокрема, для ТОВ «Гадз-Агро» та ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» коефіцієнти детермінації становлять $R^2=0,911$ та $R^2=0,847$, визначаючи достатньо високу якість моделей, оскільки мають понад 84-90% варіації показника конкурентного потенціалу, що означає стабільну залежність між часом та зростанням інтегрального показника, підтверджуючи ефективність стратегій розвитку цих підприємств.

Для ТОВ «Континентал фармерз Львів» ($R^2=0,9$) також зафіксовано високу точність моделі, відображаючи передбачувану траєкторію поступового зміцнення конкурентних переваг.

Натомість для ТОВ «Захід Агро МХП» та СТОВ «Вікторія» коефіцієнт детермінації $R^2=0,514$ і $R^2=0,6$ вказує на помірну адекватність моделі і засвідчує складну стохастичну природу формування їхнього конкурентного потенціалу. Це вказує на те, що хоча логарифмічний тренд і фіксує вектор розвитку конкурентного потенціалу, значна частина варіації показника Кі зумовлена впливом прихованих зовнішніх чинників та високою чутливістю цих підприємств до ринкових шоків у ретроспективному періоді.

Загалом, усі моделі демонструють логарифмічний характер залежності, що є типовим для економічних процесів із тенденцією до «насичення», тобто поступового уповільнення темпів зростання при досягненні певного рівня ефективності, а подальше нарощення конкурентного потенціалу вимагатиме інтенсифікації інноваційної, технологічної та управлінської діяльності.

Відповідно, представлені моделі підтверджують, що підприємства-об'єкти дослідження мають позитивну траєкторію розвитку, а їх конкурентний потенціал у середньостроковій перспективі до 2030 року зростатиме в межах 10-25% залежно від особливостей кожного господарства.

У таблиці 3.7 представлено прогнозні дані по усіх підприємствах-об'єктах дослідження. Прогнозні траєкторії показника КП дають підстави виокремити три типи динаміки: стає зростання, початкове зниження з подальшим відновленням, стає зниження, засвідчуючи неоднорідність потенціалу агропідприємств щодо нарощування конкурентних позицій у середньостроковій перспективі.

До першої групи зі стійким прогнозним зростанням КП віднесено ТОВ «Гадз-Агро», ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття», ТОВ «Континентал фармерз Львів».

Таблиця 3.7

Фактичний та прогнозні показники інтегрального показника конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств у 2025-2030 р.

Підприємство	Факт	Прогноз					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Перша група - динаміка до постійного прогнозного зростання показника КП							
ТОВ «Гадз-Агро»	0,446	0,525	0,558	0,587	0,613	0,637	0,658
ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття»	0,537	0,638	0,677	0,711	0,742	0,77	0,795
ТОВ «Континентал фермерз Львів»	0,426	0,465	0,492	0,514	0,532	0,548	0,562
Друга група - динаміка до прогнозного початкового зниження та подальшого зростання показника КП							
ПАП «Агропродсервіс»	0,655	0,597	0,634	0,667	0,696	0,723	0,747
ТОВ «Захід Агро МХП»	0,677	0,588	0,619	0,646	0,671	0,693	0,713
ПАП «Добробут»	0,764	0,648	0,685	0,719	0,749	0,776	0,801
ПАП «Обрій»	0,586	0,491	0,52	0,546	0,569	0,59	0,609
Третя група - динаміка до прогнозного постійного зниження показника КП							
ФГ «Скочеляс»	0,59	0,373	0,375	0,376	0,378	0,379	0,38
СТОВ «Вікторія»	0,578	0,411	0,425	0,438	0,45	0,461	0,471

Джерело: розраховано автором на основі формул 3.31.-3.35.

Для підприємств першого типу важливим є формування адаптивного сценарію управління, метою якого є підтримання та масштабування виявленої позитивної динаміки і мінімізацію ризиків його зниження у прогнозному період (рис. 3.6). Такий сценарій повинен включати ряд взаємодоповнюючих етапів: визначення цілей та контрольних значень; пріоритезацію драйверів; розроблення та впровадження портфелю заходів; систему раннього попередження та моніторингу.

Відповідно, для підприємств-лідерів акцент зміщується з операційного виживання на превентивне стратегування й управління якістю зростання, де механізм управління КП трансформується у систему динамічного самооновлення. Це дозволяє не лише закріпити поточні позиції, а й сформувати захисні механізми до системних шоків через інструменти предиктивного аналізу та цифрову інтеграцію.

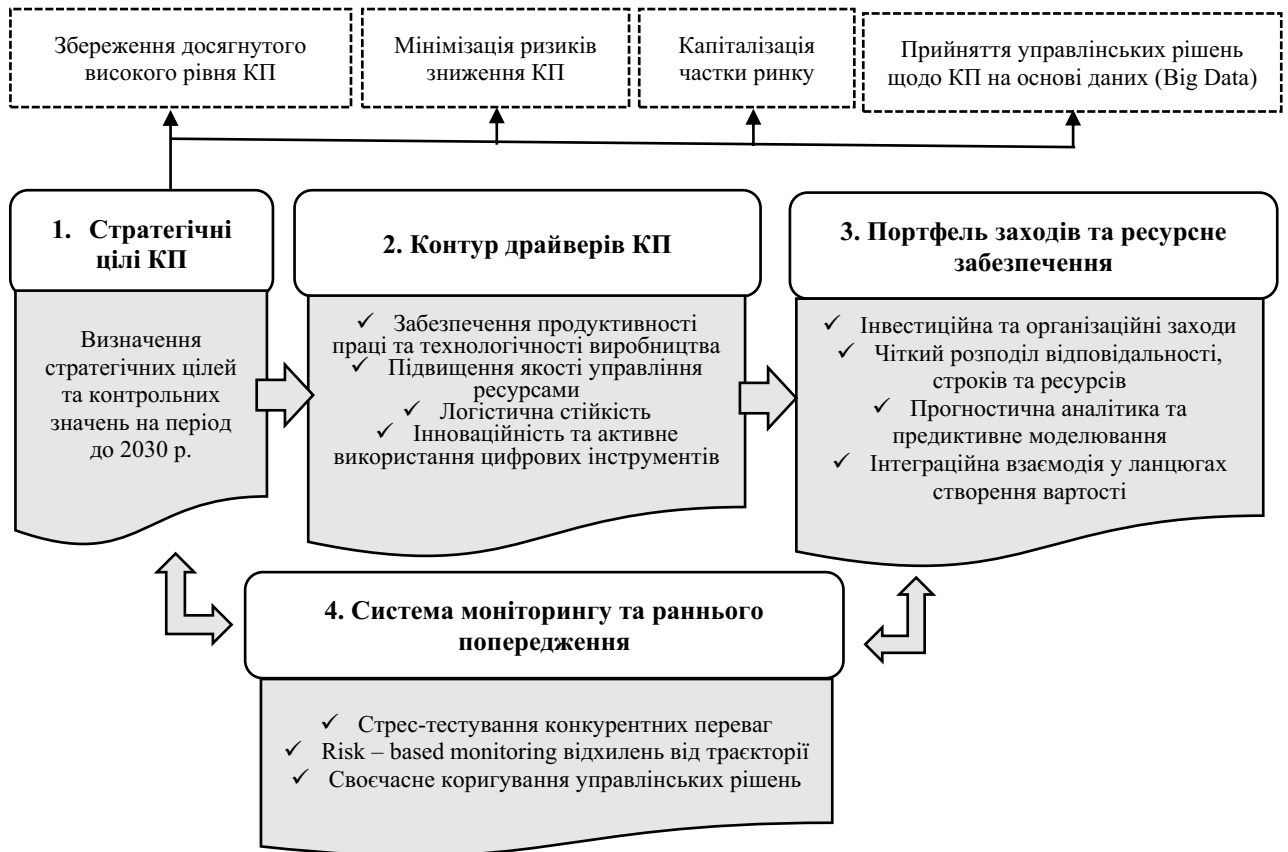


Рис. 3.6. Адаптивний сценарій управління КП аграрних підприємств першої групи у прогностичному періоді

Джерело: запропоновано автором

Водночас, з огляду на характер зростання КП управлінський фокус приділений підвищенню віддачі від інвестицій, активізації використання цифрових інструментів, посилення адаптивності до ринкових і воєнних ризиків, диверсифікації каналів збуту та ресурсних потоків. Зазначене дозволить уникнути ефекту «інерційного зростання», коли позитивна динаміка зумовлена короткостроковими факторами, і забезпечити її трансформацію у стійку конкурентну перевагу на рівні бізнес-моделі підприємства. На основі сценарію для підприємств першої групи запропоновано дорожню карту зростання КП, подану у Додатку Т.

У другій групі (ПАП «Агропродсервіс», ТОВ «Захід Агро МХП», ПАП «Добробут», ПАП «Обрій») фіксується короткострокове зниження показника протягом до 2027 року відносно 2024 р. з наступним відновленням і нарощуванням КП до 2030 р.

Для таких підприємств адаптивний сценарій управління КП повинен бути побудований за логікою антикризової стабілізації - відновлення - прискореного розвитку, оскільки ключовим управлінським завданням є не лише досягнення кінцевих прогнозних значень КП, а й скорочення тривалості та глибини «зниження» й забезпечення стійкості траєкторії відновлення. Відповідно, сценарій управління для підприємств 2 групи повинен включати етапність заходів, представлених на рис. 3.7.

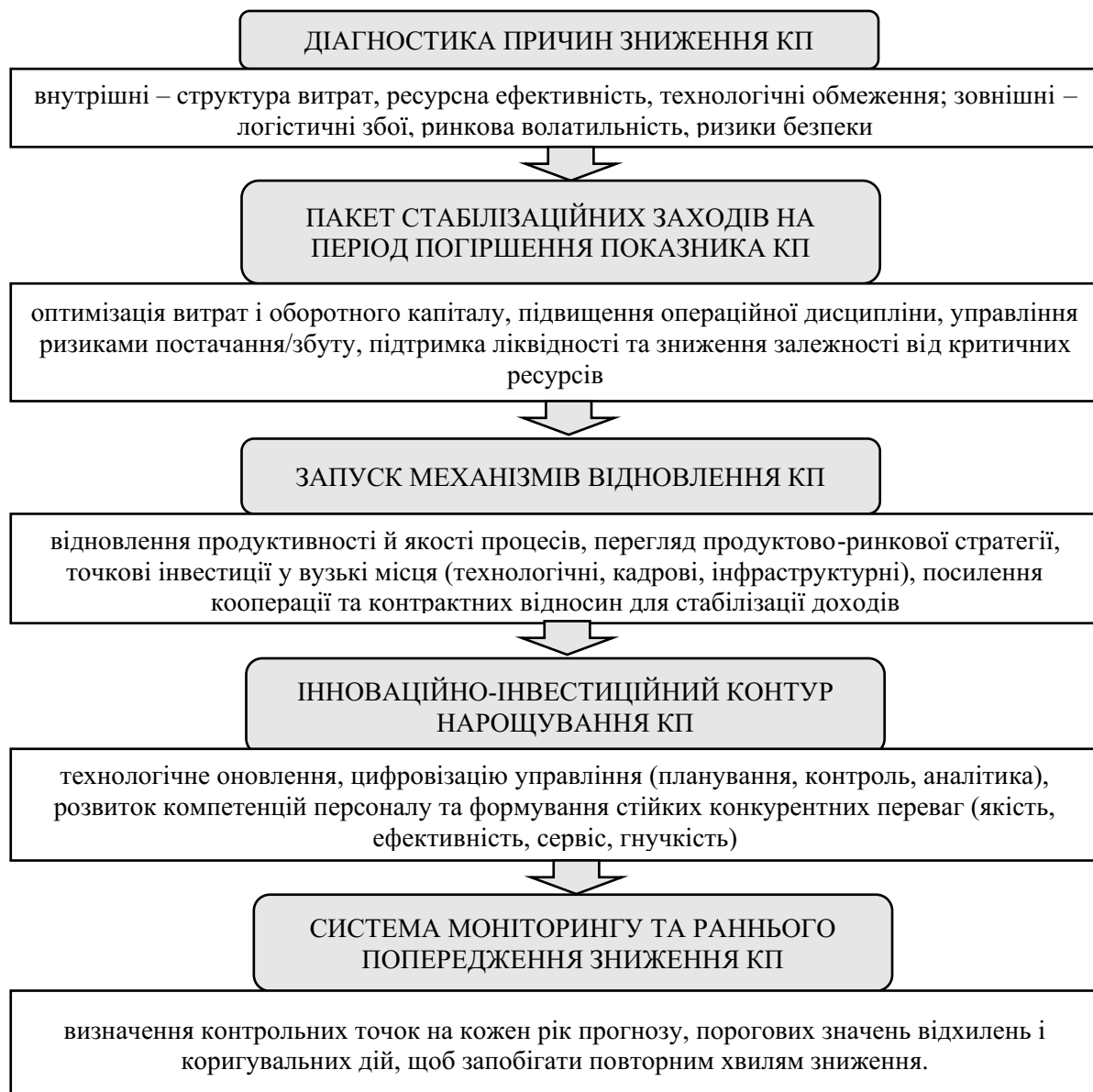


Рис. 3.7. Адаптивний сценарій управління КП для аграрних підприємств другої групи прогнозного періоді

Джерело: запропоновано автором

Відповідно, для підприємств із адаптаційною траєкторією КП

управлінський акцент має бути зосереджений на керованості перехідного періоду та формуванні умов, за яких відновлення трансформується у стале зростання, а не носить ситуативного характеру. Враховуючи поточні та прогностичні тенденції розвитку показника КП підприємств другої групи запропонуємо індивідуальні дорожні карти управління КП у прогностичному періоді у Додатку У (таблиці 1-4).

Підприємства другої групи мають наступні характеристики конкурентного потенціалу (КП): короткострокове зниження КП на початку прогностичного періоду та подальше відновлення із переходом до зростання. За таких умов ключовою управлінською ідеєю є посилення управління через інституціоналізацію процесів планування, контролю ефективності та дисципліни виконання (KPI/risk-based monitoring), щоб відновлення не залишалося ситуативним, а трансформувалося у стійку конкурентну перевагу.

Слід зазначити, що важливою складовою кожного із запропонованих сценаріїв є реалізація цільового цифрового проєкту, що виступає ключовим технологічним драйвером трансформації конкурентного потенціалу. Для забезпечення обґрунтованості стратегічних рішень, вибір кожного проєкту базується на попередньому інвестиційному аналізі його доцільності (Додаток У). Такий підхід дозволяє верифікувати економічну ефективність цифровізації не як абстрактного процесу, а як конкретного інвестиційного інструменту, що забезпечує окупність витрат та генерує додатковий приріст КП у прогностичному періоді. Вибір цифрових проєктів як наскрізного інструменту для всіх сценаріїв обумовлений тим, що цифровізація у сучасних умовах виступає не просто технологічним оновленням, а базовим стабілізаційним чинником. Вона забезпечує критично необхідну прозорість бізнес-процесів та швидкість реагування на зовнішні шоки, що є спільним викликом для всіх груп підприємств, незалежно від їхньої поточної траєкторії КП.

Слід зауважити, що ІТ в агросекторі забезпечує кращу точність вимірювань, вищу швидкість збору даних та їх ефективне опрацювання. Так, за допомогою безпілотників можуть збиратися масиви фото даних, а за

допомогою «big data» проводиться оцінка біомаси та параметрів росту посівів, визначаються місця скупчення та відсоток бур'янів [131]. Ці дані дають змогу проводити диференційоване збагачення добривами, що, як результат, дає суттєву економію з однієї сторони, та максимально екологічний продукт – з іншої. Компанії, що надають послуги збору та обробки інформації з дронів, тісно співпрацюють з хмарними операторами: транслюють фото та відео з БПЛА онлайн, накопичують та зберігають дані, формують масиви big data. Можна сказати, що за допомогою тандему «дрон-хмара» розпочалось тотальне впровадження новітніх технологій в галузі, адже це дозволило за помірні гроші збирати масиви потрібної інформації та в подальшому оперативно її опрацьовувати для швидкого прийняття необхідних рішень. Важливу роль серед новітніх технологій для аграрного бізнесу мають цифрові моделі рельєфу. Оскільки поля залежать від місцезнаходження, ГІС карти (геоінформаційна система) стають неймовірно корисним інструментом з точки зору точного сільського господарства. Світовий ринок точного землеробства стрімко масштабується й очікується, що до 2030 року він перевищить 26 мільярдів доларів США [131]. Використовуючи геоінформаційні технології в сільському господарстві, фермери можуть скласти карту поточних і майбутніх змін кількості опадів, температури, врожайності, здоров'я рослин тощо. Також вони дозволяють використовувати застосунки на основі GPS, сумісні з інтелектуальними технологіями для оптимізації внесення добрив та пестицидів у сільському господарстві; з огляду на те, що фермерам не потрібно обробляти все поле, а достатньо обробити тільки певні ділянки, вони можуть досягти суттєвої економії грошей та зусиль.

Окрім того, впровадження цифрових інструментів в управління має такі позитивні ефекти, як: покращення організаційної структури, якості продукції, ефективності діяльності і сприяє попередженню ризиків [132].

Водночас зміст проектів цифровізації диференційований за домінуючим драйвером КП, який посилює різні «вузькі місця» у конкурентному потенціалі сільськогосподарських підприємств (таблиця 3.8). Зокрема, для ПАП

«Агропродсервіс» – фокус на інтегрованому плануванні та управлінні прибутковістю (IBP/CPM), який синхронізує «попит - виробництво - логістика - фінанси» і формує контур маржинальності/cost-to-serve та прозорих KPI-панелей. Пропонований інвестиційний проєкт прямо інтерпретується як інституційне підсилення системи управління КП (перехід до інтегрованої даноорієнтованої моделі планування і контролю).

ТОВ «Захід Агро МХП» – фокус на експортній логістиці та собівартості сервісних процесів (Agri TMS), а саме підвищення стабільності виконання контрактів і перехід до рішень на основі маржинальності та cost-to-serve, оскільки логістичний контур визначено «критичним драйвером конкурентоспроможності» (швидкість, надійність, ціна поставки).

ПАП «Добробут» – фокус на комерційній результативності збуту (AgriCRM), при цьому реалізується створення клієнтського цифрового контуру для підвищення прибутковості збуту, прозорості взаємодії з клієнтами та оптимізації витрат на збут. Операційна необхідність обґрунтована тим, що витрати на збут зросли за стабільної частки ринку, отже критичним стає profit-oriented управління каналами/клієнтами та стабілізація маржі у перші 6-18 міс.

ПАП «Обрій» – фокус на інтеграції обліку та управління виробництвом (AgroERP), зокрема пропонується побудова єдиного контуру «ресурси - виробництво - первинні документи - собівартість - управлінська аналітика». Наявні цифрові інструменти застосовуються фрагментарно, а відсутність інтегрованого обліку, план-факт та «єдиного шару даних» обмежує керованість витратами й відтворення ефекту в показнику КП у період прогнозного зниження показника.

Таблиця 3.8

Характеристика пропонованих проектів цифровізації сільськогосподарських підприємств 2 групи
в межах розроблених індивідуальних дорожніх карт управління КП у прогностному періоді

Підприємство	Цифровий проект	Ключовий драйвер КП	KPI-ядро (контур контролю)	Очікуваний ефект
ПАП «Агропродсервіс»	IBP/CPM (S&OP/IBP, rolling forecast, profitability, KPI-cockpit)	Узгоджене планування (реальна врожайність-збут); маржинальність і cost-to-serve (інституційне підсилення управління КП – «пульт управління»)	Forecast accuracy / план-факт; прибутковість по продуктах/клієнтах; запаси й оборотність; витрати на збут; фондovіддача (через KPI-панелі)	Net-ефект/рік 8000-16000 тис. грн
ТОВ «Захід Агро МХП»	Agri TMS (експортна логістика, Track&Trace/e-docs, cost-to-serve)	Логістична надійність (контрактна спроможність) та контроль сервісної собівартості cost-to-serve	OTIF; питома вартість доставки; частка проблемних рейсів; дисципліна e-docs; маржа контрактів з урахуванням cost-to-serve	Зниження логістично-збутових витрат і втрат від затримок; стабілізація маржі та cash-flow
ПАП «Добробут»	AgriCRM (CRM + комерційна аналітика)	Profit-oriented управління каналами/клієнтами; стабілізація маржі та контроль витрат на збут	ROMI; маржа/прибутковість по каналах; DSO/дебіторка; cost-to-serve; SLA; KPI-відповідальність збут/ДЗ/сервіс	Net-ефект/рік 0,9-1,8 млн грн (E=900...1800 тис. грн) ; їх досяжність підтверджена інвестаналізом (NPV>0 у реал./опт. сценаріях)
ПАП «Обрій»	AgroERP (інтегрований облік і управління виробництвом)	Керованість витратами/собівартістю через єдиний контур даних, план-факт і управлінську аналітику	План-факт відхилень; оперативний план ліквідності; управління ДЗ; перехід до управління собівартістю і маржею	Очікуваний ефект (E/рік): 4000-8000 тис. грн (сценарні значення) ; окупність/доцільність – у реал./опт. сценаріях

Джерело: узагальнено автором на основі даних представлених у Додатку У (таблиці 1-4)

Отже, у межах другої групи цифровізація є інструментом оптимізації та економії і формує контури управління (дані - рішення - KPI - коригування), які зменшують варіативність результатів у перехідному періоді та «матеріалізують» зростання КП через вимірювані ефекти. Це особливо виразно простежується у проєктах із risk-based логікою контролю: для Agri TMS прямо обґрунтовано доцільність поетапності та постійного KPI-контролю логістичної результативності (OTIF, питома вартість доставки, частка проблемних рейсів) і регламентів електронного документообігу, а для AgriCRM показано чутливість ефекту до досягнення цільових параметрів (песимістичний сценарій з $NPV < 0$) як аргумент на користь поетапного впровадження з контролем ключових показників.

Результати третьої групи підприємств зі стійким прогнозним зниженням КП (ФГ «Скочеляс», СТОВ «Вікторія») до 2030 р. вказує на збереження структурних обмежень розвитку й потребу в цільових управлінських інтервенціях для запобігання консервації низького рівня конкурентного потенціалу (Додаток У, таблиці 5-6).

Для представлених підприємств важливо розробити такий адаптивний сценарій і дорожні карти, які б мали не підтримувальний, а трансформаційно-реабілітаційний характер, оскільки низхідна траєкторія КП свідчить про наявність стійких структурних диспропорцій (ресурсних, технологічних, організаційних або ринкових), які не можуть бути усунені лише точковими заходами економії чи поточним «підлаштуванням» операційної діяльності. Відповідно, метою має бути зміна детермінант конкурентного потенціалу та формування нової бази зростання до 2030 р., а не лише уповільнення падіння.

Адаптивний сценарій управління КП для аграрних підприємств 3 групи подано на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Адаптивний сценарій управління КП для аграрних підприємств третьої групи у пронозному періоді

Джерело: запропоновано автором

Підприємства третьої групи характеризуються монотонною низхідною прогнозною динамікою інтегрального показника конкурентного потенціалу (КП), відображаючи при цьому системне послаблення його ключових складових у середньостроковому періоді. Така траєкторія означає, що погіршення параметрів КП має кумулятивний характер і зумовлюється не одиничними короткостроковими відхиленнями, а стійкими дисбалансами в ресурсному забезпеченні, операційній результативності та ринковій реалізації. Відповідно, пріоритет набувають структурні управлінські зміни, здатні забезпечити відновлення керованості та продуктивності основних процесів. Методично доцільним є застосування цільових цифрових інтервенцій, які формують наскрізний контур управління «дані - управлінське рішення - контроль КРІ - коригувальні дії» і забезпечують одночасний вплив на ресурсомісткість, собівартість/маржинальність, а також збутову спроможність підприємства.

Враховуючи поточні та прогнозні тенденції розвитку показника КП підприємств третьої групи запропонуємо індивідуальні дорожні карти управління у Додатку У, таблиці 5-6. Для ФГ «Скочеляс» ключове обмеження пов'язане з недостатньою управлінським ефектом переробного контуру та низькою комерціалізацією продукції переробки. Наявні цифрові рішення мають фрагментарний характер, тоді як відсутність інтегрованого управлінського контуру «переробка – якість – собівартість – маржа – збут» знижує відтворюваність економічних результатів і стримує розвиток маркетингової складової КП. У зв'язку з цим запропоновано впровадження платформи AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal, яка забезпечує формування наскрізного цифрового ланцюга «партія сировини – переробка/контроль якості – собівартість – B2B-реалізація», підвищуючи прозорість процесів, дисципліну якості, керованість витратами та результативність комерційної реалізації.

Для СТОВ «Вікторія» критичним є поєднання скорочення фондівіддачі на тлі збільшення активів та зростання витрат на збут за відносно стабільної ринкової частки, актуалізуючи перехід до технологічно точного управління

виробничими операціями, посилення контролю витрат і забезпечення «доказової якості» для контрагування. Відповідно, «дорожня картка» ґрунтується на проєкті AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability, який інтегрує інструменти точного землеробства (DSS, IoT-моніторинг, диференційоване внесення) з модулем простежуваності, що дає змогу скоротити ресурсомісткість і втрати, підвищити технологічну дисципліну та водночас посилити збутову надійність.

Узагальнимо характеристики пропонованих проєктів цифровізації для підприємств 3 групи у таблиці 3.9 (детальні розрахунки наведено у Додатку У, таблиці 5-6).

Таблиця 3.9

Характеристика пропонованих проєктів цифровізації сільськогосподарських підприємств 3 групи в межах розроблених індивідуальних дорожніх карт управління КП у прогностичному періоді

Підприємство	Цифровий проєкт	Ключовий драйвер КП	КРІ-ядро (контур контролю)	Очікуваний ефект
ФГ «Скочеляс»	AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal (управління переробкою, якістю, енерговитратами та B2B-реалізацією; контур «партія-переробка/якість-собівартість-B2B-продаж»)	Керованість собівартістю/маржею у переробці та «доказова якість» і масштабування B2B-збуту як спосіб посилення маркетингової складової КП	КРІ переробки: ОЕЕ, втрати/вихід за партіями, рекламації/якість; енерговитрати на 1 т; маржа продуктів переробки; показники B2B-каналу (контракти/частка, маржинальність каналів)	Net-ефект/рік 1800-3200 тис. грн (реал. 2400 тис. грн); $I_0 \approx 5000$ тис. грн
СТОВ «Вікторія»	AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability (точне землеробство, моніторинг, диференційоване внесення, простежуваність/експортна відповідність)	Зниження ресурсомісткості та підвищення маржинальності культур через технологічну точність і підсилення збутової спроможності через traceability і мінімізацію «цінових втрат» (дисконти/штрафи /рекламації)	КРІ точного землеробства: економія МТР, технологічні відхилення/втрати, урожайність/якість; віддача техніки/землі (фондовіддача); КРІ збуту: витрати на збут, дисконти/штрафи/рекламації, частка партій із повною простежуваністю	Net-ефект/рік 2400-3500 тис. грн (реал. 2 500 тис. грн); $I_0 \approx 6000$ тис. грн

Джерело: узагальнено автором

Принципово важливим є те, що для підприємств третьої групи цифровізація є фундаментом виживання: вона забезпечує стандартизацію даних, формалізацію регламентів і процедур, а також переводить управління ефектами в режим кількісного контролю через КРІ-ядро. Це дозволяє підвищити керованість процесів і забезпечити відтворюваність результатів, необхідну для зміни низхідної траєкторії КП.

Реалізація індивідуальних дорожніх карт управління КП є можливою лише за умови нейтралізації дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність доповнення запропонованих траєкторій розвитку комплексним контуром управління ризиками.

Дана система виступає не автономним елементом, а інтегрованим інструментом стійкості, що забезпечує адаптивність сільськогосподарських підприємств до цінових, логістичних та регуляторних шоків. Відтак, функціональне наповнення системи управління ризиками корелює із цілями кожної карти, виступаючи гарантом стратегічної результативності запропонованих управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Запропонована алгоритмічна модель [202] виходить із системного підходу до формування конкурентного потенціалу (КП) аграрного підприємства як інтегральної категорії, що емерджентно поєднує виробничі, фінансові, кадрові, інноваційно-технологічні й соціально-екологічні компоненти; в умовах нестабільності зовнішнього середовища динаміка КП детермінується спектром ризиків, які мають різну природу, імовірність реалізації та силу впливу (Додаток Ф). Розглянемо кожен із блоків запропонованої алгоритмічної моделі.

Цільовий блок виконує роль концептуально-методологічного ядра, яке задає стратегічну спрямованість усієї системи й ґрунтується на синтезі ERM (системність та інтегрованість управління ризиками) [203-207], RBV (конкурентоспроможність як результат ефективного використання ресурсів і компетенцій з урахуванням ризиків їх реалізації) [208] та стратегічного

контролінгу (цільова орієнтація управлінських рішень у межах прийнятного ризику) [209-210].

У межах формалізації визначається цільовий коридор для індексу конкурентного потенціалу K_i та показника толерантності до ризику RI : $\Delta K_i > 0$ за умови $RI \rightarrow RI^*$, де RI^* – допустимий рівень ризику, встановлений підрозділом ризик-менеджменту підприємства. Отже, цільовий блок задає траєкторію розвитку конкурентного потенціалу з урахуванням допустимого ризикового навантаження та забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, орієнтованого на оптимальний баланс «ризик–вигода» і довгострокову конкурентну перевагу в умовах нестабільності [211].

Аналітично-діагностичний блок передбачає безперервний моніторинг ризик-факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (економічних, виробничих, логістичних, фінансових, кадрових та екологічних) із регламентованою періодичністю щомісячно/щоквартально, забезпечуючи своєчасне виявлення змін ризикового навантаження.

Для кожного ризику здійснюється ідентифікація ключових параметрів: джерела виникнення (ендогенне/екзогенне), сфери впливу (фінансова, виробнича, ринкова, екологічна, організаційна), горизонту реалізації (коротко-, середньо-, довгостроковий) та рівня контрольованості (керований/частково контрольований/неконтрольований). Квантифікація та ранжування ризиків (рис. 3.9) формують основу для управління ризиковою позицією підприємства в межах допустимого рівня RI^* і забезпечують перехід від реактивних дій до адаптивного ризик-менеджменту, орієнтованого на збереження стійкості фінансово-операційних процесів за одночасного підтримання позитивної динаміки K_i у плановому періоді. У підсумку, блок дозволяє кількісно сформувати ризиковий профіль, визначити граничні зони впливу та налаштувати управлінську систему, в якій високі рівні ризику ініціюють компенсаторні механізми, а низькі – підтримують стабільність і операційну ефективність.

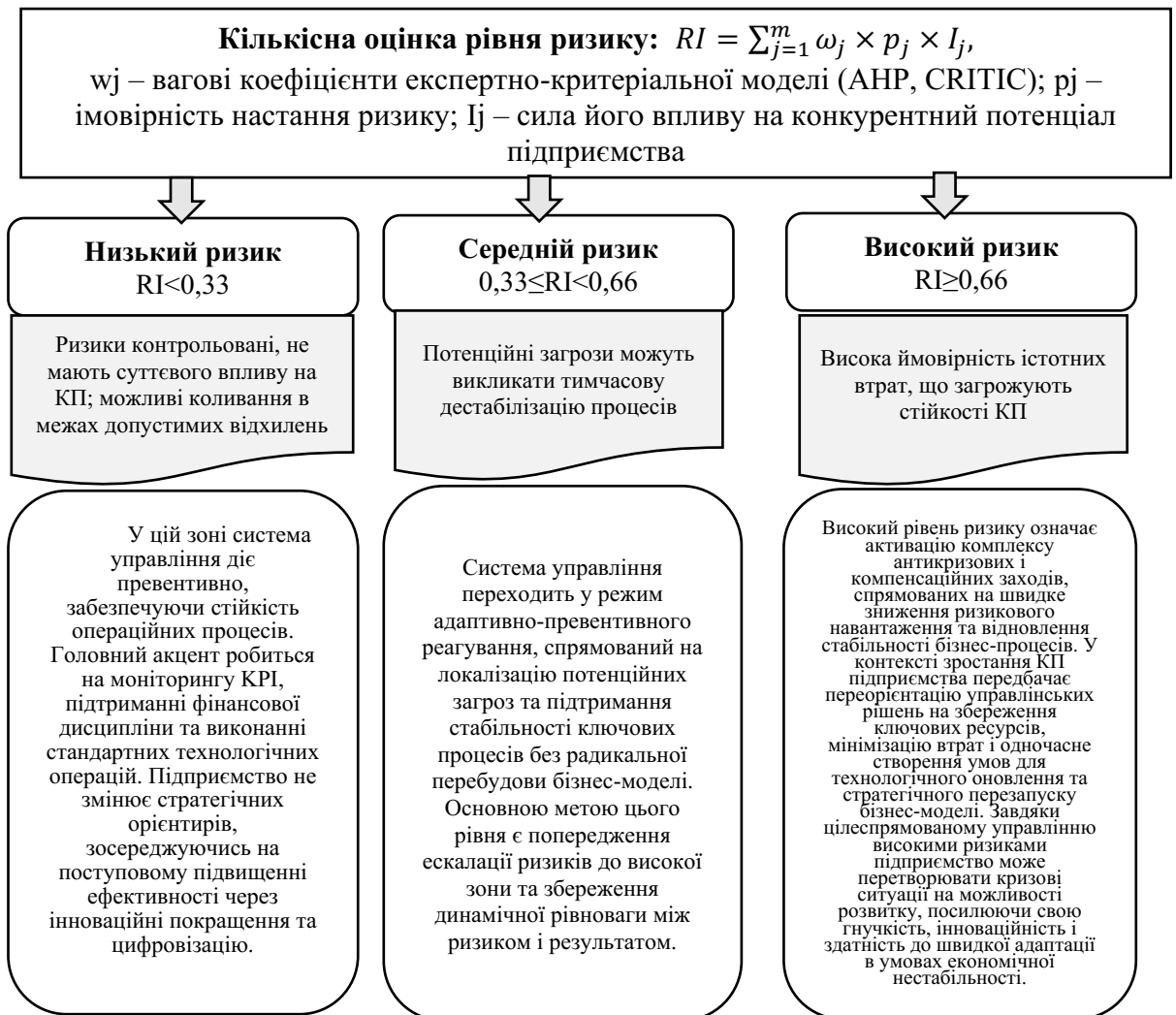


Рис. 3.9. Схематичне відображення квантифікації ризиків та визначення рівня ризикового навантаження на конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства
 Джерело: розроблено автором [202]

За результатами зонування ризикового навантаження доцільно застосовувати диференційований інструментарій реагування. Високий рівень ризику передбачає пріоритетність антикризових і адаптаційних дій: первинну розробку та реалізацію комплексу мінімізації ризиків (диверсифікація постачальників, страхування, прискорена технологічна модернізація), коригування бізнес-моделі відповідно до змін середовища, а також формування дієвих планів реагування на критичні події та сценарії ескалації.

Середній рівень ризику орієнтує на активізацію заходів зниження ризиковості із поєднанням фінансових і операційних інструментів: страхування

врожаю/активів/відповідальності, хеджування цінових коливань (зерно, пальне, валюта), диверсифікацію ринків збуту й постачання, резервування оборотного капіталу, точкову модернізацію або тимчасову консервацію потужностей, реструктуризацію контрактів та залучення фінансових партнерів.

Низький рівень ризику фокусується на інституційному закріпленні ризик-менеджменту: формуванні команди управління ризиками, розподілі відповідальності між функціональними підсистемами (фінансовою, виробничою, маркетинговою, кадровою) та інтеграції ризик-орієнтованих процедур у стратегічне й оперативне планування.

Для координації пропонується створення ризик-офісу або кросфункціональної команди, що відповідає принципам ERM, із використанням матриці RACI (додаток X) для формалізації ролей і комунікацій: визначення відповідальних за ідентифікацію, оцінку, моніторинг і реагування; мінімізація дублювання функцій; забезпечення підзвітності та прозорості взаємодії. У такій архітектурі ризик-офіс виконує координаційну роль (Accountable), фінансова і виробнича підсистеми переважно реалізують операційні заходи (Responsible), а маркетингова та кадрова забезпечують експертно-інформаційну підтримку (Consulted) [212-213].

На завершення, організаційно-управлінська складова інтегрує ризик-менеджмент у контури ризик-аналізу, бюджетування, інвестиційних програм і антикризового планування, формуючи безперервний інформаційний зв'язок між управлінськими рівнями та забезпечуючи перехід від ситуативного реагування до проактивного управління ризиками, спрямованого на підтримання оптимального співвідношення «ризик – конкурентний потенціал» в умовах економічної нестабільності.

Інструментально-технологічний блок моделі управління ризиками КП визначає напрям цифровізації процесів ризик-менеджменту та формування технологічного середовища, здатного забезпечити оперативне виявлення, оцінювання й реагування на зміни рівня ризику в контексті розвитку конкурентного потенціалу. Даний блок виступає ядром data-driven підходу до

управління ризиками, у якому рішення приймаються на основі інтегрованих аналітичних даних у режимі реального часу, а у практичному вимірі це реалізується через використання комплексних цифрових платформ, котрі представлені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Використання комплексних цифрових платформ для стабілізації
конкурентного потенціалу підприємства в умовах нестабільності
зовнішнього середовища**

Цифрова платформа	Основні функціональні можливості	Ризики, які нейтралізуються	Вплив на КП підприємства
ERP (Enterprise Resource Planning)	Автоматизує фінансово-економічні процеси, бюджетування, управління витратами та ліквідністю; забезпечує наскрізний фінансовий контроль і аналітику.	Фінансові ризики: касові розриви, дебіторська заборгованість, відхилення від планових показників.	Підвищення фінансової стійкості, зростання ефективності управління ресурсами, покращення прозорості фінансових потоків.
WMS (Warehouse Management System)	Забезпечує управління запасами, маршрутизацією, логістичними потоками, складськими операціями, оптимізацію рівня товарних залишків.	Логістичні ризики: зрив постачань, дефіцит або надлишок матеріальних ресурсів, простої виробництва.	Підвищення логістичної ефективності, скорочення витрат на зберігання, стабілізація виробничих циклів.
CRM (Customer Relationship Management)	Аналізує клієнтську базу, кредитоспроможність контрагентів, історію платежів і поведінку споживачів; прогнозує ризики невиконання зобов'язань.	Клієнтські ризики: неплатоспроможність контрагентів, порушення договірних умов, втрата клієнтів.	Підвищення лояльності клієнтів, зменшення втрат від недобросовісних контрагентів, покращення стійкості збутових каналів.
BI-аналітика (Business Intelligence)	Формує інтерактивні панелі Risk Dashboard, інтегрує показники KRI, Ki, CEI, RI; забезпечує сценарний аналіз і візуалізацію ризикових трендів.	Аналітичні ризики: затримка у прийнятті рішень, інформаційна асиметрія, відсутність прогнозування.	Підвищення швидкості управлінських рішень, аналітична підтримка стратегічного планування, зростання адаптивності підприємства.

Джерело: запропоновано автором з урахуванням [214-216]

Особливу роль відіграє сценарне моделювання типу «what-if», дозволяючи при цьому дослідити чутливість інтегрального індексу ризику (RI) до змін зовнішніх умов (цінові коливання, логістичні затримки, валютні ризики тощо). За допомогою таких моделей визначається, який набір

управлінських рішень забезпечить мінімальний ризиковий вплив при збереженні заданої динаміки конкурентного потенціалу.

У фінансовій площині застосовуються інструменти нейтралізації ризиків, серед яких: страхування (майнових, кредитних, аграрних ризиків); хеджування цінкових і валютних коливань через деривативи; резервування коштів під ризикові операції; формування страхових фондів ризику для компенсації втрат від форс-мажорних подій.

Впровадження зазначених технологічних інструментів формує цифровий контур ризик-менеджменту, функціонуючи на принципах прозорості, швидкості реагування та інтеграції даних [217-218]. Даний аспект забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління ризиками, коли система не лише фіксує відхилення, а й передбачає їх можливість, генерує альтернативи дій та обґрунтовує вибір найефективнішої.

Відповідно, інструментально-технологічний блок виступає операційним ядром системи управління ризиками в контексті розвитку конкурентного потенціалу, забезпечуючи цифрову взаємопов'язаність усіх елементів підприємства, підвищуючи його адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість до дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища [219].

Результативно-оцінний блок є підсумковим у процесі реалізації алгоритмічної моделі управління ризиками та передбачає оцінку результативності впроваджених управлінських рішень. Даний блок завершує цикл управління ризиками в контексті розвитку конкурентного потенціалу, трансформуючи кількісні оцінки ризиків і КП у підґрунтя стратегічних рішень та забезпечуючи зворотний зв'язок із системою планування.

Інтегральний показник в контексті управління ризиками конкурентного потенціалу пропонується визначати за формулою 3.36:

$$K_i = \sum_{k=1}^n \alpha_k \times z_{ik}, \quad (3.36)$$

де α_k – вагомість кожної складової, визначена експертно-статистичними методами (АНР, ENTROPY, CRITIC); z_{ik} – нормовані значення показників окремих складових потенціалу (виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної, екологічної).

Динаміка змін інтегрального показника конкурентного потенціалу оцінюється у взаємозв'язку з інтегральним індексом ризику (RI). Система вважається ефективною, якщо одночасно виконується умова:

$$\Delta RI < 0, \Delta Ki > 0, \quad (3.37)$$

де $\Delta RI = RI_{t+1} - RI_t$ – зміна рівня ризику; $\Delta Ki = Ki_{t+1} - Ki_t$ – приріст інтегрального показника конкурентного потенціалу.

Зменшення RI означає скорочення ризикового навантаження, а збільшення Ki – підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Така динаміка підтверджує ефективність системи ризик-менеджменту як стратегічного інструменту зростання конкурентного потенціалу.

У разі відхилення фактичних результатів від цільових орієнтирів застосовується принцип управління за відхиленнями (management by exserptions), передбачаючи необхідність коригування стратегічних і тактичних планів лише в межах критичних зон ризику. Це забезпечує поєднання стабільності та гнучкості управління, підтримує раціональний перерозподіл ресурсів і підвищує якість управлінських рішень [220].

Безперервне вдосконалення реалізується через замкнене коло із формуванням бази знань ризиків (події - рішення - інструменти - результати) та застосуванням циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) для актуалізації моделей, вагових коефіцієнтів і сценаріїв (best/base/worst), а також удосконалення взаємодії з контрагентами й інституціями. Визначено, що система ризик-менеджменту, орієнтована на зростання конкурентного потенціалу агропідприємств, виконує стратегічну, превентивну та адаптивну функції і забезпечує [220-222]: 1) своєчасну ідентифікацію та класифікацію ризиків; 2) їх квантифікацію й ранжування за імовірністю та наслідками; 3) стійкість бізнес-моделі через диверсифікацію виробництва, постачальників і ринків; 4) підвищення ефективності фінансового управління за рахунок страхування, хеджування, резервування та контролю ліквідності; 5) підтримку кадрового

потенціалу через прогнозування потреб і розвиток компетенцій; 6) цифровізацію ризик-менеджменту (ERP/BI/аналітичні панелі, прогнозні моделі) для оперативного моніторингу; 7) зростання конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості завдяки зниженню управлінських втрат і оптимізації ресурсних потоків; (8) стратегічну гнучкість через швидке коригування планів і портфеля діяльності.

У підсумку, ризик-менеджмент виступає не лише як інструмент нейтралізації загроз, але й як механізм стратегічного розвитку, забезпечуючи при цьому стає зростання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств-об'єктів дослідження у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дисертаційного дослідження, які представлені у третьому розділі роботи, слід відзначити наступне:

1. Удосконалення OEM підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств дали змогу сформувати цілісну адаптивну модель, що інтегрує стратегічні орієнтири, ресурсне забезпечення, інструментарій управлінського впливу та контур моніторингу й коригування рішень. OEM визначено як систему взаємопов'язаних цілей, принципів, суб'єктів і об'єктів, функцій, ресурсів, методів та інструментів, спрямованих на послідовний вплив на складові конкурентного потенціалу й посилення стійкості підприємств на основі інновацій і цифрової трансформації.

2. Дослідження специфіки формування конкурентного потенціалу в площині ЗЕД обґрунтувало розроблення багатокритеріальної моделі оцінювання експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу на основі розрахунку інтегрального індексу EICP та п'ятикомпонентної системи оцінювання (RCA*, CPS, LOG, DM, FCR), що забезпечує порівняність рівня готовності підприємств до виходу на зовнішні ринки та виявлення «вузьких місць». Модель апробована на прикладі референтного підприємства – ПАП

«Агропродсервіс», запропоновано відповідні управлінські заходи для покращення значення даного показника. На базі даної моделі запропоновано оптимізаційний інструментарій управління КП при виході на зовнішні ринки.

3. Прогнозування динаміки інтегрального показника конкурентного потенціалу K_i (2019-2024 рр.) на основі логарифмічних трендових моделей окреслило траєкторії розвитку до 2030 р. та підтвердило загальну позитивну тенденцію з очікуваним приростом 10-25% залежно від масштабу і стартового рівня. Виявлено диференціацію якості прогнозів (R^2 від високих до низьких значень), відображаючи різноманітну чутливість агропідприємств до зовнішніх шоків і зумовлює потребу диференційованого управління через дорожні карти, портфель цільових інтервенцій, KPI та risk-based monitoring.

На основі проведеного прогнозування запропоновано диференційовані управлінські рішення у формі адаптивних сценаріїв управління КП у прогнозному періоді для кожної із виявлених груп та індивідуальних дорожніх карт для підприємств-об'єктів дослідження.

Обґрунтовано інтеграцію ризик-менеджменту в контур управління конкурентним потенціалом (ERM, RBV, стратегічний контролінг), а також запропоновано організаційно-цифрову архітектуру (ризик-офіс/кросфункціональна команда, матриця RACI, ERP/WMS/CRM+BI, Risk Dashboard, сценарне моделювання) для підвищення керованості ризикового навантаження і підтримки стійкого зростання.

Основні результати дослідження за розділом 3 опубліковані в наукових публікаціях автора [81, 131, 180, 186, 202].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі подано теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці прикладних аспектів підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства на основі цифровізації управлінських процесів та розвитку зовнішньоекономічної діяльності задля зміцнення їхніх ринкових позицій та сталого розвитку в ризикогенному середовищі.

За результатами дослідження сформовано наступні висновки:

1. Проаналізовано та розвинено категоріальний апарат системи управління конкурентним потенціалом підприємства, уточнено зміст ключових понять з даної проблематики у контексті нестабільності національної економіки. Уточнено визначення термінів «конкурентний потенціал підприємства» та «управління конкурентним потенціалом». «Конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства» визначено як багаторівневу інтегральну характеристику, що поєднує ресурси, компетенції, можливості та управлінські механізми формування стійких конкурентних переваг в умовах специфіки аграрного виробництва. У свою чергу, управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства обґрунтовано як динамічну систему управлінських дій щодо формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг у мінливому аграрному середовищі.

2. Охарактеризовано сучасні методичні підходи до оцінювання КП сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища на основі поєднання індикаторних і матричних (таксономічних, рейтингових) методів, що забезпечують комплексність та порівнюваність результатів. Визначено алгоритм послідовної оцінки – від формування цілей, добору показників і нормування даних до розрахунку інтегрального індикатора та інтерпретації результатів.

3. Проаналізовано динаміку функціонування сільськогосподарських підприємств України у 2019-2024 рр. Виявлено, що аграрний сектор України функціонує в умовах глибокої структурної деформації, яка призвела до скорочення валової продукції на 25–30% та критичного зростання витрат на збут у 2,5–3 рази. Обґрунтовано, що за цих умов західні регіони (Тернопільська, Івано-Франківська, Львівська обл.) стали центрами «резильєнтної стабілізації», демонструючи індекс виробництва на рівні 102,4–104,8%. Це дозволило визначити ці області як репрезентативну базу для моделювання успішних стратегій управління конкурентним потенціалом.

4. Проведено PESTEL-аналіз середовища функціонування агропідприємств в Україні, SWOT-аналіз ключових складових конкурентного потенціалу сільського господарства трьох західних областей та оцінку сильних й слабких сторін КП усіх підприємств-об'єктів дослідження, що дозволило виділити наступні групи проблем функціонування підприємств сільського господарства, які потребують оптимізації управлінських рішень: «зовнішня нестабільність», «експортна адаптація», «цифрова та управлінська асиметрія розвитку». Регіональний зріз засвідчив відносно вищу стійкість західних областей, а аналіз ЗЕД підприємств-об'єктів – диференціацію експортної активності (ядро формують ПАП «Агропродсервіс» і ТОВ «Континентал фармерз Львів») та комплекс бар'єрів (імпортозалежність ресурсів, логістична нестабільність, низька інвестиційна активність, кадровий дефіцит, недостатня цифровізація, валютні ризики, обмежена адаптація до стандартів ЄС).

5. Запропоновано та апробовано методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу на основі таксономічного аналізу (показник K_i). Проведено діагностику стану інтегрального показника K_i на основі 12 визначених індикаторів (i_1 – i_{12}), які сукупно характеризують основні складові КП (фінансову, кадрову, виробничу, маркетингову) для 9 агропідприємств-об'єктів дослідження різних масштабів (від локальних фермерських господарств до агрохолдингів) на основі єдиної дистанції до «вектора-еталона». Таксономічний аналіз конкурентного потенціалу агропідприємств

західних областей підтвердив загальне зростання інтегрального показника K_i у досліджуваних підприємств за істотної диференціації.

Результати отриманих розрахунків дозволили стверджувати, що динаміка K_i у 2019–2024 рр. відобразила не лінійне зростання добробуту, а поетапну мобілізацію ресурсів за періодами: 2019–2020 рр. (латентна фаза): низька база потенціалу через екстенсивні методи господарювання; 2021–2022 рр. (цифрова адаптація): впровадження систем точного землеробства та ІТ-моніторингу як інструментів виживання та контролю витрат у відповідь на логістичний шок; 2023–2024 рр. (резильєнтна стабілізація): зростання показників у лідерів зумовлене успішною вертикальною інтеграцією та розвитком внутрішньої переробки, що дозволило акумулювати додану вартість в межах регіону.

6. Проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу окремих індикаторів на інтегральний показник K_i , який підтвердив гіпотезу про домінуючий вплив фінансово-результативних чинників (виручки та рентабельності реалізації) на загальний рівень конкурентоспроможності ($r=0,91-0,98$). Виявлено, що витрати на збут мають кумулятивний характер впливу з часовим лагом, що свідчить про необхідність стратегічного планування маркетингових інвестицій навіть у періоди гострої нестабільності.

7. Удосконалено організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом, який базується на переході від декларативного до data-driven менеджменту. Запропоновано організаційну архітектуру у вигляді «ризик-офісу» та цифрового контуру (ERP/CRM + BI-аналітика). Це забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку, дозволяючи утримувати показник $K_i > 0$ навіть за умов високої волатильності зовнішнього середовища.

Визначено логічно узгоджену послідовність стадій управлінського циклу (діагностика - планування - реалізація - моніторинг - коригування) і систему цільових індикаторів, яка забезпечує перехід від декларативної до вимірюваної моделі управління конкурентним потенціалом. Реалізація організаційно-

економічного механізму сприяє раціональному використанню ресурсів, зміцненню ринкових позицій, цифровізації бізнес-процесів і підвищенню фінансово-економічної стійкості аграрних підприємств.

8. Розроблено оптимізаційний інструментарій управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства при виході на зовнішні ринки, на основі багатокритеріальної моделі оцінювання індексу експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу *EICP*, яка включає п'ять складових: експортна спеціалізація (*RCA*); цінова конкурентоспроможність (*CPS*); логістико-маркетингова спроможність (*LOG*); цифрова зрілість та міжнародна комунікація (*DM*); фінансова та кредитна готовність до реалізації ЗЕД (*FCR*). Використання *EICP* дозволяє об'єктивно оцінювати готовність підприємств до інтеграції в зовнішні ринки, ідентифікувати критичні обмеження та оптимізувати траєкторії зовнішньоекономічного розвитку. Виділено чотири групи підприємств за ступенем готовності до експорту, для кожної з яких запропоновано оптимізаційний інструментарій управління конкурентним потенціалом при виході на зовнішні ринки. На прикладі ПАП «Агропродсервіс» проведено апробацію запропонованого інструментарію при виході на зовнішні ринки. На основі отриманих результатів запропоновано управлінські рішення, спрямовані на нарощення експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства.

9. Проведено прогнозування динаміки інтегрального показника КП (K_i) на основі логарифмічних моделей, що дозволило екстраполювати його динаміку показника K_i до 2030 року. Результати засвідчили наявність висхідного вектора розвитку з потенційним зростанням на 10–25% і стали підґрунтям для розроблення адаптивних сценаріїв управління КП у прогностичному періоді для кожної із виявлених груп підприємств. Водночас диференціація прогнозів (R^2) від високих до низьких значень вказує на неоднакову стійкість агропідприємств до волатильності середовища. Це обґрунтовує перехід від уніфікованих підходів до диференційованого

управління через розробку індивідуальних дорожніх карт з фокусом на цифрові інтервенції.

Обґрунтовано інтеграцію ризик-менеджменту в контур управління конкурентним потенціалом на базі ERP-, WMS-, CRM-систем і BI-аналітики, забезпечуючи data-driven підтримку прийняття управлінських рішень через поєднання індексу ризику (RI) з (K_i), визначено шкалу зон ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агросектор формує третину української економіки. Аграрне інформаційне агентство Agravery: офіційний веб-сайт. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/agrosektor-formue-tretinuukrainskoi-ekonomiki-taras-visockij> (дата звернення: 20.10.2022)
2. Крамар Ірина, Гапон Вадим. Стан функціонування агробізнесу в Україні на сьогодні / Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 01-02 червня 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 215 с. С 53-55. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39248/2/FMNESCPS_2022_Hapon_V-The_current_state_of_Ukraine_53-55.pdf
3. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Випуск №2. Том 2. С. 130-135.
4. Беляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Випуск №4. Т. 2. С.43-52.
5. Лаврова Ю. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2013 . Випуск 12. Частина 3. С. 231-235.
6. Stadnyk V., Mykhalchuk I. Causality of definitions "competitive competitiveness" and "competitiveness of innovations": epistemological analysis from the position of management goals. *Development Service Industry Management*. 2024. No. 3. P. 169–173. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(24))
7. Якименко-Терещенко Н. В., Ніколаєш Я. Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. 2018. Випуск № 2. С.32-35.

8. Романчик Т. В., Павленко Є. В. Конкурентний потенціал підприємства: сутність поняття. *Економіка*. 2017. Випуск №1(1). URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36734/4/2017_Romanchyk_Konkurentnyi_potentsial.pdf (дата звернення 05.05.2025)
9. Варга В.П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/160.pdf (дата звернення 15.04.2023)
10. Храпкіна В., Руденська В. Управлінський консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С.221 – 227.
11. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 3. С. 121–125.
12. Співак С., Кирич Н. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113>
13. Сімонова В.С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 6. С. 194–197.
14. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.
15. Селезньова О.В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 209–213.
16. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

17. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств: монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

18. Черкасова О.І., Сокір О.А. Роль конкурентного потенціалу у забезпеченні розвитку виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/374/361> (дата звернення: 07.09.2024)

19. Сітковська А. О., Земляна А. В. Формування конкурентного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8577> (дата звернення: 16.03.2024).

20. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Концептуальні основи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6d8d9863-c1e5-43eb-9bea-9b17c97bdd88/content> (дата звернення: 15.04.2025)

21. Шульга М.О., Ушкаренко Ю.В. Конкурентний потенціал підприємств харчової промисловості: методологічні підходи. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2015. № 17(6). С. 142-145.

22. Галицький Ю.Б. Роль конкурентного потенціалу в забезпеченні розвитку автотранспортного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С.161-170.

23. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130.

24. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 161–164.

25. Матвєєв В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним

потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 179–184.

26. Стаханов М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 468 – 473.

27. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.

28. Коюда В.О. Формування та використання конкурентного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №29. С.195-204.

29. Лаврова Ю.В. Визначення конкурентного потенціалу готелю. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2012. №2. С. 40-44.

30. Нижник О.В. Визначення конкурентного потенціалу підприємства на основі інтегральних показників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки*. 2016. Випуск 16. Частина 2. С. 71-74.

31. Лагодієнко Н. В., Шаповалова І. О., Хутак А. Ш. Підходи до здійснення моніторингу інноваційного наповнення конкурентного потенціалу підприємств харчової промисловості. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. Вип. 2. С. 36–43

32. Орел А.М. Особливості конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Сумського аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 4. (82). С.64 – 68.

33. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. Колективна монографія, Тернопіль. 2024. С. 134–148.

34. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*, 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55> (дата звернення: 19.09.2025)

35. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск

№ 14. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/48.pdf (дата звернення: 19.02.2025)

36. Тесленок І. М., Кучеренко М. О. Сутність і структура інформаційного потенціалу підприємства. *Бізнес-інформ*. 2011. №6. С.124-127.

37. Дементьєв О.М., Калінкін А.В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4503> (дата звернення 9.10.2025)

38. Закусило В., Гавловська Н., Крук С., Дзиговський Б. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №4. С. 223–231.

39. Карінцева О.І., Лютенко Д. А. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства поліграфічної галузі. Механізми регулювання економіки. 2015. №4. С. 150-161.

40. Савченко М.В., Кичигін А.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №2 (272). С. 6-17.

41. Селезньова О.В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Бізнес-інформ*. 2012. №6. С. 209 – 213.

42. Durbalova N., Sedikova I. Strategic management competitive potential of the enterprise. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Випуск 4. Том 11. С. 58-64.

43. Wolak-Tuzimek A. Measures of competitive potential of enterprises. *The 12 International Days of Statistics and Economics, Prague, September 6-8, 2018*. P.1942-1951.

44. Матвєєв В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/230bfba6-7f03-44d2-a313-85f1350155dc/content> (дата звернення: 09.10.2024)

45. Гращенко І. С., Прищепа Н. П. Формування конкурентного потенціалу підприємств за умов зростання міжнародної конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 4. 2016. С. 118 -122.

46. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.

47. Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Х. : ХДУХТ, 2016. 244 с.

48. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 468–473.

49. Лісун Я.В., Рудий А.В. Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах забезпечення якості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2. Т. 2. С. 305-309.

50. Нижник О.В. Особливості формування та підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств у контексті інтеграційних процесів функціонування. *Вісник КНУТД*. 2017. №5(115). С. 64-70

51. Зось-Кіор М. В., Співак С. І., Ісай О. В., Лесюк В. С. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 25-34.

52. Потапюк І.П., Помаз Ю.В., Поровай І.В., Пушкар А.С. Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності підприємства як невід’ємний елемент її забезпечення. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 114-119.

53. Шерстюк Р. Стратегування підприємств: особливості у сучасних

умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 210–215.
URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-32> (дата звернення: 17.08.2025)

54. Кирич Н., Мосій О. Фінансово-господарська стабільність функціонування підприємств, як важливий аспект сталого розвитку України. *Review of transport economics and management*. 2023. (10(26). С. 85–92.

55. Павлюк Ю.В. Формування потенціалу конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2025. №202. С. 223-229.

56. Зрибнєва І.П. Вироблення рішень щодо формування конкурентного потенціалу суб'єктів інноваційного підприємництва. *Інтелект XXI*. 2020. № 5. С. 150-156.

57. Черкасова Т.І., Сокір А.О. Роль конкурентного потенціалу у забезпеченні розвитку виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/374/361/> (дата звернення: 09.10.2023)

58. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.

59. Кичигін А. М., Савченко М. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С. 107-114.

60. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. 2023. 238 с.

61. Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 245 – 251.

62. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Дорогань О. І. Оцінка рентабельності підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2024. № 4. С.444-451.

63. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності

підприємства. *Вісник THEU*. 2008. №1. С. 69-78.

64. Кривіцька В. В., Несен Л. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства альтернативного водозабезпечення. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/152.pdf (дата звернення до ресурсу 10.10.2025)

65. Ільїн В. Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2016. 497 с.

66. Беляєва Н.С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. №4. Т. 2. С. 43 – 52.

67. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

68. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств : дис... канд. економ. наук : 08.06. 01 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К., 2002. 258 с.

69. Березівський П. С., Желізник А. М. Конкурентоспроможність молокопереробних підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Л. : Львівський держ. аграрний ун-т., 2008. 198 с.

70. Гудзь Ю. Методичні аспекти рейтингової оцінки конкурентного потенціалу переробних підприємств АПК. *Торгівля і ринок України*. 2015. Вип. 38. С. 104-117.

71. Сарай Н.І. Методологічні засади оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №1. С.97-103.

72. Матвєєв В. В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 123-129.

73. Невмержицький В.М. Способи та прийоми оцінювання

конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. №4. С. 53 – 59.

74. Базиліук В.Б. Базиліук К.Ф. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/317/303> (дата звернення: 15.09.2023)

75. Николіук О.М., Полянюк В.Б. Оцінка використання конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. №4. С. 112-117.

76. Крисак А.І. Таксономічний аналіз як методологічний прийом оцінювання ефективності регулювання земельних відносин. *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Економічна думка*, 2014. Том 17. № 1. С. 66–70.

77. Гапон В., Крамар І. Оцінювання та прогнозування динаміки інтегрального показника конкурентного потенціалу вітчизняних сільськогосподарських підприємств на основі економіко-математичних підходів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2 (33). С. 88-107. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2025.02.088>.

78. Zhyliakov S. Taxonomic analysis of agribusiness enterprise management indicators and competitiveness assessment. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Випуск 2(116). С.14-22.

79. Чернявський І.Ю. Методичні засади оцінки експортного потенціалу насіннєвих підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. №3 (35). С.286-295.

80. Сіньмень Х. Методичні підходи до оцінки експортного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 131-138.

81. Батюк Р. Особливості економічної оцінки розвитку експортного

потенціалу аграрних підприємств. Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки. 2022. № 99. т 24. С. 25-30.

82. Плотніков О., Шерстюк Р. Основні напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8(48). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-449-471](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-449-471)

83. Ткачук А.В., Христенко О.А. Сучасний стан та основні напрями підвищення продуктивності сільського господарства та сталого виробництва у Миколаївській області. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3643> (дата звернення: 15.07.2024).

84. Дяченко М.І. Жмуденко В.О. Аграрний сектор України: поточний стан та його відновлення в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2951/2868> (дата звернення до ресурсу 15.01.2024).

85. Витоптова В.А. Дослідження стану та проблем сільського господарства України в умовах воєнного часу. *Аграрні інновації*. 2023. №23. С. 210-213.

86. Аверчева Н. О., Зубік Д. В. Економічна оцінка та перспективи інвестиційної привабливості АПК України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 154 – 161.

87. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.07.2024; з 05.11.2025 - <https://stat.gov.ua/>).

88. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2022 рік. К., Державна служба статистики України, 2023. 162 с.

89. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2021 рік. К., Державна служба статистики України, 2022. 222 с.

90. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2020 рік.

К., Державна служба статистики України, 2021. 232 с.

91. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2019 рік. К., Державна служба статистики України, 2020. 230 с.

92. ТОП - 15 агрохолдингів України у 2024 році. URL: <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/> (дата звернення: 17.02.2025).

93. ТОП Агрохолдингів України 2024 року. URL: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/> (дата звернення: 17.02.2025).

94. Топ-10 агрохолдингів України 2024 року: земельний банк, дохідність, соціальні проєкти. URL: <https://abiznes.com.ua/top-10-ahrokhodyniv-ukrainy-2024-roku-zemelnyi-bank-dokhidnist-sotsialni-proiekti-2474/> (дата звернення: 17.02.2025)

95. Крамар І.Ю., Гапон В.С. Галузевий аналіз поточного стану та передумов розвитку підприємств сільського господарства України в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Успіхи та досягнення в науці*. 2025. №8. С.469-484.

96. Баранов Костянтин, Гапон Вадим. Деякі аспекти управління людськими ресурсами в аграрному секторі України/ Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 110 с., с. 37-38. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46803>

97. Храпкіна В., Райчева, Л. Організаційно-економічний механізм підвищення кваліфікації кадрів аграрного сектору економіки. *Via Economica*. 2024. № (4). С. 219-224. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-31>

98. Крамар Ірина, Гапон Вадим. Проблеми функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні. Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 19 травня, 2023

р.). Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2023. 145 с., с. 37-38. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41169/1/Zbirnyk_tez_2023.pdf#page=37

99. Гапон Вадим, Потюк Василь. Напрями оптимізації кредитування аграрних підприємств для забезпечення їх економічної безпеки / Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 125 с. С. 56-58. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45146/2/FMZKP_2024_Hapon_V-Directions_of_agriculture_enterprises_56-58.pdf

100. Заміновані поля, нестача грошей та працівників: як українські аграрії пережили рік війни. URL: <https://www.corteva.com.ua/press-publications/Mined-fields-lack-of-money-and-workers-how-Ukrainian-farmers-survived-year-of-war.html> (дата звернення: 20.05.2023)

101. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України №2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 15.10.2022)

102. Як працює аграрний бізнес в умовах війни. ZN.UA: веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahrnij-biznes-v-umovakh-vijni.html> (дата звернення: 19.10.2022)

103. Доступні кредити 5-7-9%»: 19,1 млрд грн уже залучено аграріями цього року, - Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/261953.html (дата звернення: 13.06.2025)

104. Impact of the war on agricultural enterprises Findings of a nationwide survey October–November 2024. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/2f618495-a65e-4b7b-9320-2c0d02d2ab6e/content> (дата звернення: 13.02.2025)

105. Скільки території України потребує розмінування – оцінка Асоціації саперів. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/03/22/novyna/bezpeka/skilky-terytoriyi-ukrayiny-potrebuyerozminuvannya-oczinka-asocziacziyi-saperiv> (дата звернення: 18.04.2023).

106. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів – коментар Олександра Нечипоренка "Урядовому кур'єру". Національний науковий центр. «Інститут аграрної економіки». URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3429-silске-hospodarstvo-pid-chas-viyny-zminapriorytetiv-komentar-oleksandra-nechyporenka-quryadovomu-kuryeruq.html> (дата звернення: 18.04.2023).

107. Ukraine has changed the rules for approving minimum export prices. URL: <https://www.tridge.com/news/ukraine-has-changed-the-rules-for-approving--dezitx> (дата звернення: 13.10.2024)

108. Ukraine introduces minimum export prices for major agricultural goods. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-introduces-minimum-export-prices-major-agricultural-goods-2024-12-02/> (дата звернення: 13.11.2024)

109. Changes in the export of agricultural products. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/tax-and-legal-alert/2024/agricultural-products-export-changes.html> (дата звернення: 01.10.2024)

110. Зведена таблиця індексу споживчих цін за період 2000-2025 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 17.08.2025)

111. Галузь сільського господарства: вплив військових дій. URL: <https://blog.youcontrol.market/aghropromislovii-komplikatsii-ukrayini-oghliad-nishi-ta-rieliyi-soghodiennia> (дата звернення: 20.10.2024)

112. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (дата звернення: 23.04.2025)

113. У 2024 році аграрна продукція склала 59% в загальному експорті, - Комітет з питань аграрної та земельної політики. https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75828.html (дата звернення: 10.02.2025)

114. Українські аграрії вперше за час війни мають прибуток на всіх видах зернових. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraine/ukrajinski-agrariji-vpershe-za-chas-viyni-mayut-pributok-na-vsih-vidah-zernovih> (дата звернення: 20.02.2025)

115. У 2024 році МЗС і Держпродспоживслужба відкрили 16 нових іноземних ринків для експорту української продукції. URL: <https://dpss.gov.ua/news/u-2024-rotsi-mzs-i-derzhprodspozhyvsluzhba-vidkryly-16-novykh-inozemnykh-rynkiv-dlia-eksportu-ukrainskoi-produktsii> (дата звернення: 20.02.2025)

116. Держбюджет-2025 підписаний Президентом. Які переваги для аграріїв? <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhbiudzhets-2025-pidpysany-prezydentom-iaki-perevahy-dlia-ahrariiv> (дата звернення: 17.12.2024)

117. Ukraine: rural communities need immediate support to plant and produce food amid ongoing war. URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/ukraine--rural-communities-need-immediate-support-to-plant-and-produce-food-amid-ongoing-war/en> (дата звернення: 17.08.2025)

118. EBRD and BII strengthen Ukraine's food security through \$100 million financing for МНП. <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/EBRD-and-BII-strengthen-Ukraine-food-security.html> (дата звернення: 17.10.2025)

119. USAID has established a \$100 million Ukraine Agriculture Resilience Initiative. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/27-07-22> (дата звернення: 17.07.2025)

120. USAID allocates over \$250 million to Ukraine's agricultural sector. <https://kyivindependent.com/usaid-allocates-over-250-million-to-ukraines-agricultural-sector/> (дата звернення: 10.06.2025)

121. USAID Mobilizes \$510 million from Donors and Private Sector Partners to Support Ukrainian Farmers. <https://reliefweb.int/report/ukraine/usaaid-mobilizes-510-million-donors-and-private-sector-partners-support-ukrainian-farmers> (дата звернення: 17.10.2025)

122. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2024)

123. Поленкова М. В. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 195-200.

124. Грицаєнко М. І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С.17-29.

125. Human Resource Management in Agricultural Human Sector URL: <https://www.irejournals.com/formatedpaper/1702020.pdf> (дата звернення: 08.11.2024)

126. Дослідження цифрової грамотності в Україні. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf (дата звернення: 19.10.2024)

127. Негрей М. В., Клименко Н. А., Цифрова трансформація сільського господарства: аналіз агротехнологічного ландшафту України. *Агросвіт*. 2024. №5. С. 61-69.

128. Розпорядженням КМУ №1163-р від 15.11.2024 «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.10.2025).

129. Постанова КМУ №179 від 03.03.2021 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 21.04.2025).

130. Запша Г.М., Петрів І.М., Шевченко В.В. Державна аграрна політика та інституціоналізація соціальної відповідальності в управлінні аграрним бізнесом. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 93 – 100.

131. Гапон Вадим. Особливості впровадження цифрових технологій в сільському господарстві / Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. 169 с., с. 32-33. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42900/2/MNPK_2023_Hapon_V-Some_features_of_digital_technologies_32-33.pdf

132. Шерстюк Р., Козловський А., Летун О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації менеджменту. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 52-63. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24srpttm.pdf>

133. Хаєцька О.П., Бабій І.І. Цифрові інновації в аграрному секторі: аналіз ефективності та перспективи впровадження в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. №3 (76). С. 191-197.

134. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90> (дата звернення: 20.08.2024)

135. Розвиток точного землеробства у світі та його вплив на сільське господарство. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/rozvytok-tochnogo-zemlerobstva-u-sviti-ta-jogo-vplyv-nasilske-gospodarstvo/> (дата звернення: 10.09.2024)

136. Россоха В. В., Малік М. Й. Модернізація технологій виробництва сільськогосподарських підприємств: методологічний підхід. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2019. Випуск XIV. С. 76-81.

137. Черкашин Інна, Гапон Вадим. Використання штучного інтелекту у фінансовій аналітиці: переваги та недоліки/ Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 110 с., с. 89-90. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46832/2/FMCPNES_2024_Cherkashyn_I-Use_of_artificial_intelligence_89-90.pdf

138. Томашук І.В. Модернізація аграрної галузі через сталу інтеграцію інноваційних рішень. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 2 (136). С. 36-45.

139. Національна платформа Diia.Education. Міністерство цифрової трансформації Україні. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/education/osvita> (дата звернення: 21.09.2024)

140. Фішинг, Zero Click-експлойти, AI-атаки: тенденції кіберзагроз в Україні у 2025 році. URL: <https://itukraine.org.ua/fishing-zero-click-ekspljti-ai-ataki-tendentsiyi-kiberzagroz-v-ukrayini-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 10.10.2024)

141. Коротич Ю. Реальна загроза з кіберпростору. URL: <https://ifarming.ua/upravlinnia/realna-zagroza-z-kiberprostoru> (дата звернення 17.07.2025).

142. Російсько-українська війна: вплив на довкілля. Top Lead. URL: <https://www.topleadprojects.com/ukrainian-war-in-ua-environment-2024> (дата звернення: 22.06.2025).

143. Бухова Д.М. Сучасні правові проблеми відновлення земель, пошкоджених внаслідок військових дій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2024. Випуск 86: частина 3. С. 96-100.

144. Русан В. М., Жураковська Л. А., Жаліло Я. А. та ін. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін : аналіт. доп.

за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 47 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_klimagrosector_03_07_24_zminena.pdf (дата звернення: 22.12.2024).

145. Поле невизначеності: як аграрії Полтавщини адаптуються до зміни клімату. URL: <https://poltavawave.com.ua/p/pole-nevyznachenosti-yak-agrariyi-poltavshhyny-adaptuyutsya-do-zmin-klimatu> (дата звернення: 22.10.2025).

146. Площа деградованих ґрунтів перевищує 10 млн. гектарів. URL: <https://www.seeds.org.ua/ploshha-degradovanix-%D2%91runtiv-v-ukraini-perevishhuje-10-miljoniv-gektariv/> (дата звернення: 22.01.2025).

147. Результати V Міжнародної конференції «Національний виклик: деградація ґрунтів чи відновлення їх родючості?» URL: <https://demine.gov.ua/events/v-mizhnarodna-konferentsiia-natsionalnyi-vyklyk-dehradatsiia-gruntiv-chy-vidnovlennia-ikh-rodichosti> (дата звернення: 22.01.2025).

148. Підсумки 2024 року в органічному секторі. URL: <https://organicinfo.ua/news/results-of-2024/> (дата звернення: 22.01.2025).

149. Експорт української органічної продукції сягає рекордних позначок. (13.08.2024). URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/eksport-ukrajinskoji-organichnoji-produkciji-syagaye-do-rekordnih-poznachok> (дата звернення: 27.01.2025).

150. Офіційний сайт Біоенергетичної асоціації України. URL: <https://uabio.org/> (дата звернення: 22.02.2025).

151. Особливості та специфіка проекту «Green deal Ukraina». URL: <https://greendealukraina.org/uk/about-project> (дата звернення: 22.02.2025).

152. Верховна Рада ухвалила закон, який впроваджує європейську модель підтримки агросектору: що зміниться. URL: <https://blik.ua/politics/14242-verkhovna-rada-ukhvalila-zakon-yakii-vprovadzhuye-yevropeisku-model-pidtrimki-agrosectoru-sho-zminitsya> (дата звернення: 15.10.2025).

153. Гришова І.Ю., Яковенко А.О., Разгуліна Н.О. Детінізація аграрної

сфери в контексті використання штучного інтелекту. *Аграрні інновації*. 2024. №25. С. 144-150.

154. Шинкаренко В.Ю. Управління розвитком земельних відносин в умовах сучасних викликів. *Економічний простір*. 2025. №202. С. 309-315.

155. Прояви корупції у земельних питаннях в агросфері - 2025. Результати дослідження. URL: https://zaxid.net/koruptsiya_v_agrosektori_zmenshuyetsya_u_chomu_prichina_rezultati_doslidzhennya_n1622979/amp (дата звернення: 10.11.2025).

156. Барабаш Л.В. Податкові стимули розвитку аграрного виробництва України. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9696/1/13-14.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).

157. Дані головного Управління статистики України в Івано-Франківській області. URL: <https://www.ifstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2024)

158. Дані головного Управління статистики України в Львівській області. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/04/theme_04.php (дата звернення: 18.12.2024)

159. Дані головного Управління статистики України в Тернопільській області. URL: <https://www.te.ukrstat.gov.ua/statinfoDP.html> (дата звернення: 19.12.2024)

160. Офіційний сайт підприємства ПАП «Агропродсервіс». URL: <https://agroprodservice.com.ua/ptahivnytstvo/#> (дата звернення: 11.12.2024)

161. Офіційна інформація про діяльність підприємства ПАП «Агропродсервіс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30356854/ (дата звернення: 11.12.2024)

162. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Гадз-Агро». URL: <https://agroprodservice.com.ua/ptahivnytstvo/#https://buchach-ahp.com.ua/> (дата звернення: 11.12.2024)

163. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Гадз-

Агро». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00952829/ (дата звернення: 11.12.2024)

164. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Захід Агро МХП». URL: <https://latifundist.com/kompanii/1097-zahid-agro-mhp> (дата звернення: 11.12.2024)

165. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Захід Агро МХП». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9276438> (дата звернення: 11.12.2024)

166. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття». URL: <https://ahroso-prykarpattya-lc.ulfsites.com.ua/> (дата звернення: 18.12.2024)

167. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41481188/ (дата звернення: 18.12.2024)

168. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34943719/ (дата звернення: 18.12.2024)

169. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів». URL: <https://elevatorist.com/kompanii/345-kontinental-farmerz-grupp> (дата звернення: 18.12.2024)

170. Офіційний сайт групи компаній «Континентал фармерз груп». URL: <https://cfg.com.ua/> (дата звернення: 18.12.2024)

171. Офіційна інформація про діяльність підприємства ПАП «Добробут». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15753315&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 28.12.2024)

172. Офіційна інформація про діяльність підприємства ПАП «Обрій». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=16342835> (дата звернення:

28.12.2024)

173. Офіційна інформація про діяльність ФГ «Скочеляс». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=17683236#express-universal-file> (дата звернення: 28.12.2024)

174. Офіційна інформація про діяльність підприємства СТОВ «Вікторія». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15713990#express-universal-file> (дата звернення: 28.12.2024)

175. Храпкіна В.В., Райчева Л.І. Потреби роботодавців аграрного сектору економіки: міжнародні регламенти. *Вчені записки таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 1. С. 61-65. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-10>

176. Valentyna Khrapkina, Hanna Matukova, Olena Hurman, Olena Korovina, Yuriy Tsymbalyuk. Innovative inclusion of brand management of food enterprises in the conditions of world price volatility. *Future of Food: Journal on Food, Agriculture and Society*. 2024. Vol. 12 № Pp. 51-66. URL: <https://thefutureoffoodjournal.com/article-view/?id=718>

177. Стадник В.В., Наскальний С.О. Цифровізація бізнесу: погляд з позицій екосистемності, конкурентоспроможності й інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-91>

178. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2023. Вип. 49. С. 25-29.

179. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 259-264.

180. Гапон В.С. Крамар І.Ю. Організаційно-економічний механізм

підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4(55). С. 243-251.

181. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник Університету*. 2017. Вип.35(1). С.59-66.

182. Співак С., Мариняк Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 59-65. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059>

183. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні / Н. Кирич та ін. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 311-315. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-56>

184. Удосконалення організаційно-економічних механізмів забезпечення стабільного розвитку зернових підприємств у повоєнний період (Європейські контексти) / Н. Кирич та ін. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 104-114. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.104>

185. Сарай Н.І., Григорук А.А., Литвин Л.М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1(06). С.58-62.

186. Крамар І., Гапон В. Механізм управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства при реалізації зовнішньоекономічної діяльності та виході на зовнішні ринки. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12(52). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-459-482](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-459-482)

187. Вініченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. С.32-37.

188. Мартинюк Н. В. Чинники розвитку конкурентоспроможності персоналу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013.

№11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2462> (дата звернення: 08.11.2023)

189. Попадинець Н. М. Конкурентоспроможність продукції аграрного сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках. URL: <https://ird.gov.ua/irds/molvch20150261330.pdf> (дата звернення: 28.12.2024)

190. Сендецька С. В. Дослідження конкурентних переваг продукції птахівництва на міжнародному ринку на основі індексу Баласса. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2015. Том 17. № 4 (64). С. 333-337.

191. Stadnyk V., Yokhna V., Geydarova O. Structure and logistics determination of the competitive potential of agricultural enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Vol. 348, no. 6. P. 72–77. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-6-10>

192. Аграрний бізнес у цифрову епоху – українські реалії. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/10/02/it-zemlerobstvo/>

193. Гайбура Ю.А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2021. 176 с.

194. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. та ін. Фінансовий аналіз : Навч. посібник. Х. : Видавництво Іванченка І. С. 2024. 151 с.

195. Бугай В.З., Федорець А.О. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»). *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2421> (дата звернення: 09.01.2025)

196. Потапенко Д.Д., Бондар О.С., Андріанова Й.К. Стратегія виходу аграрних підприємств на зовнішній ринок. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Випуск 9. Частина 5. С. 27 – 30.

197. Миколенко І. Г., Березіна Л. М. Механізм стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 118 – 124.

198. Другова О.С. Стратегії підвищення конкурентоспроможності через цифрові технології, інновації та сталий розвиток. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Випуск 3 (44). С. 39-45.

199. Шереметинська О. В., Петрусь А. А. Управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості на зовнішніх ринках. *Ефективна економіка*. 2022. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10015> (дата звернення: 09.01.2025)

200. Островський П.І., Гострик О.М., Добрунік Т.П., Радова О.В. Моделювання економічних процесів: Навчальний посібник. Одеса. ОНЕУ, 2012. 132 с.

201. Костюк В. О., Мількін І. В., Славута О. І. Статистика : підручник; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 204 с.

202. Гапон В. Адаптивна модель системи управління ризиками як інструмент зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 97. № 6. С. 176-187. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.176

203. Нижник О.В. Система управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 33 – 36.

204. Нечаєва І. А., Дьордій Є. А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ-послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/122.pdf (дата звернення: 15.01.2025)

205. Сова О.В. Тенденції дослідження управління ризиками підприємства: бібліометричний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.60. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3669/3599> (дата звернення: 15.01.2025)

206. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822> (дата звернення: 10.02.2025)

207. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2021. 270 с.

208. Akwesi Assensoh-Kodua. The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. №17(3). Pp. 143-152.

209. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/5888/72.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 13.02.2025)

210. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С.43-47.

211. Співак С., Мариняк Б. Моделювання ризику в системі управління промисловим підприємством. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. Випуск 4. С.298-304. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.298>

212. RACI-матриця для керівника: як делегувати, контролювати і не втрачати фокус. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/raci-matrixya-dlya-kerivnika-yak-deleguvati-kontrolyuvati-i-ne-vtrachati-fokus> (дата звернення: 09.07.2025)

213. Циган Р. М., Кирилах Н. Г., Солодков Д. Є. Методика управління кадрами в рамках проектної роботи з використання технологій Big Data. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/66 (дата звернення: 09.07.2025)

214. Макаrchук І., Федулова І. Імплементція ризик-менеджменту в сервісних компаніях. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 1. С. 69-78.

215. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3460> (дата звернення: 09.07.2025)

216. Шпак Н.О., Штефан В. В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6616/6555> (дата звернення: 17.07.2025)

217. Ilchuk M., Us S., Liubar R., Androsovyh I., Zanizdra A. The Main Aspects of Production Optimization of Agricultural Business Structures in Ukraine. *Science and Innovation*. 2023. №19 (6). P. 51-64.

218. Jankelova N., Masar D., Moricova S. Risk factors in the agriculture sector. *Agric. Econ. – Czech*. 2017 №6. Pp. 247–258.

219. Meuwissen, M. P. M., Feindt, P. H., Spiegel, A., Termeer, C. J. A. M., et al. A framework to assess the resilience of farming systems. *Agricultural Systems*. 2019. №176. 102656. URL: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656> (дата звернення: 20.07.2025)

220. Padilha M., Ribeiro A. E., Azevedo J. B., Leite A. R., et al. Dynamic capabilities in agribusiness organizations: The case of Deale dairy industry. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*. 2019. №17(1). Pp.1–12. URL: <https://doi.org/10.5892/ruvrd.v17i1.5154> (дата звернення: 19.07.2025)

221. Sachitra V., Chong S.-C. Relationships between Institutional Capital, Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Empirical Examination of the Agribusiness Sector. *International Review of Management and Marketing*. 2017. №7(1). Pp. 389–397.

URL: <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3667/pdf> (дата звернення: 21.07.2025)

222. Zhao J., Liu D., Huang R. A Review of ClimateSmart Agriculture: Recent Advancements, Challenges, and Future Directions. *Sustainability*. 2023. №15(4). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3404> (дата звернення: 17.07.2025)

ДОДАТКИ

Основні показники, які характеризують різновиди потенціалів
сільськогосподарських підприємств

Різновид потенціалу	Показники, які слід використовувати
Організаційний потенціал	– Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в загальних активах) – Рентабельність операційної діяльності – Коефіцієнт оборотності оборотних активів – Частка адміністративних витрат у загальних витратах
Виробничий потенціал	– Вартість основних засобів (рядок Балансу) – Коефіцієнт зносу основних засобів – Обсяг виробленої продукції (у натуральних або вартісних показниках) – Фондовіддача (виручка/середньорічна вартість основних засобів)
Маркетинговий потенціал	– Дохід від реалізації продукції (виручка) – Коефіцієнт рентабельності продажів – Частка витрат на збут у загальних витратах – Динаміка обсягів реалізації продукції
Трудовий (кадровий) потенціал	– Середньооблікова чисельність працівників – Продуктивність праці (виручка/середньооблікова чисельність) – Середньомісячна заробітна плата – Коефіцієнт плинності кадрів
Фінансовий потенціал	– Коефіцієнт ліквідності (поточної) – Коефіцієнт фінансової стійкості – Рентабельність активів (ROA) – Рентабельність власного капіталу (ROE) – Чистий прибуток
Ресурсний потенціал	– Площа сільськогосподарських угідь (га) – Урожайність основних культур (ц/га) – Вартість біологічних активів – Матеріаломісткість продукції (матеріальні витрати/виручка)
Ринковий потенціал	– Частка підприємства на ринку (за обсягом реалізації) – Динаміка експорту продукції – Коефіцієнт диверсифікації продукції (кількість видів/загальний обсяг) – Темп приросту виручки від реалізації

Джерело: запропоновано автором

Додаток Б

PESTEL-аналіз функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств України в умовах
нестабільності зовнішнього середовища

Група чинників	Чинник	Оцінка впливу фактора (+1 / -1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка впливу (балів)	Прогнозна оцінка впливу (-1 / 0 / +1)	Прогнозна сила впливу (1-3)	Прогнозна оцінка (балів)
1	2	3	4	5	6	7	8
Політичні (Р)	Тривала війна та воєнно-політична нестабільність	-1	3	-3	-1	3	-3
	Євроінтеграційний курс України, адаптація до стандартів ЄС	+1	2	+2	+1	3	+3
	Рівень державної підтримки аграріїв (програми компенсацій, кредити 5-7-9 %)	+1	2	+2	+1	2	+2
	Втрата частини територій і логістичних шляхів (портів, елеваторів)	-1	3	-3	0	2	0
	Політична волатильність і ризики зміни регуляторної політики	-1	2	-2	-1	2	-2
Всього за групою Р				-4			0
Економічні (Е)	Знецінення національної валюти, інфляційний тиск	-1	3	-3	-1	2	-2
	Висока собівартість виробництва (паливо, енергія, логістика)	-1	3	-3	-1	3	-3
	Активізація зовнішньоекономічної діяльності, відкриття нових ринків збуту	+1	2	+2	+1	3	+3
	Державна та донорська інвестиційна підтримка (FAO, ЄБРР, USAID)	+1	2	+2	+1	2	+2
	Високий рівень ризику неплатоспроможності підприємств і дефіцит обігових коштів	-1	2	-2	0	2	0
Всього за групою Е				-4			0
Соціально-культурні (S)	Міграція трудових ресурсів із села, кадровий дефіцит	-1	3	-3	-1	3	-3
	Зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності підприємств	+1	2	+2	+1	3	+3
	Підвищення рівня цифрової грамотності працівників	+1	1	+1	+1	2	+2

продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8
	Старіння сільського населення, скорочення молодих кадрів	-1	2	-2	-1	2	-2
	Підтримка та розвиток сільських громад	+1	1	+1	+1	2	+2
Всього за групою S				-1			+2
Технологічні (Т)	Цифровізація агровиробництва (ERP, WMS, CRM, BI-аналітика)	+1	3	+3	+1	3	+3
	Впровадження точного землеробства та агроінновацій	+1	2	+2	+1	3	+3
	Низький рівень технологічної модернізації малих господарств	-1	2	-2	0	2	0
	Розвиток науково-освітнього потенціалу в аграрній сфері	+1	2	+2	+1	2	+2
	Цифрові ризики: кіберзагрози, дефіцит IT-фахівців	-1	1	-1	-1	1	-1
Всього за групою Т				+4			+7
Екологічні (Е)	Забруднення земельного фонду внаслідок війни	-1	3	-3	-1	3	-3
	Кліматичні зміни, посухи, нестача вологи	-1	3	-3	-1	3	-3
	Деградація ґрунтів і скорочення родючих земель	-1	2	-2	-1	2	-2
	Впровадження еко-технологій і сталих практик (органічне виробництво)	+1	2	+2	+1	3	+3
	Розвиток «зеленої» енергетики в агросекторі (біогаз, біомаса)	+1	1	+1	+1	2	+2
	Посилення екологічних вимог ЄС (Fit for 55, Green Deal)	-1	1	-1	0	2	0
Всього за групою Е (екологічні)				-6			-3
Правові (L)	Гармонізація законодавства з нормами ЄС (CAP, Green Deal)	+1	2	+2	+1	3	+3
	Недосконалість земельного законодавства, ризики тінізації	-1	2	-2	-1	2	-2
	Запуск ринку землі та потреба в його правовій стабілізації	+1	3	+3	+1	3	+3
	Корупційні ризики у дозвільній системі	-1	2	-2	0	1	0
	Податкові стимули для експортерів та інвесторів	+1	2	+2	+1	2	+2
Всього за групою L				+3			+6
Загальний підсумок				-8 (нестабільне, високоризикове середовище)			+12 (помірно позитивна прогнозна динаміка)

Джерело: складено та узгальнено автором на основі [104-160; 222]

Додаток В

Аналіз фінансової складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської, Львівської і Тернопільської областей у 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення, % (+;-)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2023	2024-2020	2024-2023	2024-2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість підприємств, од.									
Загалом по Україні	47752	46070	31740	39628	34486	-5142	-13266	-12,98	-27,78
Івано-Франківська	854	781	577	743	720	-23	-134	-3,10	-15,69
% загальної кількості	1,79	1,70	1,82	1,87	2,09	0,22	0,30	11,76	16,76
Львівська	1347	1398	1101	1361	1370	9	23	0,66	1,71
% загальної кількості	2,82	3,03	3,47	3,43	3,97	0,54	1,15	15,74	40,78
Тернопільська	1089	1068	866	1011	943	-68	-146	-6,73	-13,41
% загальної кількості	2,28	2,32	2,73	2,55	2,73	0,18	0,45	7,06	19,74
Реалізація продукція сільського господарства, млн.грн.									
Загалом по Україні	605483,12	918661,2	680489,9	780089,5	883804,3	103714,8	278321,2	13,30	45,97
Івано-Франківська	10527,39	11428,97	12712,71	12832,47	15959,38	3126,91	5431,99	24,37	51,60
% загальної кількості	1,74	1,24	1,87	1,64	1,81	0,17	0,07	10,37	4,02
Львівська	43015,4	46229,6	47740,4	48052,3	51842,3	3790	8826,9	7,89	20,52
% загальної кількості	7,10	5,03	7,02	6,16	5,87	-0,29	-1,23	-4,71	-17,32
Тернопільська	22229,6	29691,69	32892,98	37027,82	38921,33	1893,51	16691,73	5,11	75,09
% загальної кількості	3,67	3,23	4,83	4,75	4,40	-0,35	0,73	-7,37	19,89
Реалізація продукція рослинництва, млн.грн.									
Загалом по Україні	539652,88	843693,9	606890,9	680391	774371,4	93980,41	234718,5	13,81	43,49
Івано-Франківська	8008,66	8672,77	10914,6	10487,77	13241,18	2753,41	5232,52	26,25	65,34
% загальної кількості	1,48	1,03	1,80	1,54	1,71	0,17	0,23	11,04	15,54
Львівська	30255,5	33069,5	34969,3	35442,3	38647,3	3205	8391,8	9,04	27,74
% загальної кількості	5,61	3,92	5,76	5,21	4,99	-0,22	-0,62	-4,22	-11,05
Тернопільська	21243,93	28428,83	31120,58	34122,13	35702	1579,87	14458,07	4,63	68,06
% загальної кількості	3,94	3,37	5,13	5,02	4,61	-0,41	0,67%	-8,17	17,01
Реалізація продукція тваринництва, млн.грн.									
Загалом по Україні	65830,24	74967,21	73599,09	99698,52	109432,9	9734,35	43602,63	9,76	66,23
Івано-Франківська	2518,73	2756,2	1798,11	2344,7	2718,2	373,5	199,47	15,93	7,92
% загальної кількості	3,83	3,68	2,44	2,35	2,48	0,13	-1,35	5,53	-35,25
Львівська	12759,9	13160,1	12771,1	12610	13195	585	435,1	4,64	3,41

продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% загальної кількості	19,38	17,55	17,35	12,65	12,06	-0,59	-7,32	-4,66	-37,77
Тернопільська	985,67	1262,86	1772,4	2905,69	3219,33	313,64	2233,66	10,79	226,61
% загальної кількості	1,50	1,68	2,41	2,91	2,94	0,03	1,44	1,03	96,00
Прибуток до оподаткування підприємств, млн.грн.									
Загалом по Україні	108121,8	246633,8	124563	95505,51	122891,2	27385,66	14769,37	28,67	13,66
Івано-Франківська	746,8	1509,8	2858,3	2426,18	2615,79	189,61	1868,99	7,82	250,27
Львівська	1463,11	1972,64	5792,28	4847,6	5366,1	518,5	3902,99	10,70	266,76
Тернопільська	4215,86	4338,19	8887,36	5525,13	10391,45	4866,32	6175,59	88,08	146,48
Підприємства які отримали збиток до оподаткування, млн.грн.									
Загалом по Україні	26123,88	8169,75	38860,09	33867,73	4718,29	-29149,44	-21405,59	-86,07	-81,94
Івано-Франківська	332,86	145,23	303,22	383,07	544,67	161,6	211,81	42,19	63,63
Львівська	459,94	398,33	1230,06	417,17	642,75	225,58	182,81	54,07	39,75
Тернопільська	552,65	434,67	1024,25	553,17	378,01	-175,16	-174,64	-31,66	-31,60
Показники рентабельності операційної діяльності, %									
Загалом по Україні	6,2	12,6	3,3	8	5,7	-2,3	-0,5	-28,75	-8,06
Івано-Франківська	12,3	35,3	21	16,2	19,2	3	6,9	18,52	56,10
Львівська	13,7	24	21,4	16,9	19,5	2,6	5,8	15,38	42,34
Тернопільська	22,5	37,6	19,9	15,7	27,2	11,5	4,7	73,25	20,89
Показники рентабельності всієї діяльності, %									
Загалом по Україні	7,6	0,9	10,1	-3,2	4,5	7,7	-3,1	-240,63	-40,79
Івано-Франківська	9,7	29,4	18,5	12,7	15,8	3,1	6,1	24,41	62,89
Львівська	11,2	21,1	13,3	12	15,5	3,5	4,3	29,17	38,39
Всього по регіону	3,7	12,9	5,5	8,8	9,7	0,9	6	10,23	162,16

Джерело: складено автором на основі [157-159]

Додаток Г

Аналіз виробничої складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської,
Львівської і Тернопільської областей у 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення, % (+;-)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2023	2024-2020	2024-2023	2024-2020
Групування підприємств Івано-Франківської області за різними напрямками діяльності (тваринництво), од.									
1. За масою тварин, які були реалізовані на забій									
Загалом по Україні	2586	2392	2195	2114	2070	-44	-516	-2,08	-19,95
Івано-Франківська	109	101	88	77	87	10	-22	12,99	-20,18
% загальної кількості	4,22%	4,22%	4,01%	3,64%	4,20%	0,56%	-0,01%	15,39	-0,29
Львівська	194	185	139	142	140	-2	-54	-1,41	-27,84
% загальної кількості	7,50%	7,73%	6,33%	6,72%	6,76%	0,05%	-0,74%	0,69	-9,85
Тернопільська	116	115	91	90	89	-1	-27	-1,11	-23,28
% загальної кількості	4,49%	4,81%	4,15%	4,26%	4,30%	0,04%	-0,19%	0,99	-4,15
2. За обсягом виробництва молока									
Загалом по Україні	1672	1411	1227	1270	1225	-45	-447	-3,54	-26,73
Івано-Франківська	62	57	52	54	58	4	-4	7,41	-6,45
% загальної кількості	3,71%	4,04%	4,24%	4,25%	4,73%	0,48%	1,03%	11,35	27,68
Львівська	104	94	71	75	73	-2	-31	-2,67	-29,81
% загальної кількості	2,82%	3,03%	3,47%	3,43%	3,97%	0,54%	1,15%	15,74	40,78
Тернопільська	49	45	38	39	38	-1	-11	-2,56	-22,45
% загальної кількості	2,28%	2,32%	2,73%	2,55%	2,73%	0,18%	0,45%	7,06	19,74
3. За кількість кількістю ВРХ									
Загалом по Україні	1911	1792	1533	1395	1355	-40	-556	-2,87	-29,09
Івано-Франківська	97	85	61	60	63	3	-34	5,00	-35,05

% загальної кількості	5,08%	4,74%	3,98%	4,30%	4, 65%	0,35%	-0,43%	8,10	-8,40
Львівська	131	118	95	98	93	-5	-38	-5,10	-29,01
% загальної кількості	2,82%	3,03%	3,47%	3,43%	3,97%	0,54%	1,15%	15,74	40,78
Тернопільська	82	57	40	42	42	0	-40	0,00	-48,78
% загальної кількості	2,28%	2,32%	2,73%	2,55%	2,73%	0,18%	0,45%	7,06	19,74
4. Групування підприємств за кількістю корів									
Загалом по Україні	1791	1686	1440	1309	1264	-45	-527	-3,44	-29,42
Івано-Франківська	95	89	61	60	62	2	-33	3,33	-34,74
% загальної кількості	5,30%	5,28%	4,24%	4,58%	4,91%	0,32%	-0,40%	7,01	-7,53
Львівська	117	101	83	91	84	-7	-33	-7,69	-28,21
% загальної кількості	2,82%	3,03%	3,47%	3,43%	3,97%	0,54%	1,15%	15,74	40,78
Тернопільська	59	45	35	37	35	-2	-24	-5,41	-40,68
% загальної кількості	2,28%	2,32%	2,73%	2,55%	2,73%	0,18%	0,45%	7,06	19,74
5. Групування підприємств за кількістю свиней									
Загалом по Україні	1437	1297	1033	961	875	-86	-562	-8,95	-39,11
Івано-Франківська	37	29	18	18	18	0	-19	0,00	-51,35
% загальної кількості	2,57%	2,24%	1,74%	1,87%	2,06%	0,18%	-0,52%	9,83	-20,11
Львівська	76	67	58	59	57	-2	-19	-3,39	-25,00
% загальної кількості	2,82%	3,03%	3,47%	3,43%	3,97%	0,54%	1,15%	15,74	40,78
Тернопільська	87	75	59	61	57	-4	-30	-6,56	-34,48
% загальної кількості	2,28%	2,32%	2,73%	2,55%	2,73%	0,18%	0,45%	7,06	19,74
6. Групування підприємств за кількістю овець та кіз									
Загалом по Україні	548	513	430	388	368	-20	-180	-5,15	-32,85
Івано-Франківська	38	35	28	29	29	0	-9	0,00	-23,68
% загальної кількості	6,93%	6,82%	6,51%	7,47%	7,88%	0,41%	0,95%	5,43	13,64
Львівська	28	27	18	19	20	1	-8	5,26	-28,57
% загальної кількості	2,82%	3,03%	3,47%	3,43%	3,97%	0,54%	1,15%	15,74	40,78

Тернопільська	18	15	8	7	8	1	-10	14,29	-55,56
% загальної кількості	2,28%	2,32%	2,73%	2,55%	2,73%	0,18%	0,45%	7,06	19,74
7. Групування підприємств за світської птиці									
Загалом по Україні	385	316	225	227	237	10	-148	4,41	-38,44
Івано-Франківська	27	25	21	19	24	5	-3	26,32	-11,11
% загальної кількості	7,01%	7,91%	9,33%	8,37%	10,13%	1,76%	3,11%	20,99	44,40
Львівська	44	41	37	37	38	1	-6	2,70	-13,64
% загальної кількості	2,82%	3,03%	3,47%	3,43%	3,97%	0,54%	1,15%	15,74	40,78
Тернопільська	11	9	7	6	7	1	-4	16,67	-36,36
% загальної кількості	2,28%	2,32%	2,73%	2,55%	2,73%	0,18%	0,45%	7,06	19,74
Індекс сільськогосподарської продукції									
Загалом по Україні	89,9	116,4	74,7	111,1	96,6	-14,5	6,7	-13,05	7,45
Івано-Франківська	103,7	105,4	98,1	102,7	102,5	-0,2	-1,2	-0,19	-1,16
Львівська	104,6	107,5	103,3	100,7	107,9	7,2	3,3	7,15	3,15
Тернопільська	100,2	113,3	95,7	108,6	102,9	-5,7	2,7	-5,25	2,69
Площа посівна уточнена культур сільськогосподарських в Львівській області, тис.га									
Культури зернові та зернобобові	306,6	318,5	326,5	311,9	310,1	-1,8	3,5	-0,58	1,14
Буряк цукровий фабричний	12,6	14,2	15	14,7	16	1,3	3,4	8,84	26,98
Соняшник	30,5	40,5	43,5	39,3	17,5	-21,8	-13	-55,47	-42,62
Картопля	94,8	95,5	98,9	99,4	99,4	0	4,6	0,00	4,85
Культури овочеві	42,1	42,3	43,2	43,6	44	0,4	1,9	0,92	4,51
Культури плодові та ягідні	15	14,8	14,6	14,2	14,2	0	-0,8	0,00	-5,33
Обсяги виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур в Львівській області, тис. т.									
Культури зернові та зернобобові	16074,2	18278,6	19045,5	17713	19153	1440	3078,8	8,13	19,15
Буряк цукровий фабричний	7230,9	8484,7	11092,1	9679,1	11830,5	2151,4	4599,6	22,23	63,61
Соняшник	847,9	1017,2	1088,3	1033	1068,5	35,5	220,6	3,44	26,02
Картопля	16011,3	16813,6	18309,5	18266,8	1190,2	-17076,6	-14821,1	-93,48	-92,57

Культури овочеві	8066,7	8291,8	8474,4	8590,3	8824,6	234,3	757,9	2,73	9,40
Культури плодові та ягідні	1405,3	1309,3	1424	1464,7	1358,5	-106,2	-46,8	-7,25	-3,33
Урожайність культур сільськогосподарських в Львівській області, ц з 1 га площі зібраної									
Культури зернові та зернобобові	52,4	58	58,5	57,5	61,8	4,3	9,4	7,48	17,94
Буряк цукровий фабричний	576	597	738	659	739	80	163	12,14	28,30
Соняшник	27	25,2	25,1	26,5	26,8	0,3	-0,2	1,13	-0,74
Картопля	169	176	185	184	345	161	176	87,50	104,14
Культури овочеві	192	196	196	197	210	13	18	6,60	9,38
Культури плодові та ягідні	101,4	95,4	104,6	110,5	163,1	52,6	61,7	47,60	60,85
Кількість сільськогосподарських тварин на 1 січня у Львівській області, тис. голів									
Велика рогата худоба	157,3	144,3	126,7	99	83,4	-15,6	-73,9	-15,76	-46,98
У тому числі корови	94,3	84,8	75,9	64,4	58,1	-6,3	-36,2	-9,78	-38,39
Свині	332,4	362,7	435,3	464,4	424,5	-39,9	92,1	-8,59	27,71
Вівці та кози	31,5	31,8	29,8	27,2	25,5	-1,7	-6	-6,25	-19,05
Птиця свійська	9914,9	10305,8	11576,9	11065,7	11014,5	-51,2	1099,6	-0,46	11,09
Виробництво продукції тваринництва Львівська область									
Надходження тварин на переробні підприємства, тис.т.	36,31	113,99	208,28	222,4	275,97	53,57	239,66	24,09	660,04
Забійна маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т	129,1	147,3	147,2	151,8	170,2	18,4	41,1	12,12	31,84
Обсяг виробництва (валовий надій) молока, тис.т	460,1	425,3	387,5	322,9	289	-33,9	-171,1	-10,50	-37,19
Кількість одержаних яєць від птиці свійської, млн.шт	579,2	598,8	602	617,5	602,2	-15,3	23	-2,48	3,97
Обсяг виробництва (валовий настриг) вовни, т	18	14	13	14	14	0	-4	0,00	-22,22
Площа посівна уточнена культур сільськогосподарських у Тернопільській області, тис.га									
Культури зернові та зернобобові	485,2	487,9	443,2	416,6	430,3	13,7	-54,9	3,29	-11,31
Буряк цукровий фабричний	18	16,7	20,2	22,5	26,9	4,4	8,9	19,56	49,44

Соняшник	89,2	83,3	105,1	100,2	72,3	-27,9	-16,9	-27,84	-18,95
Картопля	56,5	54,3	54,4	54,6	54,9	0,3	-1,6	0,55	-2,83
Культури овочеві	12	11,1	10,9	11,9	11,4	-0,5	-0,6	-4,20	-5,00
Культури плодові та ягідні	6,8	6,8	6,7	6,3	6,7	0,4	-0,1	6,35	-1,47
Обсяги виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур в Тернопільській області, тис. т.									
Культури зернові та зернобобові	28373,6	33036,7	26425,8	28556,5	30238,7	1682,2	1865,1	5,8	6,57
Буряк цукровий фабричний	8591,3	8941,7	12040	12488,1	16880,7	4392,6	8289,4	35,17	96,49
Соняшник	2854	2777,1	3352,9	3478,5	2424,2	-1054,3	-429,8	-30,31	-15,06
Картопля	9141,3	10450,7	9645,3	9710,1	9973,9	263,8	832,6	2,72	9,11
Культури овочеві	2726,8	2704,2	2813,9	2704,4	3278	573,6	551,2	21,21	20,21
Культури плодові та ягідні	833,5	1015,6	1012,8	1077,1	1159,4	82,3	325,9	7,64	39,10
Урожайність культур сільськогосподарських в Тернопільській області, ц з 1 га площі зібраної									
Культури зернові та зернобобові	58,5	67,8	59,7	68,7	70,3	1,6	11,8	2,33	20,17
Буряк цукровий фабричний	479	535	596	554	628	74	149	13,36	31,11
Соняшник	31,8	33,4	32	34,7	33,5	-1,2	1,7	-3,46	5,35
Картопля	162	192	177	178	320	142	158	79,78	97,53
Культури овочеві	228	243	243	229	202	-27	-26	-11,79	-11,40
Культури плодові та ягідні	140,1	165,3	169,3	190,3	274,9	84,6	134,8	44,46	96,22
Кількість сільськогосподарських тварин на 1 січня у Тернопільській області, тис. голів									
Велика рогата худоба	138,9	132,8	128,8	129,6	129,7	0,1	-9,2	0,08	-6,62
У тому числі корови	86,5	85,6	86,1	84,2	80,6	-3,6	-5,9	-4,28	-6,82
Свині	298,9	354,3	387,3	374,5	376,9	2,4	78	0,64	26,10
Вівці та кози	15,1	15,8	17,1	19,4	18,4	-1	3,3	-5,15	21,85
Птиця свійська	5197,2	5376,3	5208,3	4871,5	5559,1	687,6	361,9	14,11	6,96
Виробництво продукції тваринництва Тернопільська область									
Надходження тварин на переробні підприємства, тис.т.	25,68	22,22	14,97	19,45	21,99	2,54	-3,69	13,06	-14,37

Забійна маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т	56,5	68,1	70,9	68,8	72	3,2	15,5	4,65	27,43
Обсяг виробництва (валовий надій) молока, тис.т	468,1	463	493,8	505,4	514,5	9,1	46,4	1,80	9,91
Кількість одержаних яєць від птиці свійської, млн.шт	582,6	533	479,5	591,8	637,6	45,8	55	7,74	
Обсяг виробництва (валовий настриг) вовни, т	6	5	6	5	4	-1	-2	-20,00	-33,33
Площа посівна уточнена культур сільськогосподарських в Івано-Франківській області, тис.га									
Культури зернові та зернобобові	153	154,9	145,2	141,4	137,6	-3,8	-15,4	-2,69	-10,07
Буряк цукровий фабричний	0,5	0,4	0,4	0,4	0,8	0,4	0,3	100,00	60,00
Соняшник	23,5	31,8	41	18	13,3	-4,7	-10,2	-26,11	-43,40
Картопля	59,8	59,9	60,5	61	60,1	-0,9	0,3	-1,48	0,50
Культури овочеві	10,1	10,9	11	11,2	10,7	-0,5	0,6	-4,46	5,94
Культури плодові та ягідні	9	8,7	8,5	8,4	8,8	0,4	-0,2	4,76	-2,22
Обсяги виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур в Івано-Франківській області, тис. т.									
Культури зернові та зернобобові	8265,3	10095	8437,4	8811,7	9201,7	390	936,4	4,43	11,33
Буряк цукровий фабричний	260,8	226,5	224,11	186,9	613,7	426,8	352,9	228,36	135,31
Соняшник	642,9	906,8	1139,3	553,8	395,3	-158,5	-247,6	-28,62	-38,51
Картопля	9992,4	10240,8	10462,3	10437,4	11023,5	586,1	1031,1	5,62	10,32
Культури овочеві	1851,9	1927	1981,7	2073,9	1982,2	-91,7	130,3	-4,42	7,0
Культури плодові та ягідні	568,2	607,7	575,1	588,9	589,4	0,5	21,2	0,08	3,73
Урожайність культур сільськогосподарських в Івано-Франківській області, ц з 1 га площі зібраної									
Культури зернові та зернобобові	54,2	65,2	58,3	62,5	66,9	4,4	12,7	7,04	23,43
Буряк цукровий фабричний	525	554	565	566	766	200	241	35,34	45,90
Соняшник	27,4	28,5	27,8	30,8	29,6	-1,2	2,2	-3,90	8,03
Картопля	167	171	173	171	184	13	17	7,60	10,18
Культури овочеві	181	177	181	185	146	-39	-35	-21,08	-19,34
Культури плодові та ягідні	71,6	78,3	76,1	78,2	86,7	8,5	15,1	10,87	21,09

Кількість сільськогосподарських тварин на 1 січня у Івано-Франківській області, тис. голів									
Велика рогата худоба	128,2	120,5	110,2	101,6	87,3	-14,3	-40,9	-14,07	-31,90
У тому числі корови	79	74,3	67,4	61,9	54,7	-7,2	-24,3	-11,63	-30,76
Свині	304,6	306,1	287,5	303,8	308,7	4,9	4,1	1,61	1,35
Вівці та кози	27,6	26,8	28,3	28	26,8	-1,2	-0,8	-4,29	-2,90
Птиця свійська	4908,4	4300,3	4045,5	3948,7	4169,1	220,4	-739,3	5,58	-15,06
Виробництво продукції тваринництва Івано-Франківській області									
Надходження тварин на переробні підприємства, тис.т.	14,92	11,41	9,07	12,77	23,35	10,58	8,43	82,85	56,50
Забійна маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т	94,5	97,2	97,8	103,5	108,8	5,3	14,3	5,12	15,13
Обсяг виробництва (валовий надій) молока, тис.т	410,5	393,3	370	341,4	305,5	-35,9	-105	-10,52	-25,58
Кількість одержаних яєць від птиці свійської, млн.шт	556,8	275,8	265,6	263,1	292,8	29,7	-264	11,29	-47,41
Обсяг виробництва (валовий настриг) вовни, т	20	20	21	23	23	0	3	0,00	15,00
Капітальні інвестиції у сільське господарство регіону, млн.грн.									
Загалом по Україні	50189,37	67992,59	49612,01	63849,39	79129,96	15280,57	28940,59	23,93	57,66
Івано-Франківська	584,32	914,27	690,2	1281,53	2044,56	763,03	1460,24	59,54	249,90
% загальної кількості	1,16%	1,34%	1,39%	2,01%	2,58%	0,58%	1,42%	28,73	121,93
Львівська	999,47	1721,28	1771,49	2908,07	3762,86	854,79	2763,39	29,39	276,49
% загальної кількості	1,99%	2,53%	3,57%	4,55%	4,76%	0,201%	2,764%	4,41	138,79
Тернопільська	2278,06	3491,74	3199,51	4287,12	6128,16	1841,04	3850,1	42,94	169,01
% загальної кількості	4,54%	5,14%	6,45%	6,71%	7,74%	1,03%	3,21%	15,34	70,62

Джерело: складено автором на основі [161-163]

Додаток Д

Аналіз кадрової складової конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської,
Львівської і Тернопільської областей у 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення, % (+;-)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2023	2024-2020	2024-2023	2024-2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість працівників, осіб									
Загалом по Україні	451408	448437	388463	364676	343291	-21385	-108117	-5,86%	-23,95%
Івано-Франківська	5344	3983	3784	3765	3617	-148	-1727	-3,93%	-32,32%
% загальної кількості	1,18%	0,89%	0,97%	1,03%	1,05%	0,02%	-0,13%	2,05%	-11,00%
Львівська	9172	9693	9595	9747	9526	-221	354	-2,27%	3,86%
% загальної кількості	2,03%	2,16%	2,47%	2,67%	2,77%	0,10%	0,74%	3,82%	36,57%
Тернопільська	13015	13391	13952	14040	13762	-278	747	-1,98%	5,74%
% загальної кількості	2,88%	2,99%	3,59%	3,85%	4,01%	0,16%	1,13%	4,13%	39,04%
Кількість відпрацьованих тис. людино – год.									
Загалом по Україні	810860,62	770626,8	766982,1	658480,39	634474,33	-24006,06	-176386,29	-3,65%	-21,75%
Івано-Франківська	9003	9172,8	6495,93	6486,31	6737,34	251,03	-2265,66	3,87%	-25,17%
% загальної кількості	1,11%	1,19%	0,85%	0,99%	1,06%	0,08%	-0,05%	7,80%	-4,36%
Львівська	16830,51	15739,46	16410,23	16627,12	17175,88	548,76	345,37	3,30%	2,05%
% загальної кількості	2,08%	2,04%	2,14%	2,53%	2,71%	0,18%	0,63%	7,21%	30,42%
Тернопільська	22821	23047,06	23607,78	24846,23	24801,39	-44,84	1980,39	-0,18%	8,68%
% загальної кількості	2,81%	2,99%	3,08%	3,77%	3,91%	0,14%	1,09%	3,60%	38,89%
Витрати на оплату праці, тис.грн.									
Загалом по Україні	47352,5	54273,38	51551,33	56593,47	61109,32	4515,85	13756,82	7,98%	29,05%
Івано-Франківська	714,57	585,18	555,63	698,74	711,44	12,7	-3,13	1,82%	-0,44%
% загальної кількості	1,51%	1,08%	1,08%	1,23%	1,16%	-0,07%	-0,34%	-5,71%	-22,85%
Львівська	988,12	1177,59	1496,63	1725,62	1914,53	188,91	926,41	10,95%	93,75%
% загальної кількості	2,09%	2,17%	2,90%	3,05%	3,13%	0,08%	1,05%	2,75%	50,14%
Тернопільська	1719,49	2025,37	2536,2	2711,77	3091,26	379,49	1371,77	13,99%	79,78%
% загальної кількості	3,63%	3,73%	4,92%	4,79%	5,06%	0,27%	1,43%	5,57%	39,31%
Кількість працівників у рослинництві, осіб									
Загалом по Україні	386882	390354	339491	316568	295469	-21099	-91413	-6,66%	-23,63%
Івано-Франківська	3848	2468	2312	2334	2210	-124	-1638	-5,31%	-42,57%
% загальної кількості	0,99%	0,63%	0,68%	0,74%	0,75%	0,01%	-0,25%	1,45%	-24,80%

продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Львівська	6268	6526	6588	6709	6469	-240	201	-3,58%	3,21%
% загальної кількості	1,62%	1,67%	1,94%	2,12%	2,19%	0,07%	0,57%	3,31%	35,14%
Тернопільська	12314	12699	13103	13254	12990	-264	676	-1,99%	5,49%
% загальної кількості	3,18%	3,25%	3,86%	4,19%	4,40%	0,21%	1,21%	5,01%	38,13%
Кількість працівників у тваринництві, осіб									
Загалом по Україні	64526	58083	48972	48108	47822	-286	-16704	-0,59%	-25,89%
Івано-Франківська	1496	1515	1472	1431	1407	-24	-89	-1,68%	-5,95%
% загальної кількості	2,32%	2,61%	3,01%	2,97%	2,94%	-0,03%	0,62%	-1,09%	26,90%
Львівська	2904	3167	3007	3038	3057	19	153	0,63%	5,27%
% загальної кількості	4,50%	5,45%	6,14%	6,31%	6,39%	0,08%	1,89%	1,23%	42,04%
Тернопільська	701	692	849	786	772	-14	71	-1,78%	10,13%
% загальної кількості	1,09%	1,19%	1,73%	1,63%	1,61%	-0,02%	0,53%	-1,19%	48,60%
Продуктивність праці працівників, тис.грн. на 1 працівника									
Загалом по Україні	1650,7	1967,2	1682,7	2112	2428,5	316,5	777,8	14,99%	47,12%
Івано-Франківська	2735,8	4630,9	5498,6	5498,1	7221,4	1723,4	4485,6	31,35%	163,96%
Львівська	4689,9	4769,4	4975,5	4930,0	5442,2	512,2	752,3	10,39%	16,04%
Тернопільська	1708,0	2217,3	2357,6	2637,3	2828,2	190,9	1120,2	7,24%	65,58%
Продуктивність праці працівників у рослинництві, тис.грн. на 1 працівника									
Загалом по Україні	1670,9	2036,2	1667,9	2143,8	2313,4	169,6	642,5	7,91%	38,45%
Івано-Франківська	2081,3	3514,1	4720,8	4493,5	5991,5	1498,0	3910,2	33,34%	187,88%
Львівська	4827,0	5067,3	5308,0	5282,8	5974,2	691,4	1147,3	13,09%	23,77%
Тернопільська	1725,2	2238,7	2375,1	2574,5	2748,4	173,9	1023,2	6,76%	59,31%
Продуктивність праці працівників у тваринництві, тис.грн. на 1 працівника									
Загалом по Україні	1558,8	1618,3	1757,2	1955,6	2190,3	234,7	631,5	12,00%	40,51%
Івано-Франківська	1683,6	1819,3	1221,5	1638,5	1931,9	293,4	248,3	17,91%	14,75%
Львівська	4393,9	4155,4	4247,1	4150,8	4316,3	165,6	-77,6	3,99%	-1,77%
Тернопільська	1406,1	1824,9	2087,6	3696,8	4170,1	473,3	2764,0	12,80%	196,58%

Джерело: складено автором на основі [161-163]

Додаток Е

Загальна характеристика сільськогосподарських підприємств-об'єктів дослідження

Підприємство	Вид діяльності за КВЕДом	Основні напрями діяльності	Напрями цифровізації	Земельний фонд, га
1	2	3	4	5
ПАП «Агропродсервіс» (47734, Україна, Тернопільський р-н, Тернопільська обл., село Настасів)	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.45 Розведення овець і кіз 01.46 Розведення свиней	Тваринництво (свинарство, скотарство) Рослинництво (кукурудза, озима пшениця та ячмінь, соя, горох та цукровий буряк) Насінництво (озима та яра пшениця, горох, соя, ячмінь) Птахівництво (кури – бройлери, індики) Заготівля, зберігання та реалізація зернових культур Реалізація сільськогосподарської продукції	Має виробничо-аналітичний характер і базується на ERP/портальних рішеннях та мобільних застосунках для планування/обліку операцій і ТМЦ, документування робіт та контролю логістики, а також на моніторингу посівів із поєднанням супутникових індексів, метеоданих і матеріалів БпЛА для підтримки агрономічних рішень.	45100
ТОВ «Гадз-Агро» (48431, Україна, село Трибухівці, Чортківський р-н, Тернопільська обл., Трибухівська ТГ)	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.30 Відтворення рослин 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.45 Розведення овець і кіз 01.46 Розведення свиней	Насінництво (горох, озима пшениця, озимий ячмінь, озимий ріпак, горох, кукурудза) Тваринництво (велика рогата худоба) Заготівля, зберігання та реалізація зернових культур (елеваторний комплекс надає повний спектр послуг з приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зерна і олійних культур) Сільськогосподарська продукція власного виробництва: (борошно пшеничне (вищого та першого гатунку), висівки пшеничні, крупи (ячмінні, пшеничні, кукурудзяні, горохові, перлові та кутю), мед.	Цифровий компонент зосереджений на клієнтоорієнтованих онлайн-інструментах (зокрема «Онлайн поле») та на технологічній цифровізації доробки/контролю якості: оптичний фотосепаратор (machine-vision) і лабораторний контроль якості в елеваторному контурі забезпечують стандартизацію партій і вимірюваність параметрів при зберіганні/відвантаженні.	25230

продовження додатку Е

1	2	3	4	5
ТОВ «Захід Агро МХП» (77000, Україна, Івано-Франківський р-н, Івано-Франківська обл., місто Рогатин)	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.12 Вирощування рису 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.16 Вирощування прядивних культур 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.43 Розведення коней та інших тварин родини конячих 01.46 Розведення свиней	Головний вид діяльності – вирощування пшениці озимої, ріпака озимого, кукурудзи, соняшника, сої. Сільськогосподарські культури: пшениця озима, ячмінь озимий, ріпак озимий, соняшник, кукурудза, соя.	цифровізація має інтегрований «холдинговий» формат: реалізується Digital Farming із системним документуванням даних, використовується Digital AgroTech МНР для польового контролю та електронної карти/сівозміни, а також цифрове керування агрегатами (Väderstad E-Control на iPad) і корпоративні SAP-рішення для стандартизації процесів та data governance.	40000
ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» (77400, Івано-Франківська обл., Тисменицький район, місто Тисмениця)	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.46 Розведення свиней 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами	Рослинництво (виробництво та реалізації зернових, бобових культур) Насіннєва діяльність (заготівля та реалізації насіння) Тваринництво (свинарство)	Ключові напрями цифровізації включають ERP/Agro-платформи (планування й облік ТМЦ/витрат, план-факт, собівартість), ГІС-земельний банк і просторову прив'язку операцій, GPS/RTK-навігацію, телематику техніки та е-документообіг/data governance, що в сукупності формує інтегрований контур «земля-операції-техніка-ресурси-облік-рішення».	22300
ТОВ «Континенталь фармерз Львів» (Україна, 80441, Львівська обл., Львівський р-н, село Вирів)	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві	Рослинництво (пшениця, ріпак, кукурудза, цукровий буряк, соя) Овочівництво (картопля) Насінництво (пшениця, ріпак, кукурудза, цукровий буряк, соя) Зберігання та переробка продукції (зерно, соя)	У використаних матеріалах цифрові інструменти підприємства прямо не деталізовано; водночас з огляду на масштаб, інтеграцію виробництва/зберігання/переробки та технологічну модернізацію, операційна цифровізація є релевантною передусім у напрямках точного землеробства,	35700

продовження додатку Е

1	2	3		4
	01.63 Післяурожайна діяльність 01.64 Оброблення насіння для відтворення 10.31 Перероблення та консервування картоплі 10.81 Виробництво цукру 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами		телематики техніки та цифровізації логістики/складського обліку.	
ПАП «Добробут» (Україна, 48525, Тернопільська обл., Чортківський р-н, село Малі Чорнокінці)	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.30 Відтворення рослин	Рослинництво (зернові культури), овочівництво (картопля, буряк). Вирощування технічних культур (соняшник, ріпак). Зберігання та переробка продукції (зерно, соя)	Цифровізація операцій зосереджена на обліково-плановому управлінні (електронні технологічні карти, виробничі журнали, облік ТМЦ і витрат із план-факт контролем) та GPS-навігації/трекінгу техніки для фіксації маршрутів і обсягів виконаних робіт.	125
ПАП «Обрій» (Україна, 48525, Тернопільська обл., Чортківський р-н, село Малі Чорнокінці)	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.46 Розведення свиней 01.50 Змішане сільське господарство	Вирощування та реалізація пшениці, кукурудзи, цукровий буряк, ріпак, соняшник.	Цифрові інструменти застосовуються переважно для просторового управління (ГІС-облік полів, електронні технологічні карти) та контролю виконання робіт (GPS/RTK-навігація, телематика, контроль пального), однак використання має фрагментарний характер без єдиного ERP-контур та стандартизованого е-документообігу.	2735
ФГ «Скочеляс» (Україна, 47749, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, село Грабовець)	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші:	Зберігання та переробка зернових культур. Вирощування та реалізації технічних культур (соняшник, кукурудза, ріпак)	Цифровізація зосереджена на складському блоці через WMS-технології, що забезпечують адресний облік і простежуваність партій зерна/продуктів переробки, підвищуючи точність	1172

продовження додатку Е

1	2	3	4	5
	01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів • 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві • 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості • 10.81 Виробництво цукру 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин		інвентаризації та керування складсько-логістичних операцій.	
СТОВ «Вікторія» (Україна, 47711, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, село Байківці)	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід	Рослинництво (пшениця, кукурудза, цукровий буряк) Овочівництво (картопля) Насінництво (пшениця, цукровий буряк) Зберігання та переробка продукції (зерно, соя)	Впроваджено інтегрований операційно-логістичний контур, що включає Agro/ERP-модулі для обліку операцій і ресурсів, елементи WMS/складського обліку для простежуваності партій у зберіганні/переробці та електронний документообіг для супроводу контрактних і відвантажувальних процедур.	1450

Джерело: складено автором на основі [160-173]

Додаток Ж

Специфіка та ключові напрями діяльності і розвитку підприємств-об'єктів дослідження

Підприємство 1	Специфіка діяльності 2	ЗЕД 3	Цифровізація 4
ПАП «Агропродсерв іс» [160-161]	Багатогалузевий агрохолдинг, повний цикл (рослинництво/тваринництво/птахівництво/насінництво); вертикальна інтеграція; земельний фонд - 45,1 тис. га; культури: пшениця, кукурудза, соя, соняшник, ріпак, цукровий буряк; ВРХ, свині, птиця.	Провідний експортер: +26,1 млн грн у 2024 р. (+15,9% до 2023; +125,3% до 2021); ринки: Китай 27%, Ізраїль 17%, Пакистан 16%, Бельгія 13%; номенклатура: зернові/олійні та продукти переробки. Імпорт +65,6% (Словаччина, Польща, Угорщина, Нідерланди) спостерігається від'ємне сальдо -37,5 млн грн; техніка/обладнання та ВРХ (ознака модернізації й імпортозалежності).	Точне землеробство (data-driven); ERP/корпоративні портали й мобільні застосунки; супутниково-польовий моніторинг; GPS/телематика; цифрова логістика та складський облік.
ТОВ «Гадз-Агро» [162-163]	Рослинництво + переробка та зберігання (елеватор, борошно/круп/мед/харчові продукти; насінництво, тваринництво); контроль ланцюга «поле-переробка-готова продукція»; 25,23 тис. га.	У 2024 р.: експорт +8,8%, імпорт -85,5% спостерігається позитивне сальдо +84,5 млн грн. Експорт: Туреччина 37%, Ізраїль 33%, Іспанія 27%, Словаччина 7% (кукурудза, пшениця, ячмінь тощо). Імпорт переважно з Німеччини (95%) і Польщі (5%) – технічні вироби/обладнання (модернізація МТБ).	«Онлайн поле» (візуалізація спостережень у насінництві); фотосепарація (machine-vision) для стандартизації якості; лабораторно-елеваторний контур контролю якості та простежуваності; цифрова підтримка логістики «зберігання–відвантаження».
ТОВ «Захід Агро МХП» [164-165]	Виробничий підрозділ МХП; рослинництво (пшениця, кукурудза, соя, ріпак, соняшник); земельний фонд становить ≈40 тис. га; високі параметри фінансового/кадрового/виробничого/маркетингового потенціалу.	Експорт у 2024 р. 714,7 млн грн (+2,7% до 2023); імпорт мінімальний, при цьому спостерігається стійке позитивне сальдо (переважання експорту над імпортом с-г. продукції); відхилення від 2019 р. -19,4% (адаптація логістики та ринку).	Інтегрована цифровізація холдингу: Digital Farming; мобільний польовий контроль (Digital AgroTech МНР); цифрове керування технікою (Väderstad E-Control); корпоративні SAP-рішення (ERP/CRM/HR/Procurement: S/4HANA, Ariba, MDG, SuccessFactors) для централізованого управління й data governance.
ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» [166-167]	Середнє підприємство; диверсифікація (рослинництво та свинарство); земельний фонд - 22,3 тис. га; орієнтація на насінництво та внутрішньорегіональні ринки; зростання виробничого/фінансового/кадрового/маркетингового потенціалів.	У 2024 р. різке скорочення експорту (-87,7% до 2021) за рахунок ослаблення міжнародних позицій; ринки: Китай, Іспанія, Єгипет, Ізраїль, Нідерланди; номенклатура: кукурудза, ячмінь, пшениця, ріпак, арахіс. Імпорт епізодичний (лише 2021 р.: 27,9 млн грн; Литва 95% - добрива).	Точне землеробство та ГІС: електронний облік полів/операцій, картографування, диференційоване внесення; GPS/RTK і паралельне водіння; супутникові індекси/аерозйомка; телематика техніки та контроль пального/маршрутів; ERP-облік; е-документообіг і data governance.

продовження додатку Ж

1	2	3	4
ТОВ «Континентал фармерз Львів» [168-170]	Великий оператор; 35,7 тис. га; інтеграція виробництва/зберігання/переробки; зернові, технічні та овочеві культури; насінництво; сучасна логістично- переробна база.	Найвища експортна активність: у 2024 р. експорт +618,7 млн грн (+62,1% до 2023; +17,5% до 2021). Ринки: Нідерланди 23%, Китай 22%, Франція 14%, Індонезія 8%, Іспанія 7%; товари: зернові/олійні, яйця, картопля, продукти переробки. Імпорт зріс у 5 разів, але невеликий (обладнання; Нідерланди, Данія); сальдо +1,59 млрд грн.	Точне землеробство (зонування/картографування, диференційоване внесення, просторове «прив'язування» операцій); GPS/телематика; БПЛА; внутрішні ІТ- рішення для агрономів/інженерів; автоматизація обліку й управління операціями в інфраструктурному блоці (елеватор/зберігання) для прозорості логістики й простежуваності потоків.
ПАП «Добробут» [171]	Рослинництво; зернові, технічні, овочеві культури; земельний фонд 125 га; акцент на продуктивність і ефективність використання площ.	ЗЕД не здійснюється.	Обліково-плановий контур: електронні технологічні карти/виробничі журнали, облік ТМЦ і витрат, план-факт; цифровий контроль виконання робіт через GPS-навігацію/трекінг техніки.
ПАП «Обрій» [172]	Змішане господарство (рослинництво і тваринництво: зернові/технічні; ВРХ і свині); земельний фонд 2735 га; стійке функціонування в регіональному кластері.	ЗЕД не здійснюється.	ГІС-облік полів; електронні технологічні карти; GPS/RTK-навігація і телематика для контролю польових робіт, використання техніки та витрат пального.
ФГ «Скочеляс» [173]	Рослинництво та переробка і зберігання зерна; оптова торгівля; борошномельно-круп'яна продукція; земельний фонд 1172 га.	ЗЕД не реалізується (обмеження фінансово- кадрового та маркетингового потенціалу).	WMS-орієнтована цифровізація складу: адресний облік, простежуваність партій, точніша інвентаризація й оперативне управління складсько-логістичними операціями.
СТОВ «Вікторія» [174]	Середній масштаб; земельний фонд 1450 га; диверсифікація (зернові, овочі, насінництво, зберігання й переробка); зростання фінрезультатів і продуктивності праці.	Експорт у 2024 р. -21,8% до 2023, але у 2019- 2024 рр. +417,7%; ринки: Франція 67%, Китай 33%; номенклатура: кукурудза, насіння ріпаку.	Інтегрований операційно-логістичний контур: Agro/ERP-модулі (облік операцій і ресурсів), елементи WMS/складського обліку (простежуваність у зберіганні/переробці), е-документообіг для контрактів і відвантажень у ланцюгу «виробництво-зберігання- переробка-реалізація».

Джерело: складено автором на основі [160-174]

Додаток 3

Реалізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств об'єктів дослідження, тис.грн. / %

Показник	Роки						Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення,%		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024- 2023	2024- 2021	2024- 2019	2024-2023	2024- 2021	2024-2019
Підприємство ПАП «Агропродсервіс»												
Експорт	131740	64742	84278	223790	163817	189905	26088	105627	58165	15,93	125,33	44,15
Імпорт	28293	37429	88447	183209	137335	227459	90124	139012	199166	65,62	157,17	703,94
Сальдо	103447	27313	-4169	40581	26482	-37554	-64036	-33385	-141001	-241,81	800,79	-136,30
Підприємство ТОВ «Гадз-Агро»												
Експорт	171394	4820	64742	127228	93447	101712	8265	36970	-69682	8,84	57,10	-40,66
Імпорт	135728	88617	23844	94320	118221	17202	-101019	-6642	-118526	-85,45	-27,86	-87,33
Сальдо	35666	-83797	40898	32908	-24774	84510	109284	43612	48844	-441,12	106,64	136,95
ТОВ «Захід Агро МХП»												
Експорт	886473	1248	0	943228	695806	714664	18858	714664	-171809	2,71	0,00	-19,38
Імпорт	0	0	13227	0	0	0	0	-13227	0	0,00	0,00	0,00
Сальдо	886473	1248	-13227	943228	695806	714664	18858	727891	-171809	2,71	0,00	-19,38
ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття»												
Експорт	137445	48229	337118	43337	39382	41440	2058	-295678	-96005	5,23	-87,71	-69,85
Імпорт	0	0	0	0	0	27854	27854	27854	27854	0,00	0,00	100,00
Сальдо	137445	48229	337118	43337	39382	13586	-25796	-323532	-123859	-65,50	-95,97	-90,12
ТОВ «Континентал фармерз Львів»												
Експорт	1769307	1312446	1374552	1850920	996072	1614783	618711	240231	-154524	62,12	17,48	-8,73
Імпорт	195473	13529	17445	3874	3711	24227	20516	6782	-171246	552,84	38,88	-87,61
Сальдо	1573834	1298917	1357107	1847046	992361	1590556	598195	233449	16722	60,28	17,20	1,06
ПАП «Обрій»												
Експорт	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Імпорт	-	1715	-	-	-	-	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Сальдо	0	-1715	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
СТОВ «Вікторія»												
Експорт	4137	0	0	37221	27405	21419	-5986	21419	17282	-21,84	0,00	417,74
Імпорт	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Сальдо	4137	0	0	37221	27405	21419	-5986	21419	17282	-21,84	0,00	417,74

Джерело: складено автором на основі даних звітності № 5-ЗЕЗ сільськогосподарських підприємств

Додаток І

Таблиця 1

Узагальнена інформація про основні складові конкурентного потенціалу ПАП «Агропродсервіс»

Складова конкурентного потенціалу	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова	Відзначається стійкою позитивною динамікою основних фінансових показників: виручка зросла у 3,1 рази, чистий прибуток – у понад 13 разів, власний капітал – майже у 4 рази. Дані показники засвідчують посилення фінансової стабільності, підвищення рентабельності та зміцнення платоспроможності.	Високий рівень фінансової результативності; зростання власного капіталу; диверсифікація джерел доходу; здатність до самофінансування інвестицій.	Висока капіталомісткість виробництва; залежність від сезонності аграрного циклу; необхідність залучення зовнішніх фінансових ресурсів для масштабних проектів.
Кадрова	Характеризується поступовим зростанням чисельності персоналу (на 31%) та істотним підвищенням продуктивності праці (на 140%), обумовлюючи ефективне використання трудових ресурсів, удосконалення мотиваційної системи та підвищення кваліфікації працівників.	Досвідчений персонал; зростання продуктивності; ефективна система мотивації; корпоративна культура; підвищення кваліфікаційного рівня.	Висока трудомісткість окремих процесів; нестача молодих фахівців технічних спеціальностей; потреба у розширенні системи внутрішнього навчання.
Виробнича	Має виражену тенденцію до розширення: зростання вартості основних засобів у понад 4,5 раза, збільшення земельного банку до 45,1 тис. га. Даний аспект забезпечує підприємству можливість диверсифікації с.-г. культур і масштабування виробництва.	Потужна матеріально-технічна база; зростання виробничих потужностей; розширення земельного фонду; диверсифікація напрямів діяльності.	Зниження фондівіддачі на 30%; неповне завантаження виробничих потужностей; потреба у підвищенні ефективності використання основних засобів.
Маркетингова	Визначається зростанням витрат на збут (у 2,5 раза) та рентабельності реалізації (з 7,7 % до 34,6%), засвідчуючи активізацію ринкової діяльності. Водночас частка ринку дещо скоротилася через посилення конкуренції.	Активна маркетингова політика; зростання рентабельності продажів; розвиток каналів збуту; формування позитивного бренду.	Незначне скорочення частки ринку; потреба у розширенні зовнішньоекономічних ринків; обмежена клієнтська аналітика.

Джерело: складено автором на основі [160-161]

Узагальнена інформація про основні складові конкурентного потенціалу ТОВ «Гадз Агро»

Складова конкурентного потенціалу	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова	Підприємство демонструє стале зростання виручки (на 140,17% за 2019-2024 рр.), однак прибутковість характеризується волатильністю через підвищення собівартості, енергетичних витрат і логістичних ризиків. У 2024 р. власний капітал знизився на 8,5% через збільшення короткострокових зобов'язань.	Зростання обсягів реалізації, диверсифікація виробничої програми, нарощення власного капіталу до 2023 р., стабільна платоспроможність.	Коливання операційного та чистого прибутку, зниження рентабельності реалізації, посилення кредитного навантаження.
Кадрова	Кількість персоналу залишається стабільною (приблизно 978 осіб), спостерігається підвищення продуктивності праці більш ніж удвічі завдяки механізації, покращенню організації праці та мотиваційних підходів.	Висока стабільність кадрового складу, досвідчений персонал, зростання продуктивності праці (+129,3%).	Недостатній притік молодих фахівців, обмежені програми підвищення цифрових компетенцій.
Виробнича	Основні засоби зросли на 97,1%, підприємство активно модернізує технічний парк, оновлює елеваторні потужності, збільшило площу земельного банку до 25,2 тис. га. Фондовіддача покращилася до 2,1 грн/грн.	Оновлення машинно-технологічної бази, підвищення ефективності використання фондів, розширення земельних ресурсів.	Висока капіталомісткість модернізаційних програм, потреба в подальшій автоматизації виробництва.
Маркетингова	Підприємство утримує стабільну частку регіонального ринку ($\approx 0,33\%$), активно розвиває канали збуту, але витрати на збут у 2024 р. зросли у 2,7 рази, тоді як рентабельність реалізації знизилася до 1,7 %.	Стійкі позиції на ринку, розвинена збутова мережа, диверсифікована продукція (зернові, борошномельно-круп'яні, м'ясні вироби).	Зниження маржинальності, підвищення витратомісткості збуту, залежність від сезонності та логістичних витрат.

Джерело: складено автором на основі [162-163]

Узагальнена інформація про основні складові конкурентного потенціалу ТОВ «Захід Агро МХП»

Складова конкурентного потенціалу	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова	Підприємство продемонструвало зростання виручки у 2,4 раза за 2019-2024 рр. (до 2,55 млрд грн), що зумовлено розширенням обсягів виробництва та ринкової присутності. Разом із тим прибутковість залишається нестабільною, спостерігались збитки у 2019 і 2023 рр. Власний капітал зріс утричі (до 2,3 млрд грн), передбачаючи визначене нарощення фінансової стійкості.	Висока динаміка виручки, зростання власного капіталу (+844,6%), залучення інвестицій, поліпшення фінансової бази.	Волатильність прибутковості, збиткові періоди, висока частка операційних витрат і логістичних ризиків, інфляційний тиск.
Кадрова	Кількість персоналу стабільна ($\approx 570\text{--}600$ осіб), продуктивність праці зросла на 130,9% унаслідок автоматизації та модернізації виробництва. Рівень кваліфікації персоналу залишається високим.	Стабільний кадровий склад, зростання продуктивності праці, професійна підготовка персоналу.	Обмежене оновлення кадрів, недостатній розвиток цифрових компетенцій, відсутність системної HR-аналітики.
Виробнича	Вартість основних засобів збільшилася на 203,7% (до 1,09 млрд грн), земельний фонд зріс на 23,3% (до 40 тис. га) і є результатом реалізації інвестиційних програм і модернізації техніко-технологічної бази. Натомість фондівіддача зменшилася на 19,9%, що вказує на часткову недозавантаженість виробничих потужностей.	Оновлення машинно-тракторного парку, розширення земельного банку, підвищення виробничої гнучкості.	Тимчасове зниження фондівіддачі, висока капіталомісткість, потреба в повнішому завантаженні нових потужностей.
Маркетингова	У 2019-2024 рр. витрати на збут зросли у 1,6 раза, що пов'язано з розширенням географії продажів. Частка ринку підвищилася з 0,26% до 0,32%, відповідно спостерігається зміцнення позицій на ринку. Водночас рентабельність реалізації має високі коливання: від -28% у 2019 р. до 42,8% у 2021 р. і зниження у 2023 р.	Активна ринкова політика, зростання частки ринку, стабільний попит на продукцію, розвиток каналів збуту.	Нестабільність рентабельності реалізації, зростання витрат на збут, залежність від зовнішньої кон'юнктури.

Джерело: складено автором на основі [164-165]

Додаток І

Таблиця 4

Узагальнена інформація про основні складові конкурентного потенціалу ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття»

Складова конкурентного потенціалу	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова	Характеризується суттєвим зростанням виручки (у 3,4 раза за 2019-2024 рр.) і позитивною динамікою власного капіталу та свідчить про активізацію господарської діяльності та підвищення фінансової стійкості.	Значне зростання доходів; позитивна капіталізація; висока кореляція фінансових показників із інтегральним індексом ($r > 0,9$).	Волатильність прибутковості; нестабільність чистого прибутку; чутливість до коливань ринку та цінової кон'юнктури на сільськогосподарську продукцію.
Кадрова	Відзначається стабільною чисельністю персоналу (290-320 осіб) та істотним зростанням продуктивності праці (на 195%).	Висока ефективність праці; зростання кваліфікації; автоматизація виробництва.	Відсутність помітного розширення кадрового складу; низька кореляція кількості працівників з інтегральним показником ($r = 0,418$).
Виробнича	Підприємство нарощує основні засоби (+21,6%), підвищує фондівдачу (у 1,8 раза) та розширює земельний фонд (+44,8%), обумовлюючи зростання ресурсної бази.	Зміцнення матеріально-технічної бази; підвищення ефективності використання фондів; розширення земельних угідь.	Тимчасова недозавантаженість потужностей у 2024 р.; можливі ризики переоцінки активів.
Маркетингова	Характеризується зростанням витрат на збут (на 230%), засвідчуючи посилення ринкової активності, проте рентабельність реалізації залишається нестабільною.	Активна ринкова експансія; стабільна частка ринку (0,13-0,21%); розвиток збутових каналів.	Коливання рентабельності; недостатня ефективність маркетингових інвестицій; помірний кореляційний зв'язок із інтегральним показником ($r = 0,668$).

Джерело: складено автором на основі [166-167]

Додаток І

Таблиця 5

Узагальнена інформація про основні складові конкурентного потенціалу ТОВ «Континентал фармерз Львів»

Складова конкурентного потенціалу	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова	Підприємство характеризується вираженою динамікою фінансового оздоровлення: перехід від збиткової діяльності у 2019-2020 рр. до високих темпів прибутковості у 2023-2024 рр. та підтверджується зростанням чистого прибутку у понад 16 разів та позитивним відновленням власного капіталу.	Високий рівень адаптивності до кризових умов; відновлення прибутковості; позитивне сальдо власного капіталу; тісний зв'язок між фінансовими показниками та інтегральним індексом ($r > 0,9$).	Висока волатильність фінансових результатів; періоди збитковості; залежність прибутковості від кон'юнктури аграрного ринку.
Кадрова	Відзначається зростанням чисельності персоналу на 51,9% в контексті розширення виробничих потужностей, але рівень продуктивності праці залишається нижчим за довоєнний.	Розширення кадрової бази; підвищення зайнятості; накопичення досвіду та кваліфікації.	Низька стабільність продуктивності праці; обмежене зростання ефективності використання трудових ресурсів; слабкий зв'язок із інтегральним показником ($r = 0,368$).
Виробнича	Складова демонструє суттєве зростання вартості основних засобів (+248,8%) і стабільність земельного фонду (35,7 тис. га), обумовлюючи при цьому технічне оновлення та укріплення ресурсної бази підприємства.	Активна модернізація технічного парку; стабільна матеріально-технічна база; висока капіталізація виробничих активів; сильний прямий зв'язок з K_i ($r = 0,812$).	Зниження фондівдачі (-77,6%); висока капіталомісткість виробництва; недостатнє завантаження потужностей у періоди спаду.
Маркетингова	Характеризується зростанням рентабельності реалізації до 33,4%, засвідчуючи підвищення ефективності збутової політики, проте частка ринку залишається низькою (0,38%).	Підвищення рентабельності реалізації; ефективна цінова політика; позитивна динаміка збутових витрат.	Низька частка ринку; обмежена географія збуту; помірний зв'язок із K_i ($r = 0,621$); потреба у диверсифікації збутових каналів.

Джерело: складено автором на основі [168-170]

Додаток І

Таблиця 6

Узагальнена інформація про основні складові конкурентного потенціалу ПАП «Добробут»

Складова конкурентного потенціалу	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова	Характеризується стійким зростанням фінансових результатів: виручка зросла на 216,96%, операційний прибуток на 226,44%, чистий прибуток на 245,07%. Зростання власного капіталу на 175,79% засвідчує відновлення фінансової стійкості та інвестиційної активності.	Висока фінансова результативність; здатність до самофінансування; позитивна динаміка усіх фінансових показників; дуже тісний кореляційний зв'язок із інтегральним показником ($r = 0,921-0,881$).	Висока залежність від ринкових цін і сезонності; потреба в подальшій оптимізації витрат та диверсифікації доходів.
Кадрова	Зберігається стабільна чисельність персоналу (зростання на 18,18%) і супроводжується суттєвим підвищенням продуктивності праці (+168,2%). Даний напрям відображає інтенсивний тип розвитку підприємства.	Кваліфікований і стабільний персонал; підвищення ефективності праці; модернізація трудомістких процесів.	Невеликий кадровий резерв; обмежені можливості розширення трудових ресурсів; слабкий прямий зв'язок з інтегральним показником K_i ($r = 0,368$).
Виробнича	Вартість основних засобів зросла на 126,58%, земельний фонд на 27,55%, що підтверджує розширення матеріально-технічної бази. Незначне зниження фондівіддачі (-23,9%) пояснюється введенням нових потужностей, які ще не повністю освоєні.	Активне оновлення техніки; зростання виробничих площ; ефективна ресурсна база; сильний зв'язок з інтегральним показником K_i ($r = 0,812$).	Висока капіталомісткість; тимчасове зниження віддачі основних фондів.
Маркетингова	Витрати на збут зросли у понад 19 разів (+1946%), що свідчить про активізацію ринкової діяльності. Рентабельність реалізації у 2024 р. досягла 31,7%, підтверджуючи ефективність збутової політики.	Зміцнення ринкових позицій; ефективна маркетингова стратегія; стабільна частка ринку.	Обмежене розширення ринкової ніші; низький масштаб частки ринку (0,01%); помірний кореляційний зв'язок із інтегральним показником (K_i) ($r = 0,621$).

Джерело: складено автором на основі [171]

Узагальнена інформація про основні складові конкурентного потенціалу ПАП «Обрій»

Складова конкурентного потенціалу	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова	Характеризується динамічним зростанням фінансових результатів: виручка збільшилася на 138,15%, операційний прибуток зріс на 127,47%, чистий прибуток збільшився на 169,73%. Такі зміни свідчать про підвищення результативності господарської діяльності та раціональність управління ресурсами.	Висока фінансова результативність; ефективне управління витратами; тісний кореляційний зв'язок із інтегральним показником ($r = 0,945-0,901$); зростання прибутковості.	Зниження власного капіталу у 2023 р.; залежність від зовнішніх фінансових чинників; потреба у посиленні фінансового контролю.
Кадрова	Кількість персоналу зросла на 30,23%, однак спостерігається помірне скорочення у 2024 р. Продуктивність праці підвищилася на 82,87%, що засвідчує ефективне використання людського капіталу та впровадження сучасних технологій.	Підвищення продуктивності праці; удосконалення трудової організації; зростання ефективності кадрової політики.	Скорочення чисельності персоналу в останній рік; слабкий зв'язок з (Ki) ($r = 0,384$); потреба у формуванні резерву кваліфікованих кадрів.
Виробнича	Спостерігається стале зростання вартості основних засобів (+106,76%) і розширення земельного фонду (+44,33%), обумовлюючи при цьому модернізацію виробничої бази даного підприємства. Підвищення фондівіддачі на 15,18% відображає ефективність інвестицій.	Зміцнення техніко-технологічної бази; модернізація обладнання; висока ефективність використання фондів; сильний кореляційний зв'язок з (Ki) ($r = 0,816$).	Висока капіталомісткість; потреба у підвищенні продуктивності активів.
Маркетингова	Витрати на збут демонструють нестабільність, що може свідчити про зміну збутової стратегії. Рентабельність реалізації залишається стабільною, на рівні 15-18%, а частка ринку зросла до 0,3%.	Ефективна цінова політика; збереження конкурентної позиції; гнучкість у реагуванні на кон'юктурні зміни.	Зниження маркетингової активності у 2024 р.; обмежене охоплення ринку; помірний зв'язок з (Ki) ($r = 0,567$).

Джерело: складено автором на основі [172]

Узагальнена інформація про основні складові конкурентного потенціалу ФГ «Скочеляс»

Складова конкурентного потенціалу	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова	За період 2019-2024 рр. виручка зросла на 51,54%, чистий прибуток збільшився на 6,13%, а власний капітал зростає на 55,69%. Дані тенденції свідчать про стабілізацію фінансових потоків і поступове відновлення після кризових періодів.	Зростання фінансової стійкості; накопичення власного капіталу; дуже тісний кореляційний зв'язок із (Кі) ($r = 0,931-0,903$).	Помірна волатильність прибутковості; залежність від сезонності; обмеженість джерел інвестицій.
Кадрова	Кількість працівників зберігається стабільною (4-7 осіб), що характерно для малих господарств. Продуктивність праці підвищилася на 89,42%, вказуючи на ефективне використання наявного персоналу.	Висока результативність праці; раціональна структура персоналу; гнучкість в управлінні трудовими ресурсами.	Скорочення кількості працівників (-20 %); слабкий прямий зв'язок з (Кі) ($r = 0,472$); відсутність кадрового резерву.
Виробнича	Вартість основних засобів збільшилася на 38,48 %, фондовіддача зростає на 9,43 %, обумовлюючи при цьому модернізацію матеріально-технічної бази. Земельний фонд зменшився на 3,3 %.	Оновлення техніки; зростання ефективності використання активів; сильний зв'язок з (Кі) ($r = 0,825$).	Зменшення площ обробітку; потреба у розширенні виробничих потужностей.
Маркетингова	Протягом 2019-2024 рр. витрати на збут відсутні; рентабельність реалізації коливалась і відновилася до 19,8% у 2024 р.; частка ринку залишається стабільною (0,001%).	Стабільна ринкова ніша; ефективне використання прямих каналів реалізації; низькі витрати на маркетинг.	Відсутність системних маркетингових інвестицій; відсутній кореляційний зв'язок із (Кі); обмежені можливості розширення збуту.

Джерело: складено автором на основі [173]

Узагальнена інформація про основні складові конкурентного потенціалу СТОВ «Вікторія»

Складова конкурентного потенціалу	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова	Виручка від реалізації продукції зросла на 84,48%, операційний прибуток у 3,9 раза, чистий прибуток у 48 разів, а власний капітал на 149,41%. Такі зміни свідчать про суттєве зміцнення фінансової бази та ефективність реалізованих управлінських рішень.	Висока фінансова результативність; стабільне нарощення капіталу; тісний кореляційний зв'язок із (K_i) ($r = 0,952-0,926$); підвищення прибутковості.	Коливання прибутковості у кризові роки; залежність від зовнішніх ринкових ризиків; потреба у диверсифікації джерел доходів.
Кадрова	Чисельність персоналу зберігається стабільною (34-36 осіб), а продуктивність праці підвищилася на 89,75%. Даний аспект свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та поступову інтенсифікацію виробництва.	Стабільний кадровий склад; зростання продуктивності праці; гнучкість у використанні персоналу; сильний зв'язок з інтегральним показником ($r = 0,841$).	Відсутність кадрового приросту; обмежена кількість спеціалізованих працівників; слабкий прямий вплив чисельності персоналу ($r = 0,348$).
Виробнича	Основні засоби зросли на 163,02%, визначаючи інвестиційну активність і модернізацію технічної бази. Водночас зниження фондівдачі на 29,86% і скорочення земельного фонду на 29,27% відображає структурні зміни у капіталоемності виробництва.	Модернізація основних засобів; активна інвестиційна політика; сильний зв'язок з інтегральним показником конкурентного потенціалу ($r = 0,824$).	Зниження ефективності використання активів; скорочення площ обробітку; потреба у підвищенні продуктивності капіталу.
Маркетингова	Витрати на збут зросли у 4,7 раза, що відображає активізацію маркетингової діяльності. Рентабельність реалізації підвищилася з 0,4% до 10,6%, частка ринку зберігається стабільною (0,2%).	Посилення збутової політики; покращення рентабельності реалізації; формування стабільної ринкової ніші.	Помірна залежність від окремих каналів збуту; невисока диверсифікація ринків; слабший кореляційний зв'язок з K_i ($r = 0,531$).

Джерело: складено автором на основі [174]

Таксономічний аналіз інтегрального показника конкурентного потенціалу Кі
та результати кореляційно-регресійного аналізу впливу окремих складових
КП на інтегральний показник Кі

1) для ТОВ «Гадз-Агро»

Представимо ключові показники, які характеризують складові підприємства ТОВ «Гадз-Агро» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл. 1. Аналіз динаміки ключових показників, які формують складові конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Гадз Агро» упродовж 2019-2024 рр., засвідчує істотні структурні зміни у фінансовій, виробничій, трудовій та маркетинговій підсистемах.

У фінансовому потенціалі простежується стале зростання виручки від реалізації продукції (на 140,17% у 2024 р. порівняно з 2019 р.), що є наслідком активізації збутової діяльності, розширення ринків збуту та диверсифікації виробничої програми.

Разом з тим показники прибутковості характеризуються високою волатильністю, зокрема прибуток від операційної діяльності у 2024 р. зменшився на 24,2% відносно попереднього року, а чистий прибуток у динаміці 2019-2024 рр. продемонстрував коливання від максимуму у 2021 р. до часткової стабілізації у 2024 р. Такі зміни є наслідком нестійкого рівня цін на аграрну продукцію, коливань собівартості виробництва, підвищення вартості енергоносіїв та матеріальних ресурсів, а також впливу воєнних дій на логістику та реалізацію агропродукції.

Власний капітал упродовж аналізованого періоду мав тенденцію до зростання до 2023 р., однак у 2024 р. знизився на 8,5%, при цьому засвідчує деяке збільшення частки короткострокових зобов'язань та використання позикових ресурсів для фінансування оборотного капіталу.

Таблиця 1

Ключові показники, які характеризують складові конкурентного потенціалу ТОВ «Гадз Агро» за період 2019-2024 рр.

Різновид потенціалу	Показник		Роки						Середнє значення	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення (+;-)	
			2019	2020	2021	2022	2023	2024		2024-2023	2024-2023	2024-2023	2024-2023
Фінансовий потенціал	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i1	1131358	1266282	1875405	1909710	2274151	2717137	1862341	442986	1585779	19,48%	140,17%
	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i2	223705	279551	630913	434940	190076	169576	321460	-20500	-54129	-10,79%	-24,20%
	Чистий прибуток, тис.грн.	i3	184495	193428	576805	324809	11498	45072	222685	33574	-139423	292,00%	-75,57%
	Власний капітал, тис.грн.	i4	1323912	1487340	2034145	2350780	2362278	2161407	1953310	-200871	837495	-8,50%	63,26%
Трудовий (кадровий) потенціал	Кількість персоналу, чол.	i5	949	955	968	982	1017	994	978	-23	45	-2,26%	4,74%
	Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i6	1192,2	1325,9	1937,4	1944,7	2236,1	2733,5	1895,0	497,4	1541,4	22,24%	129,29%
Виробничий (операційний) потенціал	Основні засоби, тис.грн.	i7	657643	792041	1069758	1044967	1129128	1296511	998341	167383	638868	14,82%	97,15%
	Фондовіддача, грн. / грн.	i8	1,7	1,6	1,8	1,8	2,0	2,1	1,8	0,1	0,4	4,05%	21,82%
	Розмір земельного фонду, тис.га.	i9	19870	21900	21900	20890	22900	25230	22115,0	2330	5360	10,17%	26,98%
Маркетинговий потенціал	Розмір витрат на збут, тис.грн.	i10	44221	50035	14510	81017	201770	163715	92545	-38055	119494	-18,86%	270,22%
	Рентабельність реалізації, %	i11	16,3%	15,3%	30,8%	17,0%	0,5%	1,7%	13,59%	1,2%	-14,6%	228,09%	-89,83%
	Частка ринку, %	i12	0,31%	0,33%	0,29%	0,36%	0,37%	0,34%	0,33%	-0,03%	0,03%	-8,11%	9,68%

Джерело: складено автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Гадз Агро» та за результатами ринкового скорингу [167]

У трудовому потенціалі зберігається відносна стабільність кількості персоналу (середнє значення – 978 осіб), що демонструє збалансовану кадрову політику підприємства, орієнтовану на утримання кваліфікованих працівників.

Разом із тим показник продуктивності праці зріс на 129,29% у порівнянні з базовим роком і є результатом підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, удосконалення організації праці та запровадження технологічних інновацій, що свідчить про поступовий перехід підприємства до моделі інтенсивного типу розвитку, де приріст результатів діяльності забезпечується не розширенням ресурсної бази, а ефективнішим використанням наявного трудового потенціалу.

Динаміка виробничого потенціалу вказує на поступове нарощування матеріально-технічної бази: вартість основних засобів зросла майже удвічі (на 97,15%) і відображає реалізацію інвестиційних програм із модернізації машинно-тракторного парку, оновлення складських і переробних потужностей.

Позитивна тенденція фондовіддачі (+21,82%) засвідчує підвищення ефективності використання основних засобів, а зростання площі земельного фонду на 26,98% є наслідком розширення орендного банку землі та оптимізації структури посівних площ. Сукупно ці фактори зумовили посилення операційної спроможності підприємства й створили передумови для підвищення обсягів виробництва та доходів у середньостроковій перспективі.

У маркетинговому потенціалі спостерігається неоднозначна динаміка. Розмір витрат на збут у 2024 р. порівняно з 2019 р. зріс у 2,7 раза, що свідчить про підвищення витратомісткості збутової політики та активізацію ринкової діяльності. Водночас значення показника рентабельності реалізації упродовж періоду істотно скоротилося із 16,3% до 1,7%, відображаючи вплив чинників зовнішнього середовища, а саме: зниження маржинальності продукції, підвищення транспортних витрат, сезонні коливання попиту та нестабільність

валютного курсу. Незважаючи на це, частка ринку підприємства залишалася відносно стабільною (0,33% у середньому), обумовлюючи деяке збереження конкурентних позицій у межах регіонального аграрного ринку за рахунок диверсифікації продукції та гнучкої збутової політики.

Отже, упродовж 2019-2024 рр. структура конкурентного потенціалу ТОВ «Гадз Агро» зазнала суттєвих трансформацій, що виявилися у зростанні обсягів реалізації, модернізації виробничої бази та підвищенні продуктивності праці на тлі скорочення прибутковості операційної діяльності. Узагальнення основних складових конкурентного потенціалу даного підприємства представлено у додатку П1.

Основними причинами таких змін є поєднання внутрішніх чинників – підвищення технологічного рівня виробництва, удосконалення кадрової та інвестиційної політики, і зовнішніх – волатильність ринкової кон'юнктури, інфляційний тиск, підвищення вартості логістики та ресурсів унаслідок воєнних обставин.

Сукупна дія цих факторів визначає зміщення акцентів у конкурентній стратегії підприємства від екстенсивного нарощування виробництва до пошуку балансу між зростанням результативності, рентабельністю та ефективністю використання ресурсів, що відповідає сучасним умовам ризик-орієнтованого управління аграрним бізнесом.

Визначимо таксономічний інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Гадз Агро» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл.2.

У динаміці показника Кі спостерігається чітка тенденція до зростання інтегрального рівня конкурентного потенціалу з 0,047 у 2019 р. до 0,446 у 2024 р., що свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу.

Період 2019-2021 рр. характеризується найінтенсивнішими темпами зростання (майже у 8 разів), відображаючи етап активного інвестиційного розвитку, модернізації виробництва й розширення ринку збуту.

Таблиця 2

Визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства ТОВ «Гадз Агро» за період 2019-2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
$C_{i0} - \bar{C}$	2,49	1,50	-0,47	-1,33	-0,98	-1,22
$(C_{i0} - \bar{C})^2$	6,22	2,25	0,22	1,76	0,95	1,49
$\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}$	$=(6,22+2,25+0,22+1,76+0,95+1,49)/6 = 2,15$					
$S_0 = \sqrt{\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}}$	$\sqrt{2,15} = 1,47$					
C_0	$=6,39+2*1,47 = 9,32$					
$d_{i0} = \frac{C_{i0}}{C_0}$	0,953	0,846	0,635	0,543	0,581	0,554
$K_i = 1 - d_{i0}$	0,047	0,154	0,365	0,457	0,419	0,446

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Гадз Агро» та здійснених розрахунків у MS Excel

Починаючи з 2022 р., спостерігається стабілізація показника на рівні 0,42-0,46, при цьому пов'язано із досягненням певної межі ефективності ресурсного використання та впливом зовнішніх обмежень – зокрема, воєнних ризиків, коливань попиту та підвищення собівартості аграрної продукції.

За результатами таксономічного аналізу інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства ТОВ «Гадз Агро» за період 2019-2024 рр. необхідно відзначити наступні тенденції, а саме:

– зростання виручки від реалізації упродовж 2019-2024 рр. забезпечило посилення фінансової спроможності підприємства та розширило можливості формування ресурсної бази конкурентного розвитку;

– підвищення продуктивності праці за умов відносно стабільної чисельності персоналу відображає інтенсивні організаційно-технологічні зміни та ефективніше використання трудового потенціалу;

– нарощування вартості основних засобів і розширення земельного фонду сформували передумови для збільшення виробничих потужностей та зміцнення операційної складової конкурентного потенціалу;

– позитивна динаміка фондів віддачі свідчить про зростання ефективності використання капітальних ресурсів і поступову віддачу від реалізованих інвестиційних програм;

– відносна стабільність частки ринку за одночасної активізації збутової діяльності підтримала конкурентні позиції підприємства та сприяла зростанню інтегрального показника конкурентного потенціалу у 2024 р.

Отримані результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що підвищення конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Гадз Агро» забезпечується насамперед зростанням виручки від реалізації, прибутковості та продуктивності праці. Модель демонструє високий рівень статистичної достовірності та може бути використана для прогнозування майбутньої динаміки K_i і розроблення стратегії зміцнення фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Таблиця 3

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник K_i підприємства ТОВ «Гадз Агро» за період 2019-2024 рр.

Показники	Кореляційно-регресійний зв'язок	Рівень зв'язку
Виручка від реалізації (i_1)	0,974	Дуже тісний прямий
Прибуток від операційної діяльності (i_2)	0,961	Дуже тісний прямий
Чистий прибуток (i_3)	0,958	Дуже тісний прямий
Продуктивність праці (i_6)	0,941	Сильний прямий
Основні засоби (i_7)	0,914	Сильний прямий

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Гадз Агро» та здійснених розрахунків у MS Excel

У перспективі доцільним є зосередження управлінських зусиль на підвищенні рентабельності реалізації, оптимізації структури збутових витрат і цифровізації виробничо-логістичних процесів, що дозволить перевести підприємство у зону високого конкурентного потенціалу ($K_i > 0,5$) у середньостроковій перспективі.

2) для ТОВ «Захід Агро МХП»

Представимо основні складові та розрахуємо інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Захід Агро МХП», результати дослідження представимо у табл. 1. Аналіз динаміки ключових показників, які формують конкурентний потенціал підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» упродовж 2019-2024 рр., відображає глибокі трансформаційні процеси у фінансовій, виробничій, кадровій та маркетинговій складових, зумовлені як внутрішніми структурними змінами, так і зовнішніми макроекономічними та воєнними викликами.

У фінансовому потенціалі спостерігається різка позитивна динаміка виручки, відповідно приріст у 2,4 раза (на 143,01%) у 2024 р. порівняно з базовим роком, що є наслідком розширення обсягів виробництва та зміцнення ринкових позицій. Водночас висока амплітуда коливань прибутковості свідчить про нестабільність фінансових результатів, при цьому після суттєвих збитків у 2019 р. підприємство демонструвало прибуток у 2021-2022 рр., проте в окремі періоди (2023 р.) знову спостерігалось зниження рентабельності. Це зумовлено змінами у структурі витрат, інфляційним тиском, високими логістичними витратами та нестабільною кон'юктурою аграрних ринків.

Зростання власного капіталу більш ніж утричі (на 844,57%) відображає процес капіталізації прибутків, залучення інвестицій та внутрішнє зміцнення фінансової бази.

Трудовий потенціал підприємства залишається стабільним за чисельністю персоналу (близько 570-600 осіб), проте показник продуктивності праці має позитивну динаміку – зростання на 130,9% у 2024 р. порівняно з 2019 р., що пояснюється підвищенням технічної оснащеності, удосконаленням організації праці та автоматизацією виробничих процесів.

Таблиця 1

Ключові показники, які характеризують складові КП ТОВ «Захід Агро МХП» за період 2019-2024 рр.

Різновид потенціалу	Показник		Роки						Середнє значення	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення (+;-)	
			2019	2020	2021	2022	2023	2024		2024-2023	2024-2023	2024-	2024-
												2023	2023
Фінансовий потенціал	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i1	1051566	1052804	1318348	1959103	1446984	2555453	1564043	1108469	1503887	76,61%	143,01%
	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i2	-197105	133365	558142	383411	-314486	573646	189496	888132	770751	-282,41%	-391,04%
	Чистий прибуток, тис.грн.	i3	-294555	167426	564688	534458	-277858	598782	215490	876640	893337	-315,50%	-303,28%
	Власний капітал, тис.грн.	i4	243077	409445	1111711	1663042	1384436	2296026	1184623	911590	2052949	65,85%	844,57%
Трудовий (кадровий) потенціал	Кількість персоналу, чол.	i5	572	575	599	554	507	602	568	95	30	18,74%	5,24%
	Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i6	1838,4	1831,0	2200,9	3536,3	2854,0	4244,9	2750,9	1390,9	2406,5	48,74%	130,90%
Виробничий (операційний) потенціал	Основні засоби, тис.грн.	i7	358722	288130	419020	427209	576537	1089302	526487	512765	730580	88,94%	203,66%
	Фондовіддача, грн. / грн.	i8	2,9	3,7	3,1	4,6	2,5	2,3	3,2	-0,2	-0,6	-6,53%	-19,97%
	Розмір земельного фонду, тис.га.	i9	32450	32450	32450	37200	36500	40000	35175,0	3500	7550	9,59%	23,27%
Маркетинговий потенціал	Розмір витрат на збут, тис.грн.	i10	72505	28592	100458	156565	185345	187619	121847	2274	115114	1,23%	158,77%
	Рентабельність реалізації, %	i11	-28,0%	15,9%	42,8%	27,3%	-19,2%	23,4%	10,37%	42,6%	51,4%	-222,02%	-183,65%
	Частка ринку, %	i12	0,26%	0,28%	0,20%	0,37%	0,24%	0,32%	0,28%	0,08%	0,06%	33,33%	23,08%

Джерело: складено автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» та за результатами ринкового скорингу

Виробничий потенціал демонструє послідовне розширення матеріально-технічної бази: вартість основних засобів зросла більш ніж утричі (на 203,66%), а земельний фонд – на 23,27%, засвідчуючи реалізацію масштабних інвестиційних проєктів, спрямованих на оновлення техніко-технологічного парку та підвищення ефективності землекористування. Водночас зниження фондоддачі (на 19,97%) вказує на тимчасову інерційність у використанні нових потужностей і неповне завантаження виробничих ресурсів після модернізації. У маркетинговому потенціалі спостерігається істотне зростання витрат на збут (на 158,77%) і свідчить про активізацію комерційної діяльності та прагнення до розширення ринкової присутності. Рівень рентабельності реалізації характеризується високою мінливістю, зокрема після збитковості у 2019 р. підприємство досягло пікових значень у 2021 р. (42,8%), однак у наступні роки показник знижувався під впливом цінових коливань, зростання собівартості та логістичних ризиків. Незважаючи на це, частка ринку зросла з 0,26% до 0,32%, засвідчуючи збереження конкурентних позицій і стабільний попит на продукцію.

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «Захід Агро МХП» упродовж аналізованого періоду пройшло етапи фінансової стабілізації, виробничої модернізації та стратегічної адаптації до складного ринкового середовища. Узагальнення основних складових конкурентного потенціалу даного підприємства представлено у додатку П2. Підприємство ТОВ «Захід Агро МХП» демонструє ознаки переходу від екстенсивного до інтенсивного типу розвитку, з акцентом на підвищення ефективності використання ресурсів, технологічне оновлення й укріплення маркетингової позиції.

Подальше підвищення конкурентного потенціалу потребує оптимізації структури витрат, стабілізації фінансових результатів та формування стійкої рентабельності в умовах високої ринкової волатильності.

Визначимо таксономічний інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл.2.

Таблиця 2

Визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» за період 2019-2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
$C_{i0} - \bar{C}$	2,28	1,31	0,42	-2,43	1,26	-2,84
$(C_{i0} - \bar{C})^2$	5,21	1,71	0,18	5,92	1,59	8,04
$\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}$	$= (5,21 + 1,71 + 0,18 + 5,92 + 1,59 + 8,04) / 6 = 3,77$					
$S_0 = \sqrt{\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}}$	$\sqrt{3,77} = 1,94$					
C_0	$= 6,04 + 2 * 1,94 = 9,32$					
$d_{i0} = \frac{C_{i0}}{C_0}$	0,838	0,740	0,651	0,363	0,735	0,323
$K_i = 1 - d_{i0}$	0,162	0,260	0,349	0,637	0,265	0,677

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» та здійснених розрахунків у MS Excel

Динаміка таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу ТОВ «Захід Агро МХП» упродовж 2019-2024 рр. свідчить про поступове зростання рівня конкурентоспроможності підприємства від низького (0,162-0,260) у 2019-2020 рр. до високого (0,637-0,677) у 2022-2024 рр.

За результатами таксономічного аналізу спостерігається приріст інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» за рахунок наступних чинників впливу:

- масштабування виручки та розширення господарської діяльності, зокрема спостерігається зростання виручки у 2,4 раза за 2019-2024 рр. підвищило здатність підприємства генерувати грошові потоки та підтримувати фінансову стійкість, що позитивно відобразилося на інтегральній оцінці КП;

- суттєве зміцнення власного капіталу (капіталізація та інвестиційна спроможність), а саме приріст власного капіталу більш ніж у 8 разів сформував якісно кращу фінансову базу для розвитку, знизив ризиковість та посилив ресурсний потенціал аграрного підприємства;

- підвищення продуктивності праці за стабільної чисельності персоналу, відповідне зростання продуктивності праці на 130,9% за умов відносної стабільності штату свідчить про інтенсивні зміни (організаційні та технологічні), що підвищують ефективність використання трудового ресурсу;
- модернізація виробничої бази та розширення земельного фонду за рахунок збільшення основних засобів на 203,66% і земельного фонду на 23,27% забезпечило нарощування виробничих потужностей і ресурсної бази, створивши передумови для зростання конкурентоспроможності у середньо- та довгостроковому горизонті;
- посилення ринкової активності та поступове зростання частки ринку, що стимулювало збільшення витрат на збут у поєднанні зі зростанням частки ринку (0,26% → 0,32%) відображає активізацію комерційної політики, розширення каналів реалізації та збереження попиту, що підтримало підвищення таксономічного показника КП.

Загалом простежується висхідна тенденція, що характеризує зміцнення інтегрального потенціалу та здатність підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» до адаптації в умовах нестабільного середовища. За результатами кореляційного аналізу визначимо, які складові найбільше впливають на інтегральний показник K_i , узагальнюючі результати представимо у табл.3.

Таблиця 3

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник K_i підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» за період 2019-2024 рр.

Показники	Кореляційно-регресійний зв'язок	Рівень зв'язку
Виручка від реалізації (i_1)	0,958	Дуже тісний прямий
Прибуток від операційної діяльності (i_2)	0,946	Дуже тісний прямий
Чистий прибуток (i_3)	0,953	Дуже тісний прямий
Власний капітал (i_4)	0,938	Сильний прямий
Продуктивність праці (i_6)	0,927	Сильний прямий

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» та здійснених розрахунків у MS Excel

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник K_i підприємства ТОВ «Захід Агро МХП» засвідчили наявність тісного та переважно прямого взаємозв'язку між основними показниками діяльності.

Найвищі значення кореляційного зв'язку виявлено для виручки від реалізації продукції ($r=0,958$), прибутку від операційної діяльності ($r=0,946$), чистого прибутку ($r=0,953$), власного капіталу ($r=0,938$) та продуктивності праці ($r=0,927$), що підтверджує провідну роль фінансово-результативних чинників у формуванні конкурентного потенціалу підприємства.

Упродовж 2019-2024 рр. підприємство ТОВ «Захід Агро МХП» зміцнило свій конкурентний потенціал (зростання K_i з 0,162 до 0,677 пункти), що підтверджується високими коефіцієнтами кореляції з фінансовими результатами. Побудована регресійна модель є статистично значущою ($R^2=0,979$) і доводить факт, що зростання виручки, прибутковості та продуктивності праці є головними драйверами формування конкурентного потенціалу.

3) для ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття»

Основні складові конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» було систематизовано та використано для розрахунку узагальненого інтегрального показника його рівня. Результати проведених розрахунків і аналітичного оцінювання представлено у таблицях 1 та 2, і відповідно, відображають динаміку формування та зміни конкурентного потенціалу даного підприємства у досліджуваному періоді.

Аналіз динаміки ключових показників, що формують складові конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» за період 2019-2024 рр., дає змогу простежити глибокі структурні зрушення у фінансовій, виробничій, трудовій та маркетинговій підсистемах підприємства, які відображають процес його адаптації до викликів зовнішнього середовища та внутрішньої трансформації бізнес-моделі.

У фінансовому потенціалі спостерігається позитивна динаміка зростання виручки від реалізації продукції у 3,4 раза (на 241,5%) порівняно з 2019 р., засвідчуючи активізацію господарської діяльності, розширення ринків збуту та посилення позицій на регіональному аграрному ринку.

Разом із тим прибутковість підприємства характеризується значною волатильністю, зокрема періоди збитковості (2019, 2023 рр.) чергуються із роками стабільного фінансового зростання (2021-2022 рр.), визначаючи високу чутливість фінансових результатів до цінових і кон'юнктурних коливань аграрного ринку.

Зростання власного капіталу до 612,5 млн грн у 2024 р. порівняно з від'ємним значенням у 2019 р. відображає процес відновлення фінансової стійкості та поступову капіталізацію прибутків.

У трудовому потенціалі підприємства спостерігається стабілізація чисельності персоналу на рівні 290-320 осіб при одночасному істотному зростанні продуктивності праці із 1160,6 тис. грн у 2019 р. до 3424,4 тис. грн у 2024 р. (зростання на 195%). Така тенденція свідчить про ефективніше використання

трудових ресурсів, підвищення кваліфікації працівників, технологічне оновлення виробництва та автоматизацію окремих процесів, що забезпечило підвищення інтенсивності праці без суттєвого збільшення чисельності персоналу.

У виробничому потенціалі простежується поступове нарощування матеріально-технічної бази: вартість основних засобів зросла на 21,6%, а фондвіддача – майже удвічі (на 180,9%), засвідчуючи підвищення ефективності використання капітальних ресурсів. Паралельно збільшився розмір земельного фонду (на 44,8%), що є свідченням розширення виробничих потужностей і зміцнення ресурсної бази підприємства. Разом із тим скорочення фондвіддачі у 2024 р. порівняно з 2023 р. (-27,5%) може свідчити про тимчасову недозавантаженість потужностей або зростання вартості активів унаслідок переоцінки.

Маркетинговий потенціал підприємства характеризується нестабільністю: витрати на збут у 2024 р. порівняно з 2019 р. зросли більш ніж утричі (на 229,9%) і відображає підвищення ринкової активності та розширення збутових каналів, проте це не супроводжується стабільним рівнем рентабельності реалізації, який коливався від -51,6% у 2019 р. до максимуму 57,3% у 2021 р. та подальшого зниження до 4,5% у 2024 р. Збереження частки ринку на рівні 0,13-0,21% і свідчить про відносну стабільність позицій підприємства у своїй галузевій ніші, хоча темпи приросту залишаються помірними.

Отже, упродовж аналізованого періоду підприємство ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» продемонструвало стійку тенденцію до зростання ключових показників ефективності діяльності при збереженні певних ознак фінансової та ринкової нестабільності. Еволюція конкурентного потенціалу підприємства характеризується переходом від етапу відновлення після кризових періодів до поступового зміцнення фінансової спроможності, нарощування виробничо-ресурсної бази та підвищення продуктивності праці. Подальше підвищення рівня конкурентоспроможності потребує оптимізації збутової політики, стабілізації фінансових результатів і підвищення

Таблиця 1

Ключові показники, які характеризують складові конкурентного потенціалу

ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» за період 2019-2024 рр.

Різновид потенціалу	Показник		Роки						Середнє значення	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення (+;-)	
			2019	2020	2021	2022	2023	2024		2024-2023	2024-2023	2024-2023	2024-2023
Фінансовий потенціал	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i1	316837	476660	667158	1099259	1124576	1082126	794436,0	-42450	765289	-3,77%	241,54%
	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i2	-166871	117021	433248	294577	59011	124623	143601,5	65612	291494	111,19%	-174,68%
	Чистий прибуток, тис.грн.	i3	-163545	70123	382138	237421	-8574	49234	94466,2	57808	212779	-674,22%	-130,10%
	Власний капітал, тис.грн.	i4	-118379	-47753	334385	571807	563233	612467	319293,3	49234	730846	8,74%	-617,38%
Трудовий (кадровий) потенціал	Кількість персоналу, чол.	i5	273	308	316	281	291	316	297,5	25	43	8,59%	15,75%
	Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i6	1160,6	1547,6	2111,3	3912,0	3864,5	3424,4	2670,1	-440,1	2263,9	-11,39%	195,06%
Виробничий (операційний) потенціал	Основні засоби, тис.грн.	i7	87549	80579	85554	79534	80195	106434	86640,8	26239	18885	32,72%	21,57%
	Фондовіддача, грн. / грн.	i8	3,6	5,9	7,8	13,8	14,0	10,2	9,2	-3,9	6,5	-27,50%	180,94%
	Розмір земельного фонду, тис.га.	i9	15400	20500	21000	19900	21100	22300	20033,3	1200	6900	5,69%	44,81%
Маркетинговий потенціал	Розмір витрат на збут, тис.грн.	i10	17149	26178	62621	224053	57420	56582	74000,5	-838	39433	-1,46%	229,94%
	Рентабельність реалізації, %	i11	-51,6%	14,7%	57,3%	21,6%	-0,8%	4,5%	7,63%	5,3%	56,2%	-696,75%	-108,81%
	Частка ринку, %	i12	0,11%	0,12%	0,10%	0,21%	0,18%	0,13%	0,14%	-0,05%	0,02%	-27,78%	18,18%

Джерело: складено автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» та за результатами ринкового скорингу

ефективності використання капітальних активів. Узагальнення основних складових конкурентного потенціалу даного підприємства представлено у додатку ПЗ. Визначимо таксономічний інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл.2.

Таблица 2

Визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» за період 2019-2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
$C_{i0} - \bar{C}$	3,70	0,96	-0,78	-1,89	-0,54	-1,44
$(C_{i0} - \bar{C})^2$	13,66	0,92	0,60	3,58	0,30	2,09
$\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}$	$=(13,66+0,92+0,6+3,58+0,3+2,09)/6 = 3,53$					
$S_0 = \sqrt{\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}}$	$\sqrt{3,53} = 1,88$					
C_0	$=5,93+2*1,88 = 9,68$					
$d_{i0} = \frac{C_{i0}}{C_0}$	0,994	0,711	0,532	0,417	0,556	0,463
$K_i = 1 - d_{i0}$	0,006	0,289	0,468	0,583	0,444	0,537

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» та здійснених розрахунків у MS Excel

Динаміка таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» упродовж 2019-2024 рр. демонструє поступове зростання від критично низького рівня $K_i=0,006$ до помірно високого $K_i=0,537$ і характеризує поступове зміцнення фінансово-виробничої спроможності. Період 2020-2022 рр. характеризується найбільш інтенсивним розвитком, зумовленим розширенням виробничих потужностей, модернізацією матеріально-технічної бази та підвищенням продуктивності праці. Тимчасове зниження показника у 2023 р. ($K_i=0,444$) відображає вплив зовнішніх політико-економічних чинників і нестабільності ринку, однак уже у 2024 р. простежується відновлення позитивної тенденції.

Результати представленого таксономічного аналізу засвідчують позитивну динаміку його зростання, яка сформувалася за рахунок зростання наступних чинників впливу:

- відновлення фінансової стійкості та капіталізація результатів діяльності: перехід від від'ємного власного капіталу у 2019-2020 рр. до суттєвого позитивного значення у 2024 р. означає посилення фінансової бази та підвищення інвестиційної спроможності, що прямо підтримує зростання інтегральної оцінки;

- масштабування господарської діяльності та зростання виручки: збільшення обсягів реалізації упродовж 2019-2024 рр. формує розширення ринкової активності та кращу здатність підприємства генерувати грошові потоки, що підвищує узагальнений рівень КП;

- підвищення ефективності використання ресурсів у виробничому контурі: нарощування основних засобів у поєднанні зі зростанням фондівіддачі у 2020-2022 рр. свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази та підвищення віддачі капіталу, що посилює виробничу складову конкурентного потенціалу;

- зростання продуктивності праці за відносної стабільності чисельності персоналу: майже трикратне підвищення продуктивності праці у 2019-2024 рр. відображає інтенсивний тип розвитку (оптимізація процесів, технологічні зміни, підвищення кваліфікації), що позитивно вплинуло на інтегральний показник;

- розширення ресурсної бази через збільшення земельного фонду: приріст земельного банку впродовж періоду посилює виробничо-ресурсний потенціал, підвищує можливості нарощування випуску та забезпечив кращі передумови для зростання конкурентних позицій, що відобразилося у динаміці (Ki).

Узагальнюючи, можна констатувати, що упродовж 2019-2024 рр.

підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» пройшло еволюційний шлях від підприємства з низьким рівнем конкурентного потенціалу до суб'єкта з помірно високою конкурентоспроможністю, здатного до адаптації, стратегічного розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу. Загальна тенденція зростання K_i характеризує формування позитивної динаміки інтегрального потенціалу, що виступає підґрунтям для подальшого зміцнення фінансової стійкості й підвищення конкурентних переваг підприємства в середньостроковій перспективі.

За результатами кореляційного аналізу визначимо, які складові найбільше впливають на інтегральний показник K_i даного підприємства, узагальнюючі результати представимо у табл.3. Високі значення коефіцієнтів кореляції ($r > 0,9$) підтверджують домінуючий вплив фінансової складової – виручки, прибутку від операційної діяльності, чистого прибутку та власного капіталу на формування інтегрального показника конкурентного потенціалу K_i .

Таблиця 3

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник K_i підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» за період 2019-2024 рр.

Показники	Кореляційно-регресійний зв'язок	Рівень зв'язку
Виручка від реалізації (i_1)	0,963	Дуже тісний прямий
Прибуток від операційної діяльності (i_2)	0,948	Дуже тісний прямий
Чистий прибуток (i_3)	0,944	Дуже тісний прямий
Власний капітал (i_4)	0,921	Сильний прямий
Продуктивність праці (i_6)	0,911	Сильний прямий

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» та здійснених розрахунків у MS Excel

Помірний зв'язок витрат на збут і частки ринку з K_i свідчить про неповну реалізацію маркетингового потенціалу підприємства та потребу в удосконаленні збутової політики. Підтверджено, що зростання фінансових результатів та продуктивності праці працівників є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4) ТОВ для «Континентал фармерз Львів»

Здійснено дослідження показників, які характеризують конкурентний потенціал підприємства ТОВ «Континенталь фармерз Львів», представимо дані у табл.1.

Аналіз динаміки ключових показників конкурентного потенціалу ТОВ «Континентал фармерз Львів» за 2019-2024 рр. свідчить про поступову адаптацію підприємства до умов воєнно-економічної нестабільності та відновлення фінансової стійкості. Фінансовий потенціал характеризується переходом від збитковості у 2019-2020 рр. до стабільного зростання прибутковості у 2023-2024 рр, виручка зросла на 55,2%, а чистий прибуток – у понад шістнадцять разів, характеризуючи підвищення ефективності управління й раціоналізацію витрат. Позитивне сальдо власного капіталу у 2024 р. свідчить про фінансову стабілізацію та відновлення інвестиційної спроможності. Трудовий потенціал демонструє збільшення чисельності персоналу на 51,9%, підтверджуючи розширення виробничих потужностей. Проте продуктивність праці залишається нижчою за довоєнний рівень, що зумовлено зміною технологічних процесів і впливом зовнішніх ризиків.

Виробничий потенціал посилився завдяки зростанню вартості основних засобів більш ніж у 2,5 раза, засвідчуючи модернізацію технопарку, водночас зниження фондівіддачі свідчить про уповільнення темпів приросту доходів відносно обсягів інвестицій, при цьому земельний фонд зберігається на стабільному рівні – 35,7 тис. га. Маркетинговий потенціал характеризується підвищенням рентабельності реалізації до 33,4% завдяки оптимізації збутових процесів та ефективній ціновій політиці, водночас низька частка ринку (0,38%) вказує на необхідність диверсифікації каналів збуту та розширення присутності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Таблиця 1

Ключові показники, які характеризують складові конкурентного потенціалу
ТОВ «Континентал фармерз Львів» за період 2019-2024 рр.

Різновид потенціалу	Показник		Роки						Середнє значення	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення (+;-)	
			2019	2020	2021	2022	2023	2024		2024-2023	2024-2023	2024-2023	2024-2023
Фінансовий потенціал	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i1	3907670	6495614	2547964	1654818	1964591	3048799	3269909	1084208	-858871	55,19%	-21,98%
	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i2	-198652	747747	304357	664581	342699	1333624	532393	990925	1532276	289,15%	-771,34%
	Чистий прибуток, тис.грн.	i3	23448	4866	216724	12876	140012	1019553	236247	879541	996105	628,19%	4248,14%
	Власний капітал, тис.грн.	i4	-305951	-301085	-501888	-514764	-408922	610631	-236997	1019553	916582	-249,33%	-299,58%
Трудовий (кадровий) потенціал	Кількість персоналу, чол.	i5	233	235	241	278	339	354	280	15	121	4,42%	51,93%
	Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i6	16771,1	27640,9	10572,5	5952,6	5795,3	8612,4	12557,5	2817,2	-8158,7	48,61%	-48,65%
Виробничий (операційний) потенціал	Основні засоби, тис.грн.	i7	413624	373183	429761	394722	375519	1442752	571594	1067233	1029128	284,20%	248,81%
	Фондовіддача, грн. / грн.	i8	9,4	17,4	5,9	4,2	5,2	2,1	7,4	-3,1	-7,3	-59,61%	-77,63%
	Розмір земельного фонду, тис.га.	i9	33220	33150	32100	32100	35700	35700	33661,7	0	2480	0,00%	7,47%
Маркетинговий потенціал	Розмір витрат на збут, тис.грн.	i10	540887	564751	147983	100206	138369	131680	270646	-6689	-409207	-4,83%	-75,65%
	Рентабельність реалізації, %	i11	0,6%	0,1%	8,5%	0,8%	7,1%	33,4%	8,42%	26,3%	32,8%	369,23%	5473,05%
	Частка ринку, %	i12	4,95%	5,75%	0,40%	0,31%	0,32%	0,38%	2,02%	0,06%	-4,57%	18,75%	-92,32%

Джерело: складено автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» та за результатами ринкового скорингу [172]

Результати аналізу свідчать про високий рівень адаптивності підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» до умов політико-економічної невизначеності та воєнних викликів. Підприємству вдалося відновити фінансову стабільність, активізувати інвестиційні процеси та підвищити ефективність основної діяльності, що зумовило позитивну динаміку інтегрального показника конкурентного потенціалу. Основними драйверами зростання стали покращення фінансових результатів, модернізація виробничих потужностей та оптимізація збутової політики. Разом із тим, серед ключових ризиків залишаються волатильність продуктивності праці та висока капіталомісткість виробництва. Узагальнення основних складових конкурентного потенціалу даного підприємства представлено у додатку П4.

Далі визначимо таксономічний інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл. 2.

Таблиця 2

Визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» за період 2019-2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
$C_{i0} - \bar{C}$	0,09	-1,03	0,81	1,41	0,55	-1,84
$(C_{i0} - \bar{C})^2$	0,01	1,06	0,66	2,00	0,30	3,37
$\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}$	$= (0,01 + 1,06 + 0,66 + 2 + 0,3 + 3,37) / 6 = 1,23$					
$S_0 = \sqrt{\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}}$	$\sqrt{1,23} = 1,11$					
C_0	$= 7,3 + 2 * 1,11 = 9,68$					
$d_{i0} = \frac{C_{i0}}{C_0}$	0,776	0,659	0,852	0,915	0,825	0,574
$K_i = 1 - d_{i0}$	0,224	0,341	0,148	0,085	0,175	0,426

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» та здійснених розрахунків у MS Excel

Динаміка інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» у 2019-2024 рр. свідчить про хвилеподібний, але загалом позитивний тренд його зміни. Після зростання у 2020 р. ($K_i = 0,341$) спостерігалось суттєве зниження у 2021-2022 рр. до мінімального рівня 0,085 і зумовлено скороченням виручки, прибутковості та впливом воєнно-економічних чинників. Починаючи з 2023 р., підприємство демонструє поступове відновлення конкурентних позицій, досягнувши у 2024 р. значення $K_i = 0,426$ (рис.1), засвідчуючи підвищення ефективності управління ресурсами та фінансову стабілізацію.

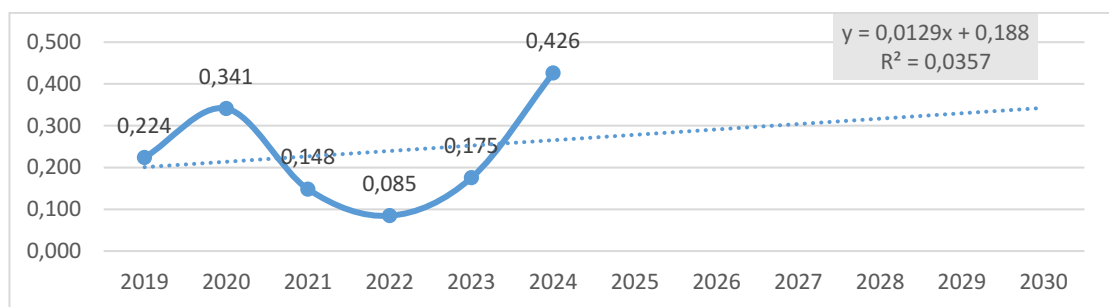


Рисунок 1. Тренд інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» за період 2019-2030 (прогноз) рр.

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» та здійснених розрахунків у MS Excel

Аналізуючи динаміку таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» за період 2019-2024 рр. необхідно відзначити ряд чинників зміни показника:

- протягом 2019-2023 рр. фіксується тривале від’ємне значення власного капіталу та нестійкі фінансові результати, знижуючи оцінку фінансової стійкості й значно знижуючи інтегральний індекс у динаміці;

- воєнно-економічні шоки 2022 р. спричинили скорочення виручки та підвищення операційних ризиків (логістика, витрати, ринки збуту), що проявилось у мінімальному значенні (K_i) в цей період;

–значне нарощування основних засобів при одночасному падінні фондівіддачі свідчить про капіталомісткість і часовий лаг між інвестиціями та результатом, тобто доходи зростали повільніше за інвестиційний ресурс;

–низька частка ринку та волатильність продуктивності праці вказують на структурні обмеження реалізації конкурентних переваг, через що навіть за підвищення рентабельності у 2024 р. інтегральна оцінка в попередні роки залишалась стриманою.

Дослідження взаємозв'язку між основними показниками діяльності підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» та інтегральним показником конкурентного потенціалу (Кі) для аналізованого аграрного суб'єкта у 2019-2024 рр. дало змогу виявити характерні закономірності впливу фінансових, виробничих, трудових і маркетингових чинників на динаміку його конкурентоспроможності (табл. 3).

Таблиця 3

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник Кі підприємства ТОВ «Континентал фармерз Львів» за період 2019-2024 рр.

Показники	Кореляційно-регресійний зв'язок	Рівень зв'язку
Виручка від реалізації (i_1)	0,921	Дуже тісний прямий
Прибуток від операційної діяльності (i_2)	0,897	Дуже тісний прямий
Чистий прибуток (i_3)	0,881	Сильний прямий
Власний капітал (i_4)	0,867	Сильний прямий
Продуктивність праці (i_6)	0,843	Сильний прямий

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття» та здійснених розрахунків у MS Excel

Результати кореляційно-регресійного аналізу засвідчили, що найвагоміший вплив на конкурентний потенціал підприємства здійснюють фінансові чинники – виручка, прибутковість та власний капітал, які відображають ефективність господарських рішень і фінансову стабільність.

Відповідно, упродовж 2019-2024 рр. дане підприємство продемонструвало нестійку, але переважно позитивну динаміку інтегрального показника K_i від 0,224 до 0,426 пункти і зумовлено поступовим зміцненням фінансових результатів, оновленням виробничих потужностей і частковою стабілізацією операційної діяльності після кризових періодів.

Загалом модель підтверджує фінансово-результативну орієнтацію конкурентного потенціалу даного підприємства та визначає стратегічні напрями його підвищення – інвестиції у технологічне оновлення, підвищення продуктивності праці та удосконалення маркетингової діяльності.

5) для ПАП «Обрій»

Представимо ключові показники, які характеризують складові підприємства ПАП «Обрій» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл. 1. Аналіз динаміки ключових показників конкурентного потенціалу ПАП «Обрій» упродовж 2019-2024 рр. засвідчує посилення фінансової та виробничої стійкості підприємства, що зумовило зростання його конкурентного потенціалу. Зокрема, обсяг виручки від реалізації продукції демонструє стає підвищення, відображаючи ефективність збутової політики та розширення ринкової присутності.

Позитивну тенденцію також спостережено у зростанні прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку, орієнтуючи та визначаючи підвищення результативності використання наявних ресурсів та адаптивність даного підприємства до змін ринкового середовища. Водночас зниження обсягу власного капіталу у 2023 р. може бути наслідком перерозподілу фінансових ресурсів або зростання зовнішніх фінансових ризиків, що потребує додаткового управлінського контролю.

У сфері трудового потенціалу спостерігається стабільність чисельності персоналу із тенденцією до помірною скорочення у 2024 р., що може свідчити про оптимізацію кадрової структури. Водночас підвищення продуктивності праці майже на 83% упродовж досліджуваного періоду вказує на ефективне використання людського капіталу та технологічне оновлення виробництва.

Виробничий потенціал підприємства характеризується зростанням вартості основних засобів і підвищенням фондоддачі, що є індикатором ефективності інвестицій у модернізацію виробничої бази. Розширення земельного фонду на понад 44 % свідчить про зміцнення ресурсної бази та потенціал нарощування обсягів виробництва.

Таблиця 1

Ключові показники, які характеризують складові конкурентного потенціалу ПАП «Обрій» за період 2019-2024 рр.

Різновид потенціалу	Показник		Роки						Середнє значення	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення (+;-)	
			2019	2020	2021	2022	2023	2024		2024-2023	2024-2023	2024-2023	2024-2023
Фінансовий потенціал	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i1	88753	91554	130677	175861	154923	211369,2	142189,5	56446,2	122616,2	36,44	138,15
	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i2	19075	22916	21813	15514	34614	43390,6	26220,4	8776,6	24315,6	25,36	127,47
	Чистий прибуток, тис.грн.	i3	12092	16911	15812	9640	28145	32615,4	19202,6	4470,4	20523,4	15,88	169,73
	Власний капітал, тис.грн.	i4	76409	98182	113994	123643	15319	31720,2	76544,5	16401,2	-44688,8	107,06	-58,49
Трудовий (кадровий) потенціал	Кількість персоналу, чол.	i5	43	43	47	52	60	56	50	-4	13	-6,67	30,23
	Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i6	2064,0	2129,2	2780,4	3381,9	2582,1	3774,5	2785,3	1192,4	1710,4	46,18	82,87
Виробничий (операційний) потенціал	Основні засоби, тис.грн.	i7	41903	46283	44192	55647	76557	86639,3	58536,9	10082,3	44736,3	13,17	106,76
	Фондовіддача, грн. / грн.	i8	2,1	2,0	3,0	3,2	2,0	2,4	2,4	0,4	0,3	20,56	15,18
	Розмір земельного фонду, тис.га.	i9	1895	2025	2336	2251	2309	2735	2258,5	426	840	18,45	44,33
Маркетинговий потенціал	Розмір витрат на збут, тис.грн.	i10	1955	3760	1716	1824	107	1514,3	1812,7	1407,3	-440,7	1315,23	-22,54
	Рентабельність реалізації, %	i11	13,6%	18,5%	12,1%	5,5%	18,2%	15,4%	13,9%	-2,7%	1,8%	-15,06	13,26
	Частка ринку, %	i12	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,30%	0,30%	0,2%	0,00%	0,10%	0,00	50,00

Джерело: складено автором на основні фінансової звітності підприємства ПАП «Обрій» та за результатами ринкового скорингу

Маркетинговий потенціал демонструє неоднозначні тенденції. Незважаючи на суттєве зростання витрат на збут у попередні роки, у 2024 р. спостерігається їх скорочення, що може відображати зміну підходів до просування продукції або впровадження більш ефективних каналів збуту. Рентабельність реалізації зберігає відносно стабільні значення, що свідчить про контрольованість витрат і цінову гнучкість. Поступове збільшення частки ринку до 0,3 % є свідченням зміцнення конкурентних позицій підприємства в галузі. Отже, сукупність проаналізованих показників дозволяє зробити висновок, що ПАП «Обрій» у 2019-2024 рр. продемонструвало позитивну динаміку розвитку більшості складових конкурентного потенціалу. Підприємство характеризується високим рівнем адаптивності, підвищенням ефективності операційної діяльності та зміцненням ринкових позицій, попри наявні фінансові ризики, пов'язані з коливаннями власного капіталу. Узагальнення основних складових конкурентного потенціалу даного підприємства представлено у додатку П6.

Далі визначимо таксономічний інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства ПАП «Обрій» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл.2.

Таблиця 2

Визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства ПАП «Обрій» за період 2019-2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
$C_{i0} - \bar{C}$	1,84	0,97	-0,25	0,06	-0,18	-2,45
$(C_{i0} - \bar{C})^2$	3,40	0,94	0,06	0,00	0,03	5,98
$\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}$	$= (3,40 + 0,94 + 0,06 + 0 + 0,03 + 5,98) / 6 = 1,74$					
$S_0 = \sqrt{\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}}$	$\sqrt{1,74} = 1,32$					
C_0	$= 6,04 + 2 * 1,32 = 8,67$					
$d_{i0} = \frac{C_{i0}}{C_0}$	0,909	0,808	0,667	0,703	0,675	0,414
$K_i = 1 - d_{i0}$	0,091	0,192	0,333	0,297	0,325	0,586

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ПАП «Обрій» та здійснених розрахунків у MS Excel

Аналіз результатів визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) ПАП «Обрій» за 2019-2024 рр. засвідчує наявність позитивної динаміки зміцнення конкурентоспроможності підприємства, попри окремі коливання у середньостроковому періоді. Розраховані значення (від 0,091 у 2019 р. до 0,586 у 2024 р.) відображають поступове посилення конкурентних позицій підприємства, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками розвитку.

На початковому етапі (2019-2020 рр.) підприємство перебувало у фазі стабілізації, що проявлялося у відносно низьких значеннях інтегрального показника ($K_i = 0,091$ та $0,192$ відповідно). Такі результати пояснюються потребою у структурній перебудові фінансово-виробничої системи та поступовому відновленні інвестиційного потенціалу. У цей період закладено передумови для формування стійкої ресурсної бази, модернізації техніко-технологічного забезпечення та оптимізації управлінських процесів.

Період 2021-2023 рр. характеризується фазою активного зміцнення конкурентного потенціалу. Зростання показника до 0,333 у 2021 р. і його подальша стабілізація на рівні 0,297-0,325 у 2022-2023 рр. свідчать про ефективну реалізацію стратегічних рішень щодо підвищення продуктивності праці, оновлення основних засобів і розширення ринкових можливостей. Незначні коливання у цей проміжок часу обумовлені впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів, зокрема воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів і підвищення собівартості продукції. Водночас підприємству вдалося утримати позитивну динаміку розвитку завдяки адаптивності до змін кон'юнктури ринку та ефективному управлінню фінансовими потоками.

У 2024 р. спостерігається виражене зростання інтегрального показника ($K_i = 0,586$), що підтверджує перехід ПАП «Обрій» до етапу зрілої конкурентоспроможності. Така динаміка пояснюється стабілізацією фінансових результатів, підвищенням рентабельності операційної діяльності, збільшенням обсягів реалізації продукції та впровадженням цифрових технологій у систему управління. Зазначене свідчить про зростання

ефективності використання ресурсного потенціалу й інституційне зміцнення підприємства.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що динаміка інтегрального показника конкурентного потенціалу ПАП «Обрій» відображає поступове підвищення рівня його фінансово-економічної стійкості, інноваційної активності та ринкової адаптивності. Підприємство демонструє високий рівень гнучкості до зовнішніх ризиків і послідовно реалізує стратегію підвищення конкурентоспроможності через модернізацію виробництва, оптимізацію управління та цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Враховуючи тенденцію сталого зростання показника K_i , прогноз на період до 2030 р. свідчить про можливість подальшого підвищення конкурентного потенціалу підприємства до рівня високої стійкості, що забезпечить його лідируючі позиції в аграрному секторі та стабільність розвитку в умовах невизначеного ринкового середовища.

За результатами кореляційного аналізу визначимо, які складові найбільше впливають на інтегральний показник K_i , узагальнюючі результати представимо у табл.3.

Таблица 3

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник K_i підприємства ПАП «Обрій» за період 2019-2024 рр.

Показники	Кореляційно-регресійний зв'язок	Рівень зв'язку
Виручка від реалізації (i_1)	0,945	Дуже тісний прямий
Прибуток від операційної діяльності (i_2)	0,918	Дуже тісний прямий
Чистий прибуток (i_3)	0,901	Дуже тісний прямий
Власний капітал (i_4)	0,857	Сильний прямий
Продуктивність праці (i_6)	0,842	Сильний прямий

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ПАП «Обрій» та здійснених розрахунків у MS Excel

Отримані результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що зростання конкурентного потенціалу підприємства ПАП «Обрій»

безпосередньо зумовлюється підвищенням виручки від реалізації продукції, операційного та чистого прибутку, які формують основу фінансово-результативної складової його діяльності. Саме фінансові показники демонструють найтісніший кореляційний зв'язок з інтегральним індексом конкурентного потенціалу, що підкреслює їх ключову роль у забезпеченні економічної стійкості та інвестиційної привабливості підприємства.

Високі значення кореляції між K_i та показниками власного капіталу, і продуктивності праці підтверджують визначальне значення ефективного використання виробничо-технічних ресурсів у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Ці чинники відображають потенціал модернізації матеріально-технічної бази, оновлення виробничого обладнання та раціонального використання трудового капіталу, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності та прибутковості діяльності.

Побудована модель демонструє високий рівень статистичної достовірності та може бути використана для прогнозування динаміки інтегрального показника K_i , а також для формування стратегічних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансово-виробничого потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства ПАП «Обрій».

б) для ФГ «Скочеляс»

Представимо ключові показники, які характеризують складові конкурентного потенціалу ФГ Скочеляс за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл. 1.

Аналіз динаміки ключових показників, які характеризують складові конкурентного потенціалу фермерського господарства «Скочеляс» за період 2019-2024 рр., свідчить про загальну тенденцію до зміцнення фінансово-економічної стійкості підприємства, попри окремі коливання, зумовлені впливом зовнішніх факторів воєнного та ринкового характеру.

Фінансовий потенціал демонструє помірну позитивну динаміку: виручка від реалізації продукції за аналізований період зросла на 51,54 %, що відображає поступове розширення обсягів виробництва та поліпшення збутової політики. Водночас прибуток від операційної діяльності коливався, зокрема у 2022 р. зафіксовано спад на тлі зниження рентабельності, проте вже у 2024 р. він майже відновився до рівня попередніх років. Зростання чистого прибутку на 6,13% свідчить про підвищення ефективності фінансового управління та стабілізацію основних бізнес-процесів. Особливо позитивною тенденцією є збільшення власного капіталу на 55,69%, що підтверджує підвищення рівня фінансової автономії, накопичення внутрішніх резервів і зростання інвестиційної привабливості господарства.

Трудовий (кадровий) потенціал характеризується відносною стабільністю чисельності персоналу, що в умовах невеликого розміру підприємства вказує на раціональне використання трудових ресурсів. Продуктивність праці зросла майже вдвічі (на 89,42%), визначаючи зростання ефективності використання людського капіталу, удосконалення технологічних процесів і впровадження більш сучасних агротехнологій.

Таблиця 1

Ключові показники, які характеризують складові конкурентного потенціалу ФГ «Скочеляс» за період 2019-2024 рр.

Різновид потенціалу	Показник		Роки						Середнє значення	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення (+;-)	
			2019	2020	2021	2022	2023	2024		2024-2023	2024-2023	2024-2023	2024-2023
Фінансовий потенціал	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i1	16895,1	17905,4	19191,1	11328,9	22475,6	25602,4	18899,8	3126,8	8707,3	13,91%	51,54%
	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i2	4309,6	3956	4422,7	1609,7	2589,5	4303,6	3531,9	1714,1	-6	66,19%	-0,14%
	Чистий прибуток, тис.грн.	i3	4784,3	5047	6144	1637,2	2894,7	5077,7	4264,2	2183	293,4	75,41%	6,13%
	Власний капітал, тис.грн.	i4	19854,2	20907,4	21301,5	22938,7	25833,4	30911,1	23624,4	5077,7	11056,9	19,66%	55,69%
Трудовий (кадровий) потенціал	Кількість персоналу, чол.	i5	5	5	7	6	4	4	5	0	-1	0,00%	-20,00%
	Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i6	3379,0	3581,1	2741,6	1888,2	5618,9	6400,6	3934,9	781,7	3021,6	13,91%	89,42%
Виробничий (операційний) потенціал	Основні засоби, тис.грн.	i7	13209,2	14792,2	16125,5	13564,4	17031,9	18291,8	15502,5	1259,9	5082,6	7,40%	38,48%
	Фондовіддача, грн. / грн.	i8	1,3	1,2	1,2	0,8	1,3	1,4	1,2	0,1	0,1	6,07%	9,43%
	Розмір земельного фонду, тис.га.	i9	1212	1212	1175	1019	944	1172	1122,3	228	-40	24,15%	-3,30%
Маркетинговий потенціал	Розмір витрат на збут, тис.грн.	i10	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0,00%	0,00%
	Рентабельність реалізації, %	i11	28,3%	28,2%	32,0%	14,5%	12,9%	19,8%	22,6%	7,0%	-8,5%	53,99%	-29,96%
	Частка ринку, %	i12	0,001%	0,001%	0,001%	0,001%	0,001%	0,001%	0,001%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Джерело: складено автором на основні фінансової звітності підприємства ФГ «Скочеляс» та за результатами ринкового скорингу

Виробничий потенціал демонструє тенденцію до поступового розширення матеріально-технічної бази: вартість основних засобів збільшилася на 38,48%, засвідчуючи інвестиційну активність господарства та оновлення виробничого обладнання.

Незначне зростання фондівдачі (на 9,43%) підтверджує покращення ефективності використання основних засобів, проте водночас спостерігається скорочення земельного фонду на 3,3 % і є наслідком оптимізації площ під окремі культури або орендної реструктуризації земельних угідь.

Маркетинговий потенціал фермерського господарства залишається обмеженим, що є типовим для малих аграрних виробників, яким є ФГ «Скочеляс». Витрати на збут протягом усього досліджуваного періоду відсутні, при цьому переважають традиційні канали реалізації продукції без використання інтенсивних маркетингових інструментів.

Рентабельність реалізації має нестабільну динаміку і після зниження у 2022-2023 рр. вона відновилася до 19,8% у 2024 р., вказуючи при цьому на часткове подолання кризових тенденцій. Частка ринку залишається незмінною, відображаючи стабільне, але локалізоване функціонування фермерського господарства в межах регіонального ринку.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ФГ «Скочеляс» характеризується поступовим зростанням конкурентного потенціалу, заснованим на посиленні фінансової стійкості, модернізації матеріально-технічної бази та підвищенні ефективності праці. Разом з тим, обмеженість маркетингової активності та скорочення земельних ресурсів потребують стратегічного переосмислення управлінських рішень, спрямованих на диверсифікацію збутових каналів, активізацію інвестицій у просування продукції та розвиток інноваційних підходів до агробізнесу.

Далі визначимо таксономічний інтегральний показник конкурентного потенціалу ФГ «Скочеляс» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл.2.

Таблиця 2

Визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) ФГ «Скочеляс» за період 2019-2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
$C_{i0} - \bar{C}$	0,14	-0,48	-1,12	2,86	0,46	-1,86
$(C_{i0} - \bar{C})^2$	0,02	0,23	1,26	8,19	0,21	3,45
$\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}$	$=(0,02+0,23+1,26+8,19+0,21+3,45)/6 = 2,23$					
$S_0 = \sqrt{\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}}$	$\sqrt{2,23} = 1,49$					
C_0	$=5,22+2*1,32 = 8,21$					
$d_{i0} = \frac{C_{i0}}{C_0}$	0,654	0,577	0,499	0,985	0,692	0,410
$K_i = 1 - d_{i0}$	0,346	0,423	0,501	0,015	0,308	0,590

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ФГ «Скочеляс» та здійснених розрахунків у MS Excel

Результати розрахунку таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) фермерського господарства «Скочеляс» за 2019-2024 рр. свідчать про нестабільну, але в цілому позитивну динаміку розвитку конкурентоспроможності підприємства, що зумовлено впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх економічних факторів. Значення інтегрального показника коливаються в межах від 0,015 у 2022 р. до 0,590 у 2024 р., вказуючи на чергування етапів спаду та відновлення конкурентного потенціалу.

На початковому етапі (2019-2021 рр.) досліджуване фермерське господарство демонструє поступове підвищення рівня конкурентоспроможності: значення K_i зростає з 0,346 до 0,501, засвідчуючи активізацію фінансово-виробничої діяльності, нарощення обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці та раціональне використання ресурсів.

У цей період ФГ «Скочеляс» формує основу для стабільного розвитку, зокрема відбувається оновлення техніко-технологічної бази, розширення виробничого потенціалу та оптимізація витрат.

У 2022 р. спостерігається різке зниження інтегрального показника до 0,015 і свідчить про суттєвий вплив зовнішніх дестабілізуючих чинників – ризиків війни із РФ та політико-економічної нестабільності, логістичних розривів, підвищення собівартості виробництва і реалізації аграрної продукції, а також зниження платоспроможності контрагентів. Зазначене зниження відображає тимчасову втрату позицій на ринку та скорочення прибутковості діяльності. Водночас уже у 2023-2024 рр. фермерське господарство демонструє впевнене відновлення: значення показника K_i підвищується з 0,308 до 0,590, що свідчить про посилення фінансової стійкості, зростання ефективності управління та адаптивності господарства до мінливих умов зовнішнього середовища.

Підвищення інтегрального показника у 2024 р. є результатом комплексної модернізації виробничої інфраструктури, поліпшення фінансових результатів, підвищення продуктивності праці та оптимізації використання земельних ресурсів. Це свідчить про перехід підприємства до етапу зрілого розвитку, орієнтованого на стаке функціонування та інноваційне оновлення.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що фермерське господарство «Скочеляс» характеризується високою адаптивністю до зовнішніх викликів, дозволяючи при цьому досить ефективно підтримувати та відновлювати конкурентний потенціал у кризові періоди.

Позитивна динаміка показника K_i у 2023-2024 рр. свідчить про ефективність управлінської стратегії, орієнтованої на раціональне використання ресурсів, фінансову гнучкість і технологічне оновлення. Отже, фермерське господарство поступово переходить до фази стійкого розвитку, що створює передумови для зміцнення його позицій на регіональному аграрному ринку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Тр

За результатами кореляційного аналізу визначимо, які складові найбільше впливають на інтегральний показник K_i , узагальнюючі результати представимо у табл.3.

Таблиця 3

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник K_i ФГ «Скочеляс» за період 2019-2024 рр.

Показники	Кореляційно-регресійний зв'язок	Рівень зв'язку
Виручка від реалізації (i_1)	0,931	Дуже тісний прямий
Прибуток від операційної діяльності (i_2)	0,912	Дуже тісний прямий
Чистий прибуток (i_3)	0,903	Дуже тісний прямий
Власний капітал (i_4)	0,858	Сильний прямий
Продуктивність праці (i_6)	0,841	Сильний прямий

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства ФГ «Скочеляс» та здійснених розрахунків у MS Excel

Отримані результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що підвищення інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) ФГ «Скочеляс» забезпечується насамперед зростанням виручки від реалізації, прибутковості діяльності (операційної та чистої) та продуктивності праці, які формують результативно-фінансову основу розвитку підприємства.

Загалом побудована модель характеризується високою статистичною достовірністю і демонструє, що фінансові та виробничо-ресурсні чинники відіграють провідну роль у формуванні конкурентного потенціалу фермерського господарства «Скочеляс», при цьому створює підґрунтя для подальшого зміцнення рентабельності, підвищення продуктивності та формування стійких конкурентних переваг у середньостроковій перспективі.

7) для СТОВ «Вікторія»

Представимо ключові показники, які характеризують складові підприємства СТОВ «Вікторія» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл. 1.

Аналіз динаміки ключових показників, що характеризують складові конкурентного потенціалу СТОВ «Вікторія» за 2019-2024 рр. і свідчить про поступове зміцнення фінансово-економічної позиції підприємства з одночасним формуванням тенденцій до підвищення ефективності управління ресурсами.

Фінансовий потенціал демонструє високу варіативність, але переважно позитивну динаміку. Обсяги виручки зросли на 84,48% і вказує на активізацію господарської діяльності та розширення ринкових можливостей. Водночас найбільш відчутне зростання зафіксовано за показниками прибутковості, відповідно операційний прибуток збільшився майже у 3,9 раза, а чистий прибуток зріс більш ніж у 48 разів, визначаючи результативність сформованих управлінських рішень, оптимізацію витрат та підвищення рентабельності виробництва. Значне зростання власного капіталу (на 149,41 %) є індикатором нарощення фінансової стійкості та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

У трудовому (кадровому) потенціалі спостерігається стабільність чисельності персоналу, вказуючи на збереження кадрового балансу в умовах трансформаційного середовища.

Поряд із цим продуктивність праці зросла на 89,75%, засвідчуючи ефективніше використання людського капіталу, модернізацію виробничих процесів і технологічне оновлення діяльності.

Таблиця 1

Ключові показники, які характеризують складові конкурентного потенціалу СТОВ «Вікторія» за період 2019-2024 рр.

Різновид потенціалу	Показник		Роки						Середнє значення	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення (+;-)	
			2019	2020	2021	2022	2023	2024		2024-2023	2024-2023	2024-2023	2024-2023
Фінансовий потенціал	Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	i1	72903	67994	106826	78554	112566	134489	95555,3	21923	61586	19,48%	84,48%
	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	i2	5371	7670	20137	-5995	7481	26297	10160,2	18816	20926	251,52%	389,61%
	Чистий прибуток, тис.грн.	i3	286	2911	16692	-8839	4103	14194	4891,2	10091	13908	245,94%	4862,94 %
	Власний капітал, тис.грн.	i4	51054	53965	65657	55818	58786	127333	68768,8	68547	76279	116,60%	149,41%
Трудовий (кадровий) потенціал	Кількість персоналу, чол.	i5	36	35	34	34	35	35	35	0	-1	0,00%	-2,78%
	Продуктивність праці, тис.грн. / працівника	i6	2025,1	1942,7	3141,9	2310,4	3216,2	3842,5	2746,5	626,4	1817,5	19,48%	89,75%
Виробничий (операційний) потенціал	Основні засоби, тис.грн.	i7	42680	37007	39454	32506	38780	112257	50447,3	73477	69577	189,47%	163,02%
	Фондовіддача, грн. / грн.	i8	1,7	1,8	2,7	2,4	2,9	1,2	2,1	-1,7	-0,5	-58,73%	-29,86%
	Розмір земельного фонду, тис.га.	i9	2050	1920	1750	1310	1280	1450	1626,7	170	-600	13,28%	-29,27%
Маркетинговий потенціал	Розмір витрат на збут, тис.грн.	i10	667	1005	1972	3561	834	3832	1978,5	2998	3165	359,47%	474,51%
	Рентабельність реалізації, %	i11	0,4%	4,3%	15,6%	-11,3%	3,6%	10,6%	3,9%	6,9%	10,2%	189,55%	2590,28 %
	Частка ринку, %	i12	0,20%	0,20%	0,20%	0,10%	0,20%	0,20%	0,2%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Джерело: складено автором на основні фінансової звітності підприємства СТОВ «Вікторія» та за результатами ринкового скорингу

Показники виробничого потенціалу вказують на активну інвестиційну політику підприємства СТОВ «Вікторія», відповідний обсяг основних засобів зріс на 163,02%, підтверджуючи при цьому поступовний процес оновлення техніко-технологічної бази.

Водночас спостерігається зниження фондівдачі на 29,86% та скорочення земельного фонду на 29,27% і виступає наслідком реструктуризації виробничих площ або зміни структури активів у напрямі підвищення капіталоємності виробництва.

Маркетинговий потенціал характеризується нерівномірністю показників, при цьому витрати на збут та маркетингову політику підприємства зросли у 4,7 рази, засвідчуючи значну активізацію маркетингової активності підприємства. Даний аспект вплинув на рентабельність реалізації, яка демонструє позитивну динаміку із показника 0,4 % у 2019 р. до рівня 10,6 % у 2024 р., визначаючи підвищення ефективності збутової політики даного підприємства. Частка ринку залишилася стабільною практично протягом усього досліджуваного періоду (0,2%), обумовлюючи збереження позицій досліджуваного підприємства у межах своєї ринкової ніші.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що підприємство СТОВ «Вікторія» у 2019-2024 рр. продемонструвало суттєве посилення фінансової стійкості, підвищення результативності виробництва та ефективності використання трудового потенціалу, створюючи основу для зміцнення його конкурентних переваг. Водночас потребують удосконалення напрями, пов'язані з підвищенням ефективності використання виробничих ресурсів і оптимізацією збутової політики. Загальна тенденція розвитку свідчить про перехід підприємства до фази стабільного зростання та формування інноваційно-орієнтованої моделі конкурентоспроможності.

Далі визначимо таксономічний інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства СТОВ «Вікторія» за період 2019-2024 рр., результати дослідження подамо у табл.2.

Таблиця 2

Визначення таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства СТОВ «Вікторія» за період 2019-2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
$C_{i0} - \bar{C}$	0,76	0,70	-1,06	2,12	-0,14	-2,38
$(C_{i0} - \bar{C})^2$	0,58	0,48	1,13	4,51	0,02	5,65
$\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}$	$=(0,58+0,48+1,13+4,51+0,02+5,65)/6 = 2,06$					
$S_0 = \sqrt{\sum_{j=1}^m \frac{(C_{i0} - \bar{C})^2}{m}}$	$\sqrt{2,06} = 1,44$					
C_0	$=6,22+2*1,44 = 9,09$					
$d_{i0} = \frac{C_{i0}}{C_0}$	0,768	0,760	0,567	0,918	0,668	0,422
$K_i = 1 - d_{i0}$	0,232	0,240	0,433	0,082	0,332	0,578

Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства СТОВ «Вікторія» та здійснених розрахунків у MS Excel

Результати розрахунку таксономічного інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i) підприємства СТОВ «Вікторія» за 2019-2024 рр. свідчать про нерівномірну, але загалом позитивну динаміку формування конкурентоспроможності в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Значення показника варіюються від 0,082 у 2022 р. до 0,578 у 2024 р., що свідчить про поступовий вихід підприємства із фази нестабільності та перехід до етапу сталого розвитку. На початковому етапі (2019-2020 рр.) інтегральний показник конкурентного потенціалу мав відносно низькі значення (0,232 та 0,240), при цьому даний аспект відображає стан адаптації підприємства до сучасних умов господарювання, а саме потребу в оновленні ресурсної бази та вдосконаленні механізмів управління. Незважаючи на помірне зростання в цей період, підприємство заклало основу для подальшої структурної стабілізації та оптимізації виробничо-фінансових процесів.

У 2021 р. значення K_i зросло до показника 0,433, засвідчуючи активізацію виробничої діяльності, зростання прибутковості та ефективності використання основних засобів. Проте у 2022 р. відбулося різке зниження

показника до 0,082, зумовлене впливом зовнішніх шоків – воєнних ризиків, розриву логістичних ланцюгів, зниження обсягів реалізації та підвищення витратності виробництва. Незважаючи на це, підприємство продемонструвало здатність до адаптації й утримання операційної діяльності.

Період 2023-2024 рр. характеризується вираженою позитивною тенденцією: інтегральний показник зріс з 0,332 до 0,578, визначаючи відновлення фінансової стабільності, підвищення рентабельності реалізації, активізацію маркетингової політики та модернізацію техніко-технологічної бази. Досягнення такого рівня стало можливим завдяки комплексним управлінським заходам, спрямованим на оптимізацію витрат, покращення структури капіталу та впровадження інноваційних технологій у виробництво.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що СТОВ «Вікторія» поступово зміцнює свій конкурентний потенціал, демонструючи підвищення адаптивності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Динаміка показника K_i свідчить про перехід підприємства від фази нестабільності до фази зростання, підтверджуючи ефективність його стратегії управління у складних економічних умовах.

За результатами кореляційного аналізу визначимо, які складові конкурентного потенціалу підприємства найбільше впливають на його інтегральний показник K_i , узагальнюючі результати представимо у табл.3.

Таблиця 3

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник K_i підприємства СТОВ «Вікторія» за період 2019-2024 рр.

Показники	Кореляційно-регресійний зв'язок	Рівень зв'язку
Виручка від реалізації (i_1)	0,952	Дуже тісний прямий
Прибуток від операційної діяльності (i_2)	0,937	Дуже тісний прямий
Чистий прибуток (i_3)	0,926	Дуже тісний прямий
Власний капітал (i_4)	0,864	Сильний прямий
Продуктивність праці (i_6)	0,841	Сильний прямий

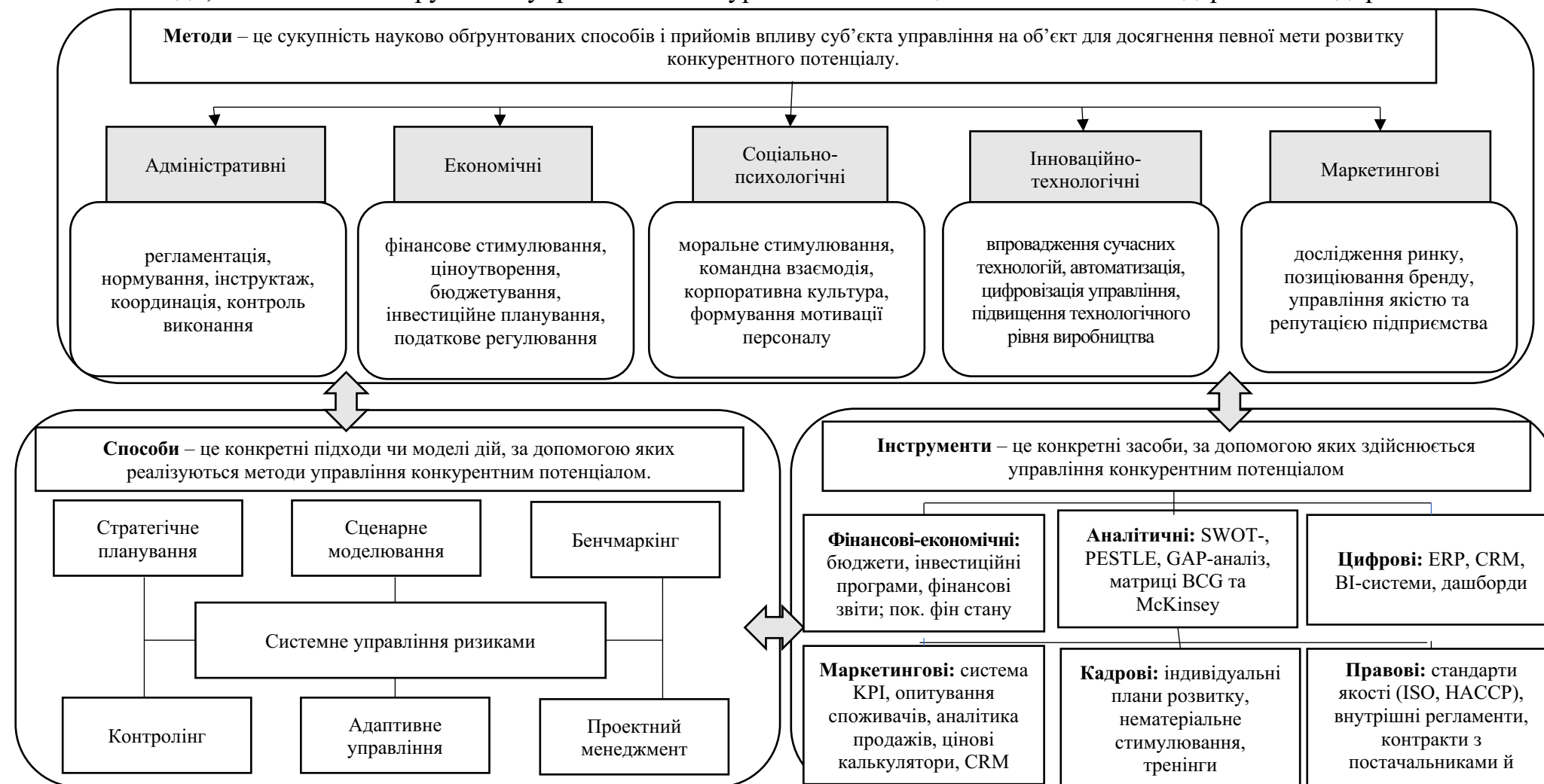
Джерело: розраховано автором на основні фінансової звітності підприємства СТОВ «Вікторія» та здійснених розрахунків у MS Excel

Отримані результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що конкурентний потенціал підприємства СТОВ «Вікторія» формується переважно за рахунок фінансово-результативних складових – виручки від реалізації, операційного та чистого прибутку, які мають найвищий ступінь кореляції з інтегральним показником K_i ($r = 0,952-0,926$). Представлений аспект свідчить про пряму залежність конкурентоспроможності підприємства від фінансових результатів діяльності та стабільності грошових потоків.

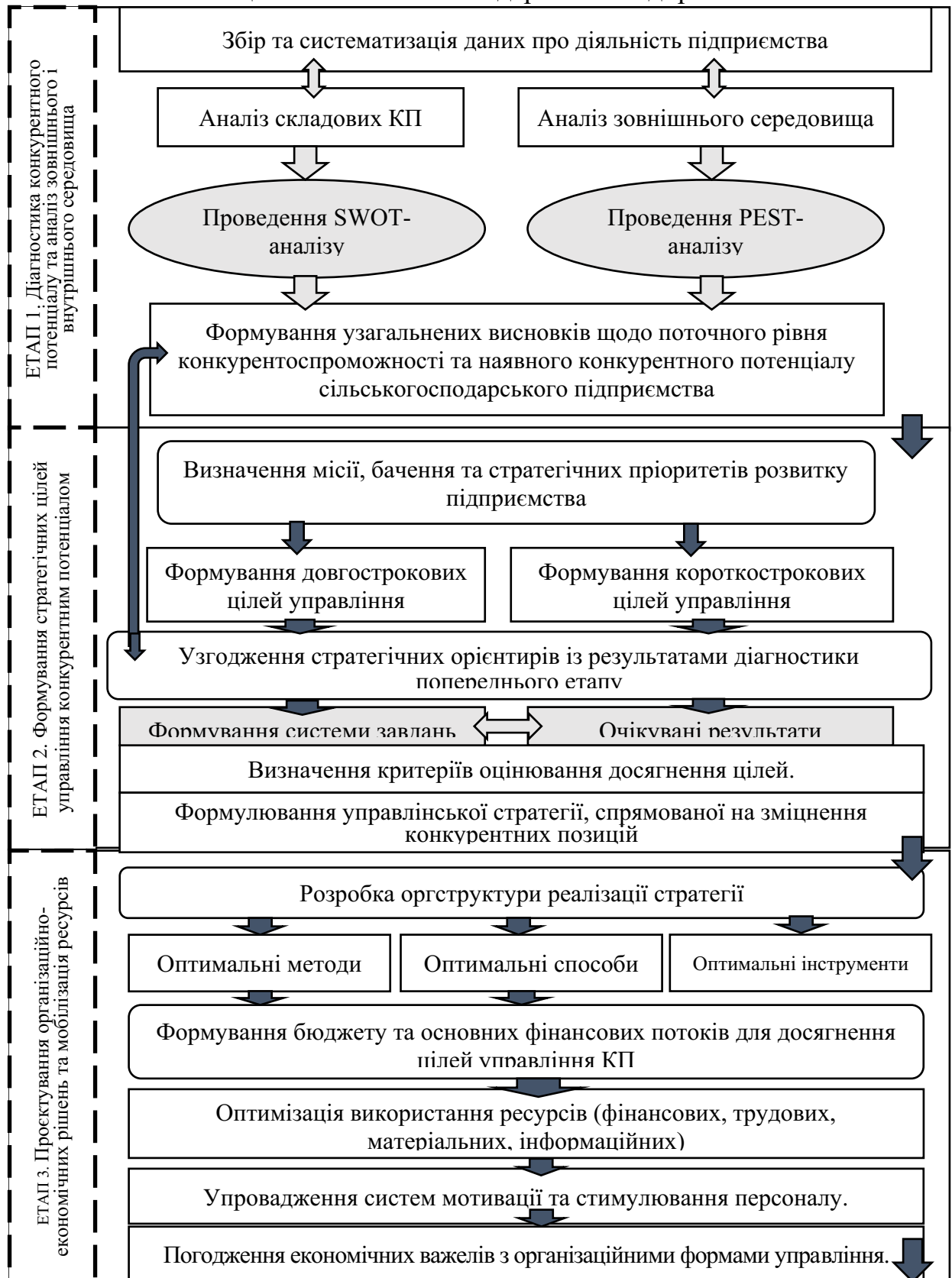
Високий рівень зв'язку з показниками власного капіталу та продуктивності праці підтверджує важливість ефективного управління активами, інвестицій у модернізацію та підвищення трудової віддачі.

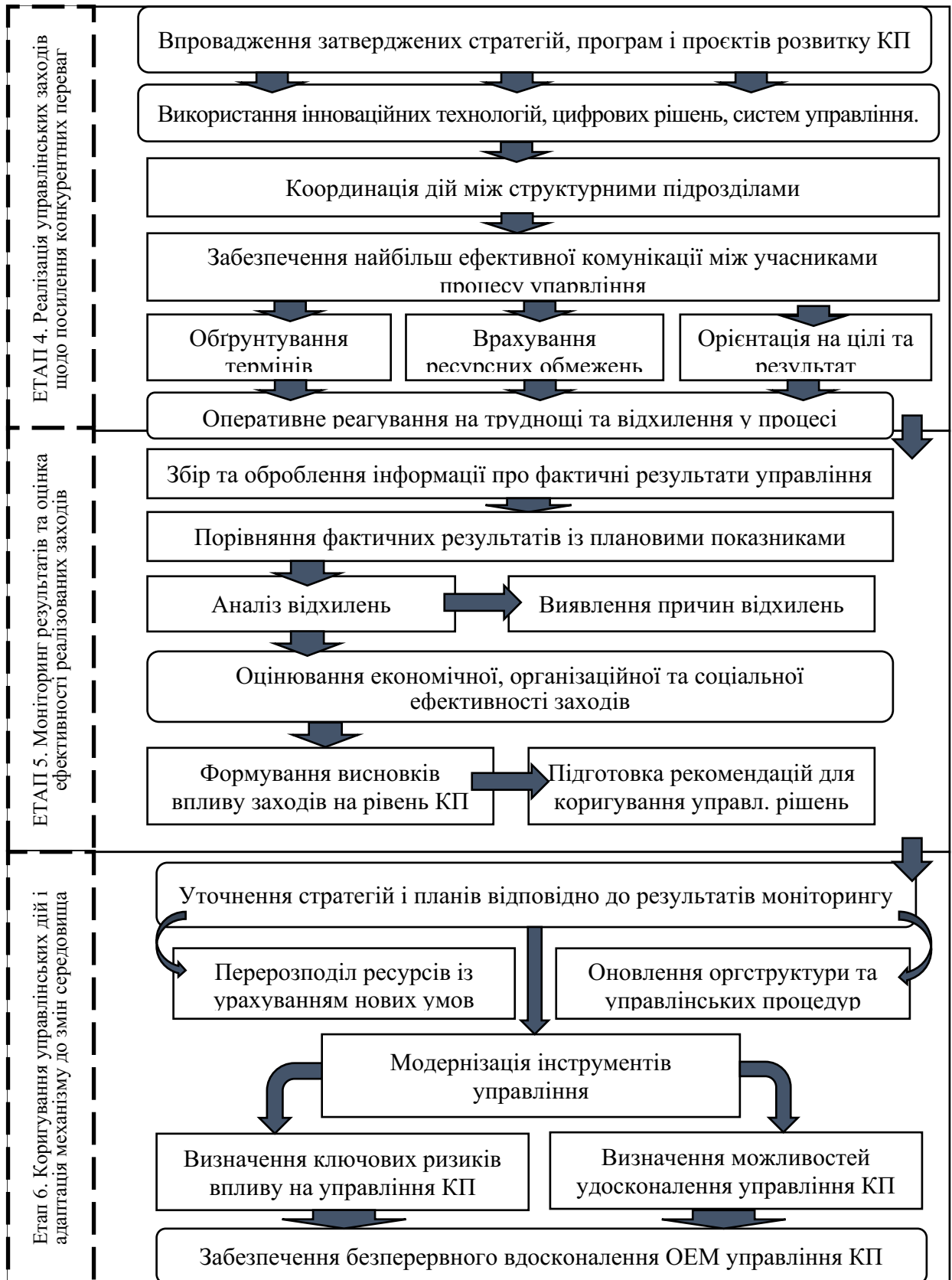
Отримана модель характеризується високою статистичною достовірністю та може бути використана для прогнозування динаміки K_i , оптимізації управління фінансовими і виробничими ресурсами, а також розроблення стратегій підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі.

Основні методи, способи та інструменти управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства



Деталізоване представлення основних етапів OEM управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства





Джерело: запропоновано автором

Формування стратегічних цілей управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства

Стратегічна ціль	Завдання для реалізації цілі	Очікуваний результат	Критерій оцінки (індикатор досягнення)
1. Забезпечення фінансової стійкості підприємства	Оптимізація структури капіталу Зменшення дебіторської заборгованості Підвищення прибутковості діяльності	Зростання рівня ліквідності та платоспроможності, стабільний фінансовий результат	Коефіцієнт автономії $\geq 0,5$; рентабельність продажу $\geq 10\%$; позитивна динаміка Z-індексу
2. Підвищення ефективності використання ресурсів	Впровадження ресурсозберігаючих технологій Раціоналізація структури виробничих витрат Оптимізація логістичних потоків	Зменшення собівартості продукції, підвищення продуктивності праці та ефективності використання активів	Зниження енергоємності на 10–15%; зростання продуктивності праці на $\geq 8\%$; коефіцієнт оборотності активів $\uparrow$
3. Зміцнення кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу Впровадження систем мотивації та оцінки результативності Формування кадрового резерву	Підвищення професійного рівня, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці	Частка працівників з вищою освітою $\geq 60\%$; коефіцієнт плинності $\leq 5\%$; приріст продуктивності $\geq 10\%$
4. Активізація інноваційної діяльності	Інвестування в НДДКР Розвиток технологічного оновлення виробництва Стимулювання інноваційних ініціатив	Зростання рівня технологічної конкурентоспроможності та створення нових продуктів	Частка інноваційної продукції $\geq 20\%$; кількість впроваджених інноваційних проєктів ≥ 3 на рік
5. Розширення ринкових позицій і підвищення збутової активності	Розвиток маркетингових комунікацій Диверсифікація каналів реалізації Позиціонування бренду підприємства	Зростання частки ринку, розширення клієнтської бази, посилення конкурентних переваг	Частка ринку збільшується не менше ніж на 5%; коефіцієнт оновлення асортименту $\geq 0,3$
6. Цифровізація процесів управління та аналітики	Впровадження ERP/WMS/BI систем- Автоматизація обліково-аналітичних процесів Створення цифрової бази показників конкурентного потенціалу	Підвищення швидкості та якості управлінських рішень, прозорість бізнес-процесів	Рівень цифрової зрілості зростає більше ≥ 60 балів; час аналітичного циклу зменшується на 30%
7. Підвищення рівня економічної безпеки підприємства, нівелювання ризиків	Ідентифікація та моніторинг ризиків Формування системи захисту від загроз Диверсифікація джерел фінансування	Зменшення впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, стабілізація функціонування підприємства	Рівень інтегрального показника економічної безпеки $\geq 0,7$; зниження частки критичних ризиків до $< 15\%$

Джерело: запропоновано автором

Основні напрями моніторингу у процесі управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства

Основні напрями моніторингу	Ключові індикатори моніторингу	Відповідальні особи / структурні підрозділи за моніторинг	Результати моніторингу (очікувані зміни / управлінські висновки)
1. Фінансова стійкість і платоспроможність підприємства	Коефіцієнт автономії, ліквідності, оборотності активів, рентабельність продажу	Фінансовий директор, бухгалтерія, відділ економічного аналізу	Визначення тенденцій фінансової стабільності, прогнозування ризиків неплатоспроможності, формування фінансових резервів
2. Ефективність використання ресурсів	Собівартість продукції, енергоємність виробництва, коефіцієнт використання потужностей	Головний інженер, виробничо-технологічний відділ, служба матеріально-технічного забезпечення	Виявлення резервів економії ресурсів, підвищення ефективності виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій
3. Кадровий потенціал та результативність праці	Продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, рівень кваліфікації працівників	Відділ кадрів, служба управління персоналом, керівники структурних підрозділів	Оцінка кадрової стійкості, виявлення дефіциту компетенцій, оптимізація системи мотивації
4. Інноваційна активність і технологічна динаміка	Частка інноваційної продукції, обсяг інвестицій у R&D, кількість упроваджених інновацій	Відділ стратегічного розвитку, науково-технічна рада, керівництво підприємства	Аналіз технологічного оновлення, визначення ефективності інноваційних проєктів, корекція інвестиційних пріоритетів
5. Маркетингова та збутова діяльність	Частка ринку, коефіцієнт оновлення асортименту, рівень задоволеності клієнтів	Відділ маркетингу, відділ продажів, служба клієнтського сервісу	Визначення конкурентних позицій, оцінка ефективності каналів збуту, формування рекомендацій щодо диверсифікації ринків
6. Цифрова трансформація управлінських процесів	Індекс цифрової зрілості, рівень автоматизації процесів, кількість інтегрованих систем ERP/WMS/BI	ІТ-відділ, фінансово-аналітична служба, керівник цифрової трансформації	Підвищення оперативності аналітики, забезпечення прозорості бізнес-процесів, скорочення часу прийняття рішень
7. Рівень економічної безпеки підприємства	Інтегральний показник економічної безпеки (R), рівень ризикових загроз, частка критичних ризиків	Відділ безпеки, фінансово-аналітична служба, служба ризик-менеджменту	Ідентифікація ризиків, підвищення адаптивності системи управління, зниження рівня уразливості підприємства

Джерело: запропоновано автором

Експертне оцінювання вагових показників конкурентного потенціалу аграрного підприємства
при виході на міжнародні ринки

Основні складові EICP	Експерти							Бальна оцінка, балів	Вагові показники оцінювання
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Експортна спеціалізація (RCA*)	1	1	4	5	5	5	5	26	0,25
2. Цінова конкурентоспроможність (CPS)	2	2	1	4	4	4	4	21	0,2
3. Логістико-маркетингова спроможність (LOG)	3	3	3	3	3	3	3	21	0,2
4. Цифрова зрілість і міжнародна комунікація (DM)	4	4	5	2	2	2	2	21	0,2
5. Фінансова та кредитна готовність (FCR)	5	5	2	1	1	1	1	16	0,15
Всього								105	1

Примітка: експертне оцінювання здійснюється на основі бальної оцінки (від 1 до 5 балів в залежності від важливості показника)

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання працівників відділу ЗЕД сільськогосподарських підприємств об'єктів дослідження

Апробація багатокритеріальної моделі розрахунку ІЕСР для ПАП «Агропродсервіс» при виході на ринок Єгипту (MENA)

1. Вхідні дані та методологічні припущення

Цільовим ринком для апробації обрано Єгипет (регіон MENA), який характеризується відносно вищими транзакційними та портовими витратами, довшим логістичним плечем, підвищеною чутливістю до комплаєнс-процедур та контрактних ризиків. Це обґрунтовує застосування відмінних (порівняно з ринком ЄС) параметрів логістики, регуляторної експозиції та цифрових індикаторів.

Вхідні дані (з урахуванням специфіки ринку Єгипту)

- Структура експорту підприємства: пшениця – 50%, кукурудза – 35%, олія – 15%.
- Середня ціна на цільовому ринку (Єгипет): $PM = 255$ євро/т; ціна підприємства: $Pi = 248$ євро/т.
- Ефективна тарифно-нетарифна ставка: $T = 6\%$ (вища регуляторна експозиція, портові/сертифікаційні процедури).
- Сертифікаційне покриття (HACCP/ISO/GlobalGAP): $q = 70\%$ (нижче, ніж у ЄС, але критично для стабільних поставок).
- Логістика: $LCS = 14\%$ від виручки; $LT = 12$ днів; $OTIF = 88\%$ (довший маршрут, більші ризики затримок).
- Цифровізація: $ERP = \epsilon$; $EDI = 55\%$; $conv = 1,8\%$; $digi = 58$ балів (із 100).
- Фінанси: $CR = 1,4$; $ER = 0,38$; $IC = 3,6$; $Z' = 2,6$.
- Вагові коефіцієнти: $(w_1, w_2, w_3, w_4, w_5) = (0,25; 0,20; 0,20; 0,20; 0,15)$.

2. Формула інтегрального індексу ІЕСР

Інтегральний показник визначається як зважена сума нормованих підіндексів:

$$IECP = 0,25 \cdot RCA + 0,20 \cdot CPS + 0,20 \cdot LOG + 0,20 \cdot DM + 0,15 \cdot FCR$$

Нижче наведено покроковий розрахунок кожної складової з економічною інтерпретацією та визначенням управлінських акцентів.

3. Розрахунок складових інтегрального показника ІЕСР

3.1. Експортна перевага (RCA^*)

Експортна складова відображає відповідність товарного портфеля підприємства структурі попиту/імпорту цільового ринку. Для ринку Єгипту (великий імпортер зернових і олійних) конкурентна перевага аграрного підприємства проявляється через високу релевантність товарного набору (пшениця/кукурудза/олія) та його узгодженість із товарними позиціями, які формують основні обсяги імпорту.

Індекси Баласса по товарах p (у знаменнику – частка відповідної позиції в імпортній структурі Єгипту):

- пшениця: $BI = 0,50 / 0,22 = 2,2727$
- кукурудза: $BI = 0,35 / 0,20 = 1,7500$
- олія: $BI = 0,15 / 0,10 = 1,5000$

Зважений середній індекс (ваги w_p = частки товарів у експорті):

$$BI = 0,50 \cdot 2,2727 + 0,35 \cdot 1,75 + 0,15 \cdot 1,50 = 1,9739$$

Нормування (обмеження зверху на рівні 2 як бенчмарк):

$$RCA = \min\{2; 1,9739\} / 2 = 0,9869$$

Таким чином, $RCA = 0,9869$ підтверджує майже максимальну експортну релевантність. Це означає, що підприємство має сильну продуктову спеціалізацію для

даного ринку, що підвищує ймовірність контрагування та зменшує ризики входу, пов'язані з невідповідністю товарної пропозиції структури попиту/імпорту.

3.2. Цінова конкурентоспроможність (CPS)

Наступним елементом оцінювання є цінова конкурентоспроможність, яка визначає здатність підприємства формувати конкурентну та економічно привабливу пропозицію для зовнішнього ринку. Цінова складова враховує три ключові аспекти: відносну ціну підприємства до ринку обраної країни, тарифні та нетарифні бар'єри та сертифікаційне забезпечення якості (зокрема, вимоги до вмісту домішок, фітосанітарії тощо) й характеризує здатність підприємства формувати конкурентну експортну пропозицію з урахуванням різниці в цінах, регуляторного навантаження та сертифікаційного «пропуску» на ринок.

2.1. Відносна ціна (price ratio):

$$d_r = P_i / \bar{P}^M = 248 / 255 = 0,9725$$

$$CPS(\text{price}) = (0,9725 - 0,90) / (1,10 - 0,90) = 0,3625$$

2.2. Тарифно-нетарифна експозиція:

$$CPS(\text{tariff}) = (10 - T) / 10 = (10 - 6) / 10 = 0,4$$

2.3. Сертифікаційне покриття:

$$CPS(\text{qual}) = (q - 50) / (95 - 50) = (70 - 50) / 45 = 0,4444$$

2.4. Агрегація CPS:

$$CPS = 0,5 \cdot 0,3625 + 0,25 \cdot 0,4 + 0,25 \cdot 0,4444 = 0,3924$$

Таким чином, CPS = 0,3924 є відносно низьким, відповідно сукупна «ціна входу» погіршується через вищу регуляторну експозицію та неповне сертифікаційне покриття. В управлінському вимірі пріоритетами виступають зниження транзакційних витрат через оптимізацію процедур та розширення сертифікації як інструменту доступу до більш маржинальних контрактів.

3.3. Логістико-маркетингова спроможність (LOG)

LOG відображає ефективність логістичних процесів і здатність підприємства виконувати експортні зобов'язання своєчасно та в повному обсязі. Для ринку Єгипту логістична складова є критичною через довший маршрут (в першу чергу, це морська логістика), портові процедури та підвищені ризики затримок, що впливають на OTIF та витратну частину експортних операцій.

$$LOG(LCS) = (18 - LCS) / (18 - 8) = (18 - 14) / 10 = 0,4$$

$$LOG(LT) = (15 - LT) / (15 - 5) = (15 - 12) / 10 = 0,3$$

$$LOG(OTIF) = (OTIF - 80) / (98 - 80) = (88 - 80) / 18 = 0,4444$$

$$LOG = 0,4 \cdot 0,4 + 0,3 \cdot 0,3 + 0,3 \cdot 0,4444 = 0,3833$$

Таким чином, LOG = 0,3833 фіксує логістику як ключове обмеження конкурентного потенціалу. Зниження LCS і LT та підвищення OTIF мають прямий ефект на маржинальність, контрактну дисципліну й репутаційну довіру імпортерів.

3.4. Цифрова зрілість (DM)

DM характеризує рівень цифрової інтеграції експортних процесів: ERP (керуваність ресурсів), EDI (електронний документообіг і інтеграція з контрагентами), conv (результативність лідогенерації та продажів), digi (інтенсивність і якість digital-маркетингу). Для ринків із підвищеними транзакційними ризиками цифрові інструменти зменшують витрати координації та прискорюють процедури виконання контрактів.

$$DM(ERP) = 1 \text{ (впроваджено)}$$

$$DM(EDI) = (55 - 30) / (90 - 30) = 25/60 = 0,4167$$

$$DM(conv) = (1,8 - 1) / (4 - 1) = 0,8/3 = 0,2667$$

$$DM(digi) = (58 - 40) / (90 - 40) = 18/50 = 0,36$$

$$DM = (1 + 0,4167 + 0,2667 + 0,36) / 4 = 0,5108$$

Таким чином, $DM = 0,5108$ свідчить про сформовану базову цифрову інфраструктуру, однак потрібне нарощування EDI-покриття.

3.5. Фінансова та кредитна готовність (FCR)

FCR відображає фінансову стійкість і кредитну гнучкість підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Для MENA-напрямку важливі: запас ліквідності, достатня частка власного капіталу, здатність обслуговувати борг та низька ймовірність фінансових ускладнень у довгому логістичному циклі.

$$FCR(CR) = (CR - 1) / (3 - 1) = (1,4 - 1) / 2 = 0,2$$

$$FCR(ER) = (ER - 0,20) / (0,60 - 0,20) = (0,38 - 0,20) / 0,40 = 0,45$$

$$FCR(IC) = (IC - 1) / (8 - 1) = (3,6 - 1) / 7 = 0,3714$$

$$FCR(Z') = (Z' - 1,8) / (3,5 - 1,8) = (2,6 - 1,8) / 1,7 = 0,4706$$

$$FCR = (0,2 + 0,45 + 0,3714 + 0,4706) / 4 = 0,3730$$

Таким чином, $FCR = 0,3730$ сигналізує про обмежену фінансову гнучкість, що є «вузьким місцем» для реалізації експортної стратегії, обмежує інвестиційну спроможність щодо логістики/сертифікації/цифровізації та підвищує чутливість до затримок розрахунків і валютних коливань.

4. Інтегральний показник EICP та структурна декомпозиція

Після визначення всіх нормованих підіндексів розраховуємо EICP як зважену суму:
 $EICP = 0,25 \cdot 0,9869 + 0,20 \cdot 0,3924 + 0,20 \cdot 0,3833 + 0,20 \cdot 0,5108 + 0,15 \cdot 0,3730 \approx 0,560$

Отримане значення $EICP \approx 0,560$ відповідає категорії «перспективний КП» (0,40–0,59 – 3 група). Високий RCA не компенсує обмеження CPS/LOG/FCR, тому для підвищення конкурентного потенціалу потрібні адаптаційні управлінські рішення, спрямовані на зменшення витрат входу та підвищення керованості операцій.

Таблиця 1 – Структурна декомпозиція інтегрального показника EICP

Складова	Вага	Значення індексу	Внесок (вага×індекс)
RCA	0,25	0,9869	0,2467
CPS	0,20	0,3924	0,0785
LOG	0,20	0,3833	0,0767
DM	0,20	0,5108	0,1022
FCR	0,15	0,3730	0,0560

Структурна декомпозиція демонструє домінування експортної складової (RCA) і цифрової складової (DM) у формуванні EICP. Мінімальний внесок FCR свідчить про ресурсне обмеження, яке стримує реалізацію заходів підвищення конкурентоспроможності.

5. Аналіз впливу змін складових на інтегральний показник

Далі наведено аналіз, який показує, як зміна окремих управлінських параметрів трансформується у приріст складових та інтегрального показника EICP.

5.1. Логістичний сценарій (покращення LOG)

Оптимізація: LT 12 (нормативний/оптимальний термін) → 10 днів, LCS 14% → 12%, OTIF 88% → 93%.

$$LOG(LCS)_{\text{нов}} = (18 - 12) / 10 = 0,6; \quad LOG(LT)_{\text{нов}} = (15 - 10) / 10 = 0,5; \quad LOG(OTIF)_{\text{нов}} = (93 - 80) / 18 = 0,7222$$

$$LOG_{\text{нов}} = 0,4 \cdot 0,6 + 0,3 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,7222 = 0,6067$$

$$\Delta LOG = 0,6067 - 0,3833 = 0,2234; \quad \Delta EICP = w_3 \cdot \Delta LOG = 0,20 \cdot 0,2234 = +0,044$$

5.2. Цінові та регуляторні важелі (покращення CPS)

Сценарій передбачає коригування ціни під умови контракту та зменшення регуляторної експозиції: P_i 248 → 252 євро/т, T 6 → 3, q 70 → 85. Це знижує транзакційні втрати та підвищує доступність контрактів.

$$dr = 252 / 255 = 0,9882; \quad CPS(\text{price})_{\text{нов}} = (0,9882 - 0,90) / 0,20 = 0,441$$

$$CPS(\text{tariff})_{\text{нов}} = (10 - 3) / 10 = 0,7; \quad CPS(\text{qual})_{\text{нов}} = (85 - 50) / 45 = 0,7778$$

$$CPS_{\text{нов}} = 0,5 \cdot 0,441 + 0,25 \cdot 0,7 + 0,25 \cdot 0,7778 = 0,5899$$

$$\Delta CPS = 0,5899 - 0,3924 = 0,1976; \Delta EICP = w_2 \cdot \Delta CPS = 0,20 \cdot 0,1976 = +0,0395$$

5.3. Цифрові важелі (покращення DM)

Оптимізація цифрових параметрів: EDI 55→75, conv 1,8→2,8, digi 58→72, що підвищує швидкість документообігу, керованість збуту та результативність залучення клієнтів.

$$DM(EDI)_{\text{нов}} = (75 - 30)/60 = 0,75; DM(conv)_{\text{нов}} = (2,8 - 1)/3 = 0,6; DM(digi)_{\text{нов}} = (72 - 40)/50 = 0,64$$

$$DM_{\text{нов}} = (1 + 0,75 + 0,6 + 0,64)/4 = 0,7475$$

$$\Delta DM = 0,7475 - 0,5108 = 0,2367; \Delta EICP = w_4 \cdot \Delta DM = 0,20 \cdot 0,2367 = +0,0473$$

5.4. Фінансові важелі (покращення FCR)

Оптимізація фінансових параметрів: CR 1,4→1,9; ER 0,38→0,48; IC 3,6→4,8; Z' 2,6→3,0. Це означає підвищення ліквідності, автономії та стійкості до ризиків довгого експортного циклу.

$$FCR(CR)_{\text{нов}} = (1,9 - 1)/2 = 0,45; FCR(ER)_{\text{нов}} = (0,48 - 0,20)/0,40 = 0,7$$

$$FCR(IC)_{\text{нов}} = (4,8 - 1)/7 = 0,5429; FCR(Z')_{\text{нов}} = (3,0 - 1,8)/1,7 = 0,7059$$

$$FCR_{\text{нов}} = (0,45 + 0,7 + 0,5429 + 0,7059)/4 = 0,5997$$

$$\Delta FCR = 0,5997 - 0,3730 = 0,2267; \Delta EICP = w_5 \cdot \Delta FCR = 0,15 \cdot 0,2267 = +0,0340$$

5.5. Комбінований сценарій та підсумковий ефект

Комбінований сценарій інтегрує ефекти LOG, CPS, DM та FCR. Синергія пояснюється тим, що фінансове зміцнення створює ресурсну базу для логістичних та цифрових інвестицій, тоді як сертифікація та зниження регуляторної експозиції покращують умови контрагування.

$$\Delta EICP = 0,0447 + 0,0395 + 0,0473 + 0,0340 = +0,1655$$

$$EICP_{\text{нов}} \approx 0,560 + 0,1655 = 0,725$$

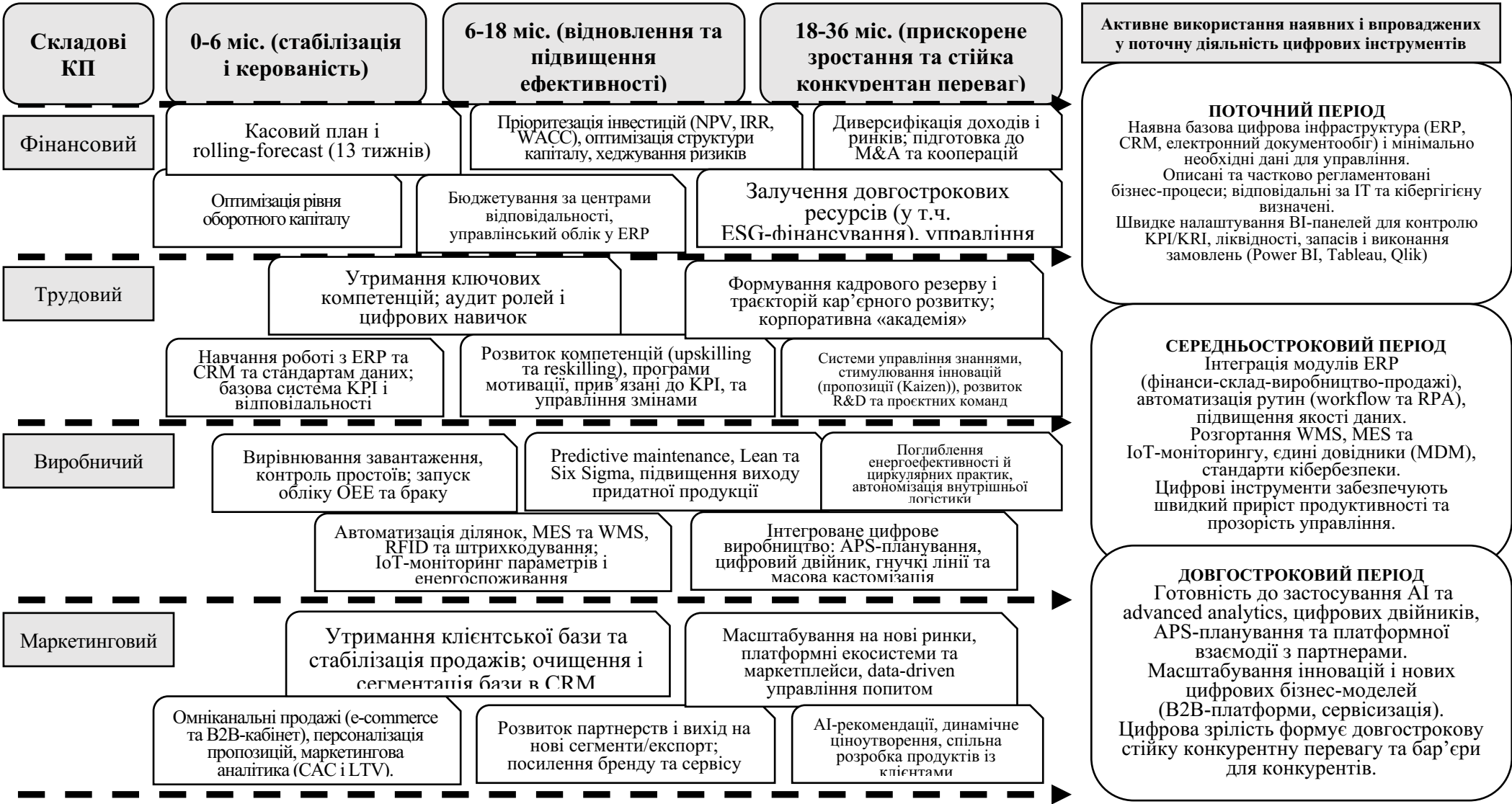
Прогнозний узагальнюючий показник рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств – об'єктів дослідження

Сільськогосподарські підприємства	Економіко-математична модель оцінювання	Перевірка якості моделі (коефіцієнт детермінації R^2)	Прогнозні показники конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства
1	2	3	4
ТОВ «Гадз-Агро»	$K_i(t) = 0,043 + 0,248 \times \ln(t),$	$R^2 = 1 - \frac{0,01325}{0,1482} \approx 0,911$ (висока якість представленої моделі)	2025: $0,043 + 0,482 = 0,525$
			2026: $0,043 + 0,515 = 0,558$
			2027: $0,043 + 0,544 = 0,587$
			2028: $0,043 + 0,570 = 0,613$
			2029: $0,043 + 0,594 = 0,637$
			2030: $0,043 + 0,615 = 0,658$
ТОВ «Захід Агро МХП»	$K_i(t) = 0,137 + 0,232 \times \ln(t),$	$R^2 = 1 - \frac{0,1114}{0,2292} \approx 0,514$ (представлена модель прийнятної якості)	2025: $0,137 + 0,451 = 0,588$
			2026: $0,137 + 0,482 = 0,619$
			2027: $0,137 + 0,509 = 0,646$
			2028: $0,137 + 0,534 = 0,671$
			2029: $0,137 + 0,556 = 0,693$
			2030: $0,137 + 0,576 = 0,713$
ТОВ «Агрокомпанія Прикарпаття»	$K_i(t) = 0,066 + 0,294 \times \ln(t),$	$R^2 = 1 - \frac{0,0344}{0,2254} \approx 0,847$ (висока якість представленої моделі)	2025: $0,066 + 0,572 = 0,638$
			2026: $0,066 + 0,611 = 0,677$
			2027: $0,066 + 0,645 = 0,711$
			2028: $0,066 + 0,676 = 0,742$
			2029: $0,066 + 0,704 = 0,77$
			2030: $0,066 + 0,729 = 0,795$
ТОВ «Континентал фармерз Львів»	$K_i(t) = 0,115 + 0,18 \times \ln(t),$	$R^2 = 1 - \frac{0,0812}{0,815} \approx 0,9$ (висока якість представленої моделі)	2025: $0,115 + 0,35 = 0,465$
			2026: $0,115 + 0,377 = 0,492$
			2027: $0,115 + 0,399 = 0,514$
			2028: $0,115 + 0,417 = 0,532$
			2029: $0,115 + 0,433 = 0,548$
			2030: $0,115 + 0,447 = 0,562$

продовження додатку С			
1	2	3	4
ПАП «Добробут»	$K_i(t) = 0,092 + 0,286 \times \ln(t),$	$R^2 = 1 - \frac{0,066}{0,247} \approx 0,733$ (висока якість представленої моделі)	2025: $0,092 + 0,556 = 0,648$
			2026: $0,092 + 0,593 = 0,685$
			2027: $0,092 + 0,627 = 0,719$
			2028: $0,092 + 0,657 = 0,749$
			2029: $0,092 + 0,684 = 0,776$
			2030: $0,092 + 0,709 = 0,801$
ПАП «Обрій»	$K_i(t) = 0,063 + 0,22 \times \ln(t),$	$R^2 = 1 - \frac{0,0324}{0,1387} \approx 0,766$ (висока якість представленої моделі)	2025: $0,063 + 0,428 = 0,491$
			2026: $0,063 + 0,457 = 0,52$
			2027: $0,063 + 0,483 = 0,546$
			2028: $0,063 + 0,506 = 0,569$
			2029: $0,063 + 0,527 = 0,59$
			2030: $0,063 + 0,546 = 0,609$
ФГ «Скочеляс»	$K_i(t) = 0,351 + 0,012 \times \ln(t),$	$R^2 = 1 - \frac{0,1975}{0,2323} \approx 0,15$ (низька якість представленої моделі, прогноз слід розглядати як орієнтовний)	2025: $0,351 + 0,022 = 0,373$
			2026: $0,351 + 0,024 = 0,375$
			2027: $0,351 + 0,025 = 0,376$
			2028: $0,351 + 0,027 = 0,378$
			2029: $0,351 + 0,028 = 0,379$
			2030: $0,351 + 0,029 = 0,38$
СТОВ «Вікторія»	$K_i(t) = 0,194 + 0,1115 \times \ln(t),$	$R^2 = 1 - \frac{0,1231}{0,3036} \approx 0,6$ (представлена модель прийнятної якості)	2025: $0,194 + 0,217 = 0,411$
			2026: $0,194 + 0,231 = 0,425$
			2027: $0,194 + 0,244 = 0,438$
			2028: $0,194 + 0,256 = 0,45$
			2029: $0,194 + 0,267 = 0,461$
			2030: $0,194 + 0,277 = 0,471$

Джерело: складено автором на основі розрахунків прогнозного інтегрального показника підприємств-об'єктів дослідження із використання формул 3.31.-3.35.

Індивідуальна дорожня карта управління КП аграрних підприємств першої групи у прогностичному періоді



Джерело: запропоновано автором

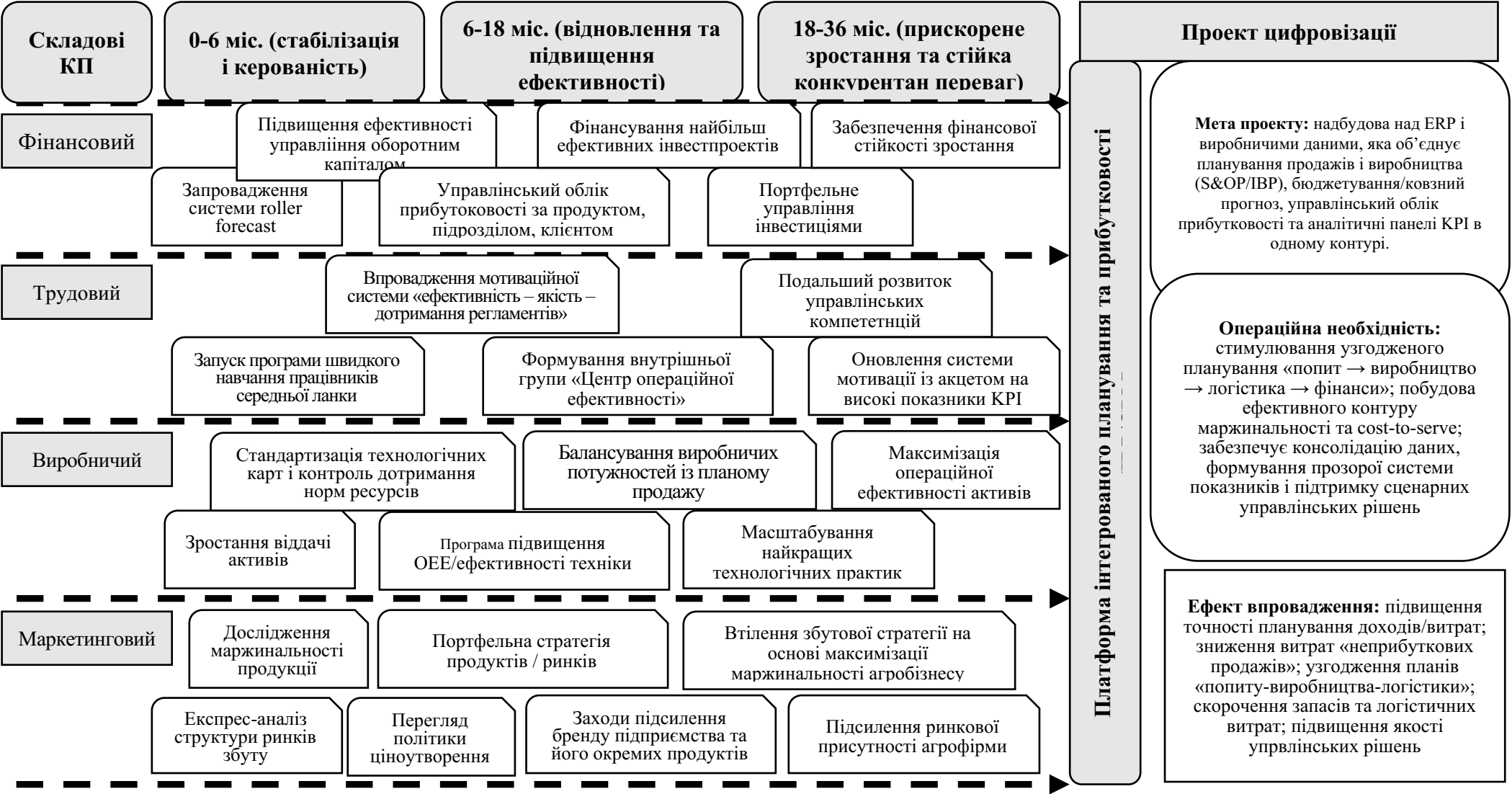
Представлена «дорожня карта» відображає поетапну логіку управління КП аграрних підприємств першої групи із високим його рівнем у стратегічній перспективі. На початковому етапі пріоритетом виступає забезпечення керованості й стабільності функціонування через посилення фінансової дисципліни, збереження ключових компетенцій персоналу, контроль виробничих параметрів і підтримання клієнтської бази.

На середньостроковому етапі домінує завдання підвищення операційної ефективності за рахунок інтеграції управлінських контурів, автоматизації процесів, зниження втрат ресурсів, удосконалення мотиваційних механізмів та розвитку цифрових інструментів управління.

У довгостроковій перспективі акценти зміщуються на масштабування, інноваційно-інвестиційний розвиток і формування стійких конкурентних переваг, що базуються на експлуатації наявної цифрової зрілості, де основний ефект досягається не через нове впровадження, а через глибинну аналітику даних (Big Data) та предиктивне моделювання, що мінімізує транзакційні витрати управління.

Поряд із цим, на відміну від підприємств інших груп, де цифровізація потребує обґрунтування капітальних інвестицій, для лідерів першої групи акцент зміщується на максимізацію віддачі від уже сформованої цифрової екосистеми та перехід до моделі управління на основі даних (Data-driven management), що не потребує дискретного інвестиційного аналізу, а є невід'ємною частиною стратегічного процесу. Високий рівень цифрової зрілості підприємств першої групи обумовлює недоцільність відокремленого розрахунку інвестиційних проєктів, оскільки цифрові інструменти тут виступають не як об'єкт закупівлі, а як функціональне середовище.

Індивідуальна дорожня карта управління КП ПАП «Агропродсервіс» у прогностичному періоді



Джерело: запропоновано автором

Обґрунтування інвестиційного проекту впровадження платформи інтегрованого планування та прибутковості (IBP/CPM) на ПАП «Агропродсервіс»

- 1) Представимо обґрунтування доцільності проекту для ПАП «Агропродсервіс»
- Проект IBP/CPM є релевантним, оскільки за 2024 р. одночасно спостерігаються:
- різке падіння фондів до 1,1 грн/грн на фоні істотного зростання основних засобів (до 3842894 тис. грн), вказуючи при цьому на проблему завантаження/узгодженості планів «потужності-виробництво-збут»;
 - зниження частки ринку (із показника 0,55% до рівня 0,53% у 2024 р.) за одночасного зростання витрат на збут (до 80483 тис. грн), що актуалізує контур прибутковості й cost-to-serve за каналами/клієнтами/продуктами;
 - наявність значних масштабів діяльності (виручка 4257987 тис. грн у 2024 р.) – навіть невеликі відносні покращення дають відчутний абсолютний ефект.

Окрім того, запропонований цифровий інструмент корелює із виявленими «вузькими місцями» підприємства у контексті розрахунку експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу ІЕСР при виході на ринок Єгипту.

Впровадження систем інтегрованого бізнес-планування (IBP) та ковзного прогнозування (Rolling Forecast) дозволяє забезпечити синхронізацію виробничих циклів із динамічними запитами ринків MENA (зокрема Єгипту), мінімізувати логістичні ризики та оптимізувати маржинальність експортних операцій. Використання KPI-cockpit надає менеджменту інструментарій для оперативного моніторингу ефективності зовнішньоекономічної діяльності в умовах волатильності цін та фрахових ставок.

- 2) Представимо початкові витрати на впровадження платформи інтегрованого планування та прибутковості (IBP/CPM) для підприємства ПАП «Агропродсервіс»

Таблиця 1

Початкові інвестиційні витрати на впровадження IBP/CPM

Стаття витрат	Зміст	Сума, тис. грн
Ліцензії/модулі IBP/CPM	S&OP/IBP, бюджетування/forecast, profitability management, KPI-cockpit	8000
Інтеграція з ERP + виробничими даними	конектори, API, налаштування потоків даних	5000
Проектування моделей планування та прибутковості	методологія, регламенти S&OP, довідники, правила калькуляції	4000
Навчання та управління змінами	навчальні програми для фінансів/виробництва/збуту	1500
Інфраструктура/кіберзахист/резервування	доступи, ролі, аудит, резервне копіювання	1000
Резерв (contingency)	покриття непередбачених робіт	500
Разом початкові інвестиції (I ₀)		20000

Примітка: річні операційні витрати (підтримка/супровід) враховано в грошових потоках як частина «нетто-ефекту».

- 3) Представимо очікуваний щорічний нетто-ефект (економія/приріст) впровадження платформи інтегрованого планування та прибутковості (IBP/CPM) для підприємства ПАП «Агропродсервіс»

Таблиця 2

Очікуваний щорічний нетто-ефект (економія/приріст), тис. грн

Джерело ефекту	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
1) Зниження непродуктивних витрат і втрат (узгоджене планування, менше «перевитрат/простоїв»)	6000	4500	3000

2) Поліпшення маржинальності портфеля (profitability/cost-to-serve за клієнтами/каналами)	6000	4500	3000
3) Ефект від керування запасами/оборотним капіталом (rolling forecast, план-факт)	4000	3000	2000
Разом net-ефект/рік	16000	12000	8000

4) Здійснимо інвестиційний аналіз проекту цифровізації IBP/CPM враховуючи різноманітні сценарії.

Таблиця 3

Результати інвестиційного аналізу (NPV, IR/PI, DPP, IRR) за сценаріями

Показник	Оптимістичний (E=16000)	Реалістичний (E=12000)	Песимістичний (E=8000)
NPV, тис. грн (r=25%)	+17908,48	+8431,36	-1045,76
IR (PI) = PV(in)/PV(out)	1,90	1,42	0,95
DPP, років (дисконтований строк окупності)	2,25	3,08	не окупиться за 5 років
IRR, % (додатково)	60,42%	42,67%	22,62%

Отже, проект впровадження IBP/CPM є економічно доцільним у реалістичному та оптимістичному сценаріях (NPV>0, PI>1, IRR>r), але у песимістичному – може не окупитися в межах часового періоду (NPV<0, PI<1).

5) Визначимо ризики реалізації інвестиційного проекту цифровізації IBP/CPM:

Прийmemo ймовірності сценаріїв:

p(опт)=0,2; p(реал)=0,5; p(пес)=0,3.

Середньозважене значення NPV

$NPV_{сер} = 3581,70 + 4215,68 - 313,73 = 7483,65$ тис. грн

Відхилення (Δ) від очікуваного $NPV_{сер}$

$\Delta_{опт} = NPV_{опт} - NPV_{сер} = 17908,48 - 7483,65 = 10424,83$ тис. грн

$\Delta_{реал} = NPV_{реал} - NPV_{сер} = 8431,36 - 7483,65 = 947,71$ тис. грн

$\Delta_{пес} = NPV_{пес} - NPV_{сер} = -1045,76 - 7483,65 = -8529,41$ тис. грн

Дисперсія та середньоквадратичне відхилення σ

$\sigma = \sqrt{0,2 \cdot (10424,83)^2 + 0,5 \cdot (947,71)^2 + 0,3 \cdot (-8529,41)^2} = 6633,98$ тис. грн

Коефіцієнт варіації η

$\eta = \frac{\sigma}{|NPV_{сер}|} = 6633,98 / 7483,65 = 0,886$

Значення η свідчить про підвищену варіативність результату через наявність сценарію з негативним NPV і його логічно трактувати як потребу ризик-орієнтованого впровадження, а саме:

- поетапний запуск (спершу S&OP/rolling forecast, а потім profitability/cost-to-serve);
- КРІ-контроль ефекту щоквартально (фондовіддача, витрати на збут, маржинальність по сегментах);
- управління змінами і навчання (щоб знизити ймовірність песимістичного сценарію).

Результати інвестиційного аналізу свідчать, що проєкт впровадження платформи інтегрованого планування та управління прибутковістю (IBP/CPM) є економічно доцільним за базового (реалістичного) та оптимістичного сценаріїв. Зокрема, у реалістичному сценарії отримано додатне значення чистої приведеної вартості ($NPV > 0$), індекс прибутковості перевищує одиницю ($PI > 1$), а внутрішня норма дохідності перевищує прийнятну ставку дисконту ($IRR > r$), при цьому визначає здатність проєкту генерувати додану вартість і компенсувати ризик-орієнтовану вартість капіталу. За цих умов дисконтований строк окупності є прийнятним для цифрових трансформаційних ініціатив, оскільки повернення інвестованих коштів забезпечується у межах часового періоду оцінювання.

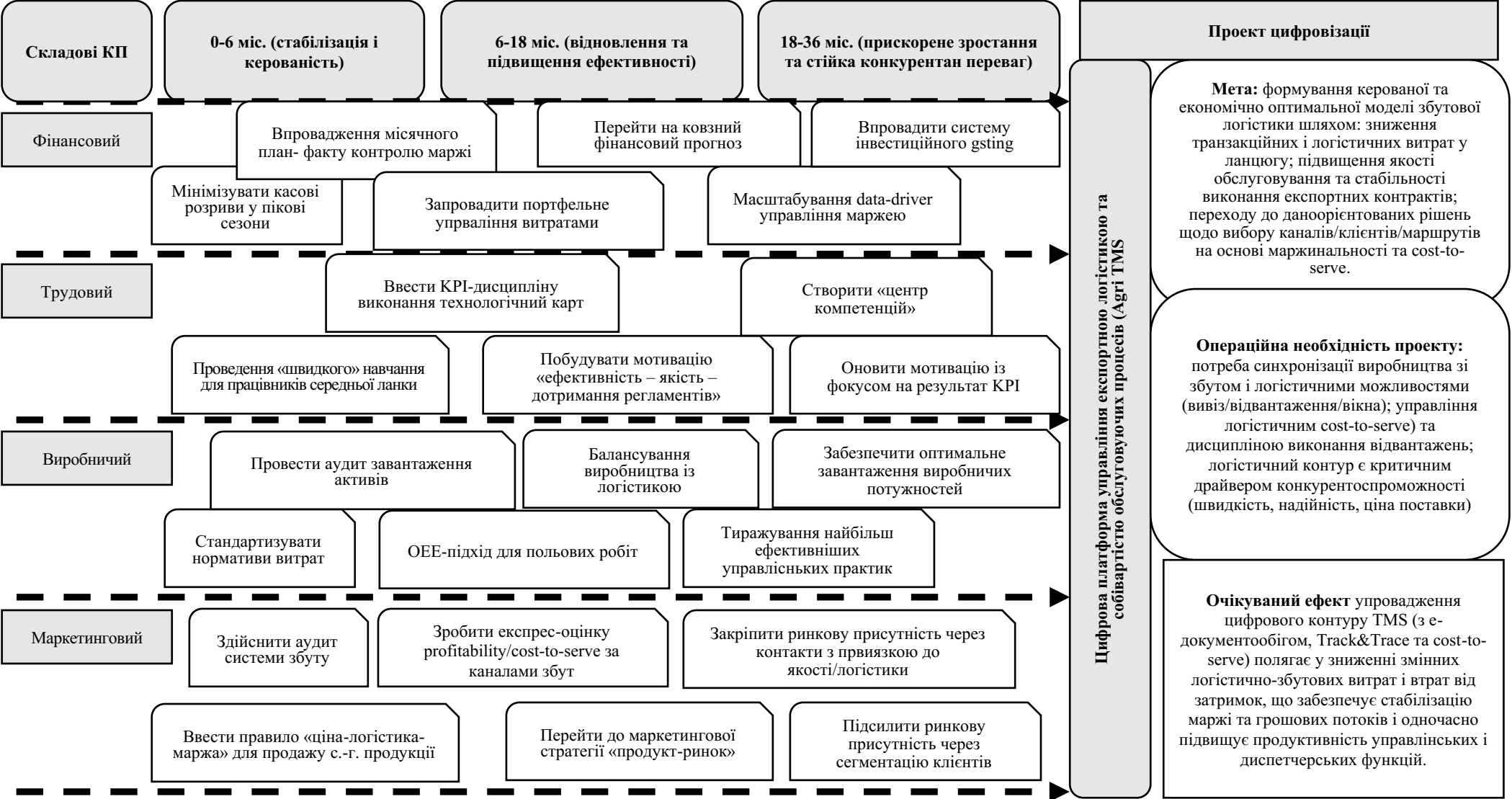
Разом із тим, наявність песимістичного сценарію з від'ємним NPV та зниженням PI нижче 1 об'єктивно вказує на чутливість ефекту до якості організаційного впровадження та рівня досягнення запланованих управлінських результатів. Підвищена варіативність NPV у сценарному аналізі відображає не стільки технологічні ризики платформи, скільки управлінсько-процесні ризики (інтеграція даних, дисципліна планування, якість управлінського обліку прибутковості, готовність персоналу працювати за новими регламентами). Відповідно, економічний ефект проєкту має бути забезпечений не лише технічним запуском системи, а й формуванням відповідної моделі управління: регламентованим циклом S&OP/IBP, план-факт контролем, стандартами калькуляції маржинальності та системою KPI-моніторингу.

З позицій стратегічного розвитку підприємства інвестиційний проєкт IBP/CPM має важливе прикладне значення, оскільки спрямований на усунення ключових диспропорцій конкурентного потенціалу, які проявляються у зниженні фондовіддачі за умов нарощування активів та необхідності підвищення обґрунтованості комерційних рішень через управління прибутковістю й витратами обслуговування каналів/клієнтів.

Отже, впровадження IBP/CPM доцільно розглядати як інвестицію не лише у цифровий інструмент, а в інституційне підсилення системи управління конкурентним потенціалом, забезпечуючи перехід підприємства до інтегрованої, даноорієнтованої та адаптивної моделі планування і контролю. За умови поетапної реалізації, належного управління змінами та системного контролю досягнення KPI, проєкт може бути обґрунтовано рекомендований до впровадження як такий, що формує економічну віддачу та підвищує стійкість конкурентних позицій у прогностичному періоді.

Додаток У, Таблиця 2

Індивідуальна дорожня карта управління КП ТОВ «Захід агро МХП» у прогностичному періоді



Обґрунтування інвестиційного проекту впровадження цифрової платформи управління експортною логістикою та собівартістю обслуговуючих процесів (Agri TMS) на підприємстві ТОВ «Захід Агро МХП»

1) Здійснимо обґрунтування доцільності проекту впровадження цифрової платформи управління експортною логістикою та сервісною собівартістю (Agri TMS) на підприємстві ТОВ «Захід Агро МХП», зокрема:

– після масштабного нарощування виробничої бази (основні засоби +203,66%; земельний фонд +23,27%) одночасно спостерігається зниження фондівдачі на 19,97%, вказуючи на потребу синхронізації виробництва зі збутом і логістичними можливостями (вивіз/відвантаження/вікна);

– витрати на збут зросли на 158,77%, а рентабельність реалізації є волатильною (нааявні різкі коливання), що потребує управління не лише обсягами, а насамперед сервісною собівартістю (логістичним cost-to-serve) та дисципліною виконання відвантажень;

– підприємство має значний експортний обсяг (714,7 млн грн у 2024 р.) і працює в умовах адаптації до нових логістичних маршрутів, отже логістичний контур є критичним драйвером конкурентоспроможності (швидкість, надійність, ціна поставки).

2) Представимо початкові витрати на впровадження цифрової платформи управління експортною логістикою та сервісною собівартістю (Agri TMS) на підприємстві ТОВ «Захід Агро МХП»

Таблиця 1

Початкові інвестиційні витрати (I ₀)		
Стаття витрат	Зміст	Сума, тис. грн
Ліцензії/модулі Agri TMS та Track&Trace	планування рейсів, диспетчеризація, контроль виконання	6000
Е-документообіг логістики/експорту	електронні накладні/акти/підтвердження, шаблони, маршрути узгоджень	2000
Інтеграція з ERP/обліком/складом	конектори, API, синхронізація довідників і замовлень	4000
Модуль Cost-to-Serve та аналітика KPI	калькуляція собівартості сервісу, панелі KPI	1500
Навчання і управління змінами	логістика/збут/фінанси	1000
Інфраструктура/доступи/безпека	ролі, аудит, резервування	500
Разом I₀		15000

3) Представимо очікуваний щорічний нетто-ефект (економія/приріст) впровадження цифрової платформи управління експортною логістикою та сервісною собівартістю (Agri TMS) на підприємстві ТОВ «Захід Агро МХП»

Таблиця 2.

Очікуваний щорічний net-ефект (економія/приріст), тис. грн			
Джерело ефекту	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
1) Скорочення витрат на логістику/збут за рахунок маршрутизації й контролю виконання	6500	4500	3000
2) Зменшення втрат від затримок/простою/помилки документів (штрафи, демаредж, повторні рейси)	3500	2800	2000
3) Підвищення маржинальності контрактів через cost-to-serve (відмова від «дорогих» каналів/маршрутів)	3000	2200	2000
Разом net-ефект/рік (E)	13000	9500	7000

4) Здійснимо інвестиційний аналіз проекту впровадження цифрової платформи управління експортною логістикою та сервісною собівартістю (Agri TMS) на підприємстві ТОВ «Захід Агро МХП»

Таблиця 3.

Інвестиційний аналіз ($r = 25\%$, часовий лаг - 5 років)

Показник	Оптимістичний ($E=13000$)	Реалістичний ($E=9500$)	Песимістичний ($E=7000$)
NPV, тис. грн	+15800,64	+7508,16	+1584,96
IR (PI) = $PV(in)/PV(out)$	2,05	1,50	1,11
DPP, років	2,07	2,90	$\approx 3,6$ (≤ 5 років)
IRR, %	66,01%	45,75%	$\approx 31\%$ ($> 25\%$)

За результатами інвестиційного аналізу ($r = 25\%$, часовий лаг 5 років) проект упровадження Agri TMS для ТОВ «Захід Агро МХП» є економічно доцільним у всіх розглянутих сценаріях, оскільки забезпечує додатне значення чистої приведеної вартості ($NPV > 0$: від +1584,96 до +15800,64 тис. грн), індекс прибутковості перевищує одиницю ($PI > 1$: 1,11-2,05), а також внутрішню норму прибутковості, вищу за ставку дисконту ($IRR > 25\%$: 31-66,01%).

Дисконтований строк окупності залишається прийнятним у межах 5-річного лагу ($DPP = 2,07-3,6$ р), адже це підтверджує здатність проекту генерувати достатній грошовий потік для відшкодування початкових інвестицій навіть за песимістичних умов.

Водночас градація показників між сценаріями відображає чутливість результативності до фактичного рівня досягнення щорічного ефекту (E), тому методично обґрунтованим є поетапний підхід до реалізації з фокусом на досягнення цільових КРІ логістичної результативності та собівартості сервісу, що забезпечує стабілізацію очікуваного економічного ефекту в прогнозному періоді.

5) Визначимо ризики реалізації інвестиційного проекту впровадження цифрової платформи управління експортною логістикою та сервісною собівартістю (Agri TMS) на підприємстві ТОВ «Захід Агро МХП»

Середньозважене NPV:

$$NPV_{\text{сер}} = 0,2 \cdot 15800,64 + 0,5 \cdot 7508,16 + 0,3 \cdot 1584,96 = 7389,70 \text{ тис. грн}$$

Відхилення (Δ):

$$\Delta_{\text{опт}} = NPV_{\text{опт}} - NPV_{\text{сер}} = 15800,64 - 7389,70 = 8410,94 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta_{\text{реал}} = NPV_{\text{реал}} - NPV_{\text{сер}} = 7508,16 - 7389,70 = 118,46 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta_{\text{пес}} = NPV_{\text{пес}} - NPV_{\text{сер}} = 1584,96 - 7389,70 = -5804,74 \text{ тис. грн}$$

Середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{0,2(8410,94)^2 + 0,5(118,46)^2 + 0,3(-5804,74)^2} = 4925,88 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт варіації:

$$\eta = \frac{\sigma}{|NPV_{\text{сер}}|} = 4925,88 / 7389,70 = 0,667$$

Отримані результати сценарного аналізу свідчать про позитивну очікувану економічну результативність проекту, оскільки середньозважене значення $NPV_{\text{сер}} = 7389,70$ тис. грн є додатним, що підтверджує інвестиційну прийнятність за заданого розподілу ймовірностей. Разом із тим, структура відхилень демонструє асиметрію ризику: у реалістичному сценарії відхилення є незначним ($\Delta_{\text{реал}} = +118,46$), тоді як песимістичний сценарій формує суттєве негативне відхилення ($\Delta_{\text{пес}} = -5804,74$), що вказує на чутливість

результату до недосягнення запланованого ефекту та підвищує вимоги до керованості впровадження.

Показники мінливості $\sigma=4925,88$ тис. грн та $\eta=0,667$ характеризують помірний рівень ризику (варіативність у межах прийнятного інтервалу), тобто розкид можливих значень NPV є істотним, але не критичним відносно очікуваної величини. Отже, проєкт доцільно реалізовувати за ризик-орієнтованою моделлю управління, що передбачає поетапне впровадження та системний KPI-контроль ключових параметрів логістичної результативності, аби мінімізувати ймовірність переходу до песимістичної траєкторії та забезпечити досягнення очікуваного інтегрального ефекту у прогностичному періоді.

Результати розрахунків засвідчують економічну доцільність інвестиційного проєкту впровадження цифрової платформи управління експортною логістикою та сервісною собівартістю (Agri TMS) на підприємстві ТОВ «Захід Агро МХП», оскільки за ставкою дисконту 25% і періодом оцінювання 5 років у всіх сценаріях забезпечуються значення ключових критеріїв інвестиційної прийнятності: чиста приведена вартість є додатною, індекс прибутковості перевищує одиницю, а внутрішня норма прибутковості є вищою за вартість капіталу. Прийнятні значення дисконтованого строку окупності підтверджують здатність проєкту генерувати достатні грошові потоки для відшкодування первинних вкладень у межах прогностичного періоду навіть за песимістичних умов, що підсилює аргументацію його фінансової стійкості.

Економічний ефект проєкту має системний характер і прямо кореспондує з логікою нарощування конкурентного потенціалу підприємства, оскільки спрямований на скорочення збутово-логістичних витрат, мінімізацію втрат від затримок, простоїв і помилок документування, а також на підвищення маржинальності контрактів завдяки впровадженню управління сервісною собівартістю (cost-to-serve) у розрізі маршрутів, каналів і клієнтів.

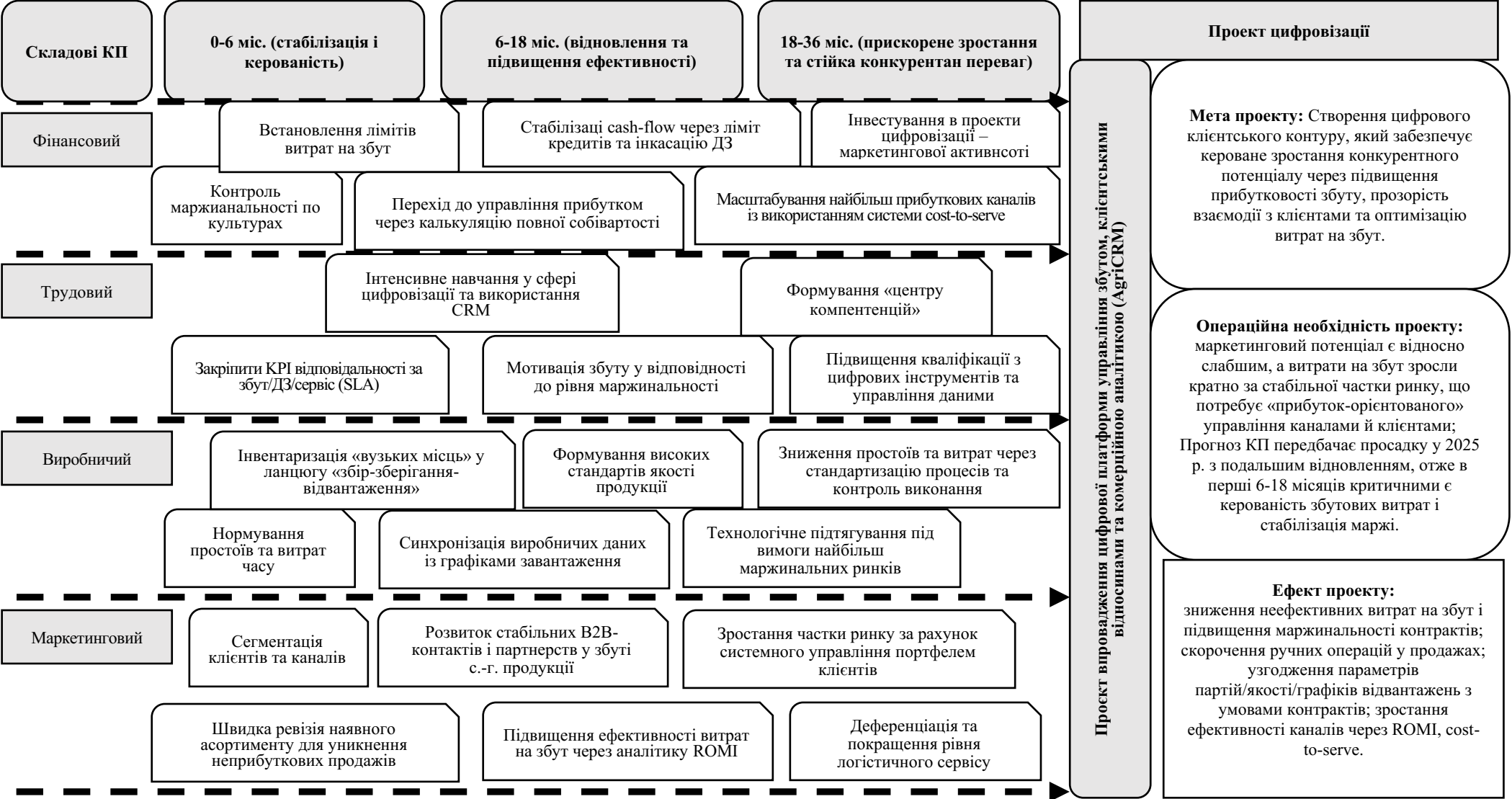
Унаслідок цього посилюється фінансова складова конкурентного потенціалу через стабілізацію маржі та грошових потоків і зниження варіативності витрат на збут, виробнича складова – через усунення логістичних «вузьких місць» та підвищення дисципліни виконання відвантажень, що опосередковано підвищує результативність використання ресурсної бази, а маркетингова складова – через зростання надійності сервісу поставок (терміновість, прозорість, підтверджуваність виконання), що підвищує контрактну спроможність і конкурентоспроможність на експортних напрямках.

Сценарний аналіз ризиків підтверджує позитивну очікувану результативність проєкту, оскільки середньозважене значення (NPV_{сер}) є додатним, а коефіцієнт варіації ($\eta=0,667$) характеризує помірний, прийнятний рівень ризику, тобто розкид можливих результатів є суттєвим, але не критичним відносно очікуваної величини. Водночас асиметрія відхилень свідчить про чутливість економічного ефекту до фактичного досягнення планових організаційних і процесних змін, що методично обґрунтовує застосування ризик-орієнтованої моделі реалізації: поетапне впровадження з пілотуванням на окремих логістичних напрямках, подальше масштабування за умови досягнення цільових показників та постійний контроль KPI логістичної результативності (OTIF, питома вартість доставки, частка проблемних рейсів) і регламентів електронного документообігу.

Таким чином, проєкт Agri TMS доцільно розглядати як інвестиційний інструмент цільового підсилення конкурентного потенціалу ТОВ «Захід Агро МХП» шляхом підвищення операційної ефективності експортної логістики, зниження сервісної собівартості та зростання стійкості збутового контуру в умовах адаптації логістичних маршрутів.

Додаток У, Таблиця 3

Індивідуальна дорожня карта управління КП ПАП «Доробут» у прогностному періоді



Обґрунтування інвестиційного проєкту впровадження цифрової платформи управління збутом, клієнтськими відносинами та комерційною аналітикою (AgriCRM) на підприємстві ПАП «Добробут»

1) Здійснено обґрунтування доцільності проєкту впровадження цифрової платформи управління збутом, клієнтськими відносинами та комерційною аналітикою (AgriCRM) на підприємстві ПАП «Добробут», зокрема:

– маркетинговий потенціал є відносно слабшим, а витрати на збут зросли кратно за стабільної частки ринку, що потребує «прибуток-орієнтованого» управління каналами й клієнтами;

– прогноз КП передбачає просядку у 2025 р. з подальшим відновленням, отже в перші 6-18 місяців критичними є управління та оптимізація збутових витрат і стабілізація маржі.

2) Представимо початкові витрати на впровадження цифрової платформи управління збутом, клієнтськими відносинами та комерційною аналітикою (AgriCRM) на підприємстві ПАП «Добробут»

Таблиця 1

Початкові інвестиційні витрати (I ₀)		
Стаття витрат	Зміст	Сума, тис. грн
Ліцензії AgriCRM + портал	CRM, кабінет клієнта, довідники	900
e-Contracting / e-Docs	шаблони договорів, погодження, е-підписи	350
Інтеграція з обліком/складом	обмін номенклатурою, цінами, відвантаженнями	550
Аналітика збуту (BI)	ROMI, маржа, cost-to-serve, KPI-панелі	350
Навчання та управління змінами	збут/бухоблік/керівництво	250
Резерв	непередбачені роботи	100
Разом I ₀		2500

3) Представимо очікуваний щорічний нетто-ефект (економія/приріст) впровадження цифрової платформи управління збутом, клієнтськими відносинами та комерційною аналітикою (AgriCRM) на підприємстві ПАП «Добробут»

Таблиця 2

Очікуваний щорічний net-ефект (E), тис. грн			
Джерело ефекту	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
1) Оптимізація витрат на збут (таргетинг, відмова від неефективних каналів)	750	500	300
2) Зростання маржинальності контрактів (ціна/умови/клієнтська політика)	700	550	450
3) Прискорення обороту коштів (дебіторка, дисципліна оплат)	350	250	150
Разом E/рік	1800	1300	900

4) Представимо інвестиційний аналіз проєкту впровадження цифрової платформи управління збутом, клієнтськими відносинами та комерційною аналітикою (AgriCRM) на підприємстві ПАП «Добробут»

Таблиця 3

Інвестиційний аналіз ($r = 25\%$, часовий лаг - 5 років)

Показник	Оптимістичний ($E=1800$)	Реалістичний ($E=1300$)	Песимістичний ($E=900$)
PV(in), тис. грн	4840,7	3496,06	2420,35
NPV, тис. грн	+2340,7	+996,06	-79,65
PI	1,94	1,40	0,97
DPP, років	1,92	2,94	не окупиться за 5 років
IRR, %	$\approx 66,5\%$	$\approx 43\%$	$\approx 23,6\%$

Отримані результати інвестиційного аналізу свідчать про економічну доцільність проекту в оптимістичному та реалістичному сценаріях, оскільки за них виконується сукупність базових критеріїв прийнятності: $NPV > 0$ (відповідно +2340,7 та +996,06 тис. грн), $PI > 1$ (1,94 і 1,40) та IRR перевищує ставку дисконту $r=25\%$ ($\approx 66,5\%$ і $\approx 43\%$), а строк дисконтованої окупності є прийнятним (1,92-2,94 року). Водночас песимістичний сценарій характеризується від'ємним NPV (-79,65 тис. грн) і $PI < 1$ (0,97) та відсутністю окупності в межах 5 років, вказуючи на чутливість результату до фактичного рівня щорічного ефекту й обґрунтовує потребу поетапного, ризик-орієнтованого впровадження з контролем ключових параметрів ефективності.

5) Визначимо ризики реалізації інвестиційного проекту впровадження цифрової платформи управління збутом, клієнтськими відносинами та комерційною аналітикою (AgriCRM) на підприємстві ПАП «Добробут»

Ймовірності настання сценарію: опт - 0,2 / реал - 0,5 / пес - 0,3.

Середньозважене NPV

$$NPV_{\text{сер}} = 0,2 \cdot 2340,7 + 0,5 \cdot 996,06 + 0,3 \cdot (-79,65) = 942,28 \text{ тис. грн}$$

Відхилення:

$$\Delta_{\text{опт}} = 2340,7 - 942,28 = 1398,42 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta_{\text{реал}} = 996,06 - 942,28 = 53,78 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta_{\text{пес}} = -79,65 - 942,28 = -1021,92 \text{ тис. грн}$$

Середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{0,2 \cdot (1398,42)^2 + 0,5 \cdot (53,78)^2 + 0,3 \cdot (-1021,92)^2} = 840,14 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт варіації

$$\eta = \frac{\sigma}{|NPV_{\text{сер}}|} = 840,14 / 942,28 = 0,891$$

Варіативність результатів проекту є підвищеною ($\eta=0,891$) через наявність песимістичного сценарію з від'ємним NPV, отже доцільним є ризик-орієнтований дизайн впровадження: запуск пілоту на 1-2 пріоритетних напрямках із подальшим масштабуванням; запровадження КРІ-контролю економічного й операційного ефекту (NPV/економія витрат, OTIF, вартість доставки, частка проблемних рейсів/затримок); регламентація е-документообігу, ролей і відповідальності для мінімізації процесних збоїв та забезпечення досягнення запланованого ефекту.

Впровадження цифрової платформи управління збутом, клієнтськими відносинами та комерційною аналітикою (AgriCRM) на підприємстві ПАП «Добробут» є економічно доцільним у реалістичному та оптимістичному сценаріях, оскільки за результат розрахунків забезпечується додатна чиста приведена вартість ($NPV > 0$), індекс прибутковості перевищує 1 ($PI > 1$), а внутрішня норма дохідності є вищою за прийняту

ставку дисконту ($IRR > r$), що свідчить про здатність проєкту формувати додану вартість і компенсувати ризик-орієнтовану вартість капіталу.

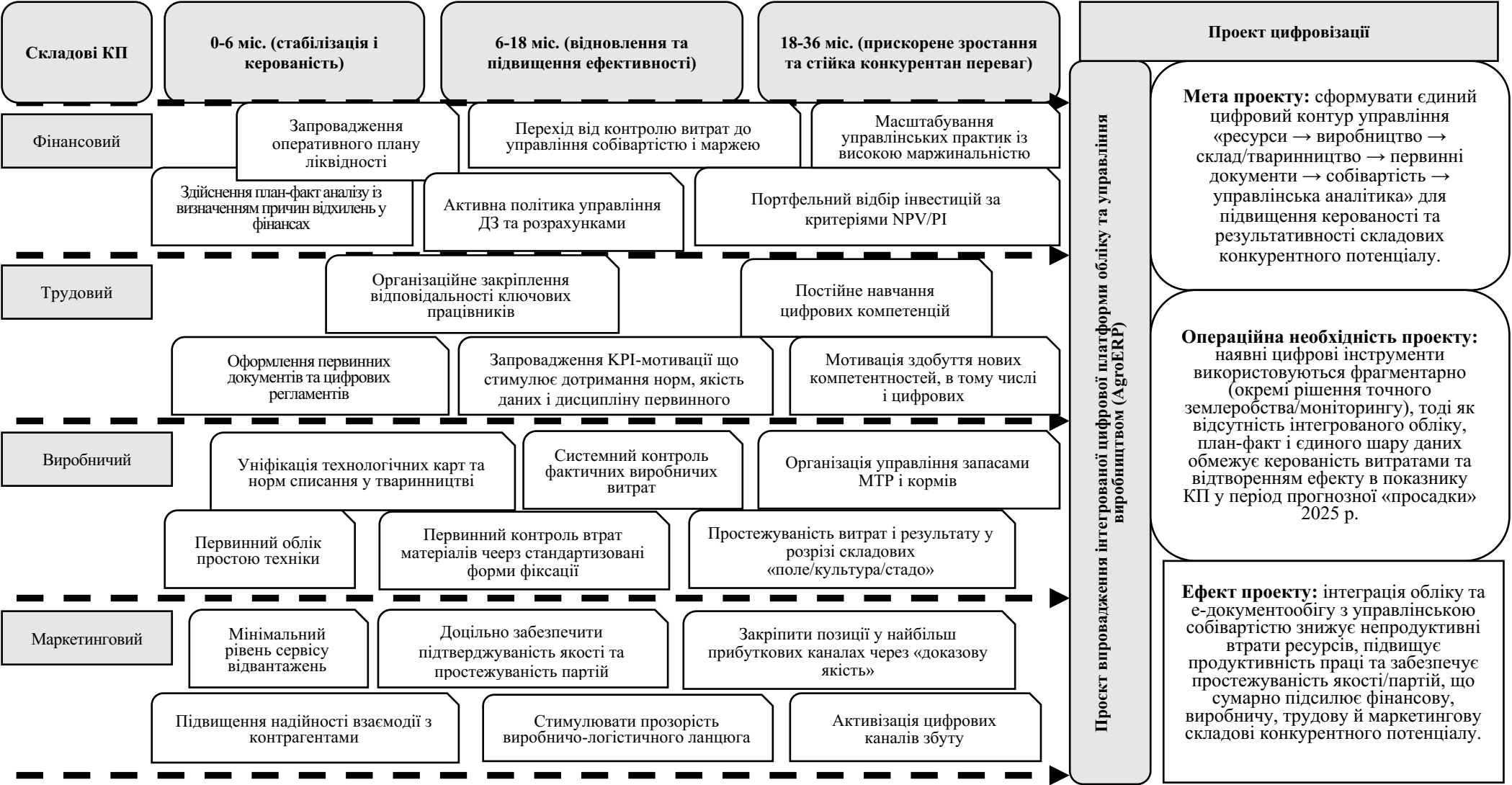
Водночас доцільність проєкту має не лише фінансове, а й стратегічно-управлінське обґрунтування, оскільки він спрямований на усунення диспропорцій у структурі конкурентного потенціалу підприємства, де маркетинговий компонент є відносно слабшим порівняно з фінансовим і трудовим, а також спостерігається динамічне зростання витрат на збут за стабільно низької частки ринку.

Змістовно AgriCRM формує інституційний контур управління збутом, який переводить комерційні рішення з рівня інтуїтивних або агрегованих оцінок на рівень даноорієнтованого управління прибутковістю клієнтів, каналів і контрактів. Включення модулів ROMI, маржинального аналізу та cost-to-serve забезпечує ідентифікацію «дорогих» у обслуговуванні сегментів і нерентабельних продажів, створює підґрунтя для оптимізації структури збутового портфеля, підвищення цінової дисципліни та перенесення фокусу з «обсягу реалізації» на «якісну (маржинальну) реалізацію». У результаті контроль витрат на збут набуває системного характеру: витрати співвідносяться з реальним фінансовим результатом, а не лише з валовими показниками діяльності, що є критично важливим за умов зростання збутових витрат.

Додатково проєкт забезпечує стандартизацію та прискорення комерційних процесів (e-Contracting, цифрові регламенти, прозора воронка продажів), що знижує транзакційні витрати, мінімізує ризик помилок у документації та підвищує відтворюваність результатів роботи збутового персоналу.

Таким чином, проєкт AgriCRM впливає на конкурентний потенціал комплексно: безпосередньо посилює маркетингову складову через керування клієнтським портфелем і ефективністю каналів, а опосередковано – підтримує фінансову стійкість через підвищення керованості маржі та оборотності коштів. За умов належного управління змінами та дисципліни використання системи, впровадження AgriCRM створює обґрунтовані передумови для зростання конкурентного потенціалу ПАП «Добробут» у прогностичному періоді та переходу від витратної моделі збуту до моделі збуту, орієнтованої на прибутковість і довгострокову ринкову результативність.

Індивідуальна дорожня карта управління КП ПАП «Обрій» у прогностному періоді



Джерело: запропоновано автором

Обґрунтування інвестиційного проєкту впровадження інтегрованої цифрової платформи обліку та управління виробництвом (AgroERP) на підприємстві ПАП «Обрій»

1) Представимо обґрунтування доцільності проєкту впровадження інтегрованої цифрової платформи обліку та управління виробництвом (AgroERP) на підприємстві ПАП «Обрій»

Доцільність упровадження інтегрованої цифрової платформи обліку та управління виробництвом (із модулями складського обліку МТР/ПММ/кормів, виробничого обліку «поле-культура-операція», тваринництва, е-документообігу та управлінської аналітики) визначається необхідністю формування єдиного інформаційно-управлінського контуру, здатного забезпечити керованість ресурсами та результатами діяльності підприємства на рівні ключових бізнес-процесів. Насамперед, цифровізація обліку із нормованим списанням і регламентованою інвентаризацією створює механізм мінімізації непродуктивних втрат, підвищує прозорість руху запасів і знижує ризик необґрунтованих відхилень у витратах, що є критичним для стабілізації фінансової складової конкурентного потенціалу.

2) Представимо початкові витрати на впровадження впровадження інтегрованої цифрової платформи обліку та управління виробництвом (AgroERP) на підприємстві ПАП «Обрій»

Таблиця 1

Початкові інвестиційні витрати (I₀), тис. грн

Стаття	Зміст	Сума
Ліцензії AgroERP та модуль тваринництва	облік виробництва/стада/складу	3800
Е-документообіг та шаблони первинних даних	акти, накладні, внутр. переміщення	900
Інтеграція/налаштування	довідники, права, маршрути даних	2300
Міграція даних і методологія обліку	норми, калькуляції, регламенти	1400
Навчання та управління змінами	бухгалтерія/склад/агрономія/зоотехнія	900
Інфраструктура/кіберзахист/резерв	доступи, аудит, резервування	400
Разом I₀		10000

3) Представимо очікуваний щорічний нетто-ефект (економія/приріст) впровадження інтегрованої цифрової платформи обліку та управління виробництвом (AgroERP) на підприємстві ПАП «Обрій»

Таблиця 2

Очікуваний щорічний net-ефект (E), тис. грн

Джерело ефекту	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
А) Зменшення втрат МТР/ПММ/кормів (нормування та контроль)	3400	2600	1700
В) Скорочення ручних операцій/помилки (е-документообіг, первинка)	2000	1500	1000
С) Підвищення результативності виробництва/стада (облік та аналітика)	2600	1900	1300
Разом E/рік	8000	6000	4000

4) Представимо інвестиційний аналіз проєкту впровадження інтегрованої цифрової платформи обліку та управління виробництвом (AgroERP) на підприємстві ПАП «Обрій»

Таблиця 3

Результати інвестиційного аналізу ($r=25\%$, часовий лаг 5 років), тис. грн

Показник	Оптимістичний ($E=8000$)	Реалістичний ($E=6000$)	Песимістичний ($E=4000$)
NPV	+8954,24	+4215,68	-522,88
$PI = PV(in)/PV(out)$	1,90	1,42	0,95
DPP, років	2,25	3,08	не окупиться за 5 років
IRR, %	60,42%	42,67%	22,62%

Отримані результати свідчать, що інвестиційний проєкт є економічно доцільним в оптимістичному та реалістичному сценаріях, оскільки виконується сукупність критеріїв прийнятності: $NPV > 0$ (відповідно +8954,24 та +4215,68 тис. грн), $PI > 1$ (1,90 і 1,42), а IRR перевищує ставку дисконту $r=25\%$ (60,42% і 42,67%); строк дисконтованої окупності становить 2,25-3,08 року, що є прийнятним у межах 5-річного періоду його реалізації.

Водночас у песимістичному сценарії фіксуються $NPV < 0$ (-522,88 тис. грн), $PI < 1$ (0,95) та $IRR < r$ (22,62%), а окупність протягом 5 років не досягається, вказуючи на чутливість результату до величини щорічного ефекту та обґрунтовує доцільність поетапного впровадження з посиленням контролем досягнення запланованих ефектів.

5) Визначимо ризики реалізації інвестиційного проєкту впровадження інтегрованої цифрової платформи обліку та управління виробництвом (AgroERP) на підприємстві ПАП «Обрій»

Ймовірності настання сценарію: $p(\text{опт})=0,2$; $p(\text{реал})=0,5$; $p(\text{пес})=0,3$

Середньозважене значення NPV:

$NPV_{\text{сер}} = 0,2 \cdot 8954,24 + 0,5 \cdot 4215,68 + 0,3 \cdot (-522,88) = 3741,82$ тис. грн

Відхилення:

$\Delta_{\text{опт}} = 8954,24 - 3741,82 = 5212,42$ тис. грн

$\Delta_{\text{реал}} = 4215,68 - 3741,82 = 473,86$ тис. грн

$\Delta_{\text{пес}} = -522,88 - 3741,82 = -4264,70$ тис. грн

Середньоквадратичне відхилення:

$\sigma = \sqrt{0,2 \cdot (5212,42)^2 + 0,5 \cdot (473,86)^2 + 0,3 \cdot (-4264,70)^2} = 3316,99$ тис. грн

Коефіцієнт варіації:

$\eta = \frac{\sigma}{|NPV_{\text{сер}}|} = 3316,99 / 3741,82 = 0,886$

За отриманими параметрами ризику середньозважене значення $NPV_{\text{сер}} = 3741,82$ тис. грн є додатним за коефіцієнта варіації $\eta = 0,886$, що свідчить про підвищену варіативність результату через песимістичний сценарій і обґрунтовує доцільність ризик-орієнтованого поетапного впровадження AgroERP із пріоритетним пілотом та подальшим масштабуванням за досягнення цільових ефектів.

Варіативність очікуваних результатів інвестиційного проєкту впровадження інтегрованої цифрової платформи обліку та управління виробництвом (AgroERP) на підприємстві ПАП «Обрій» є підвищеною через наявність песимістичного сценарію з від'ємним значенням чистої приведеної вартості ($NPV < 0$), що вказує на істотну чутливість економічного ефекту до фактичного рівня реалізації запланованих організаційних процесних перетворень. За таких передумов методично обґрунтованим є застосування

ризик-орієнтованої моделі впровадження, яка передбачає поетапне розгортання функціональності та контрольоване масштабування цифрового контуру: на першій фазі – апробацію на найбільш стандартизованих і формалізованих процесах (складський облік, первинний документообіг, списання ресурсів), а на другій – поширення рішення на контури «поле/культура» та модуль тваринництва, для яких характерні підвищені ризики даних і методологічної неоднорідності.

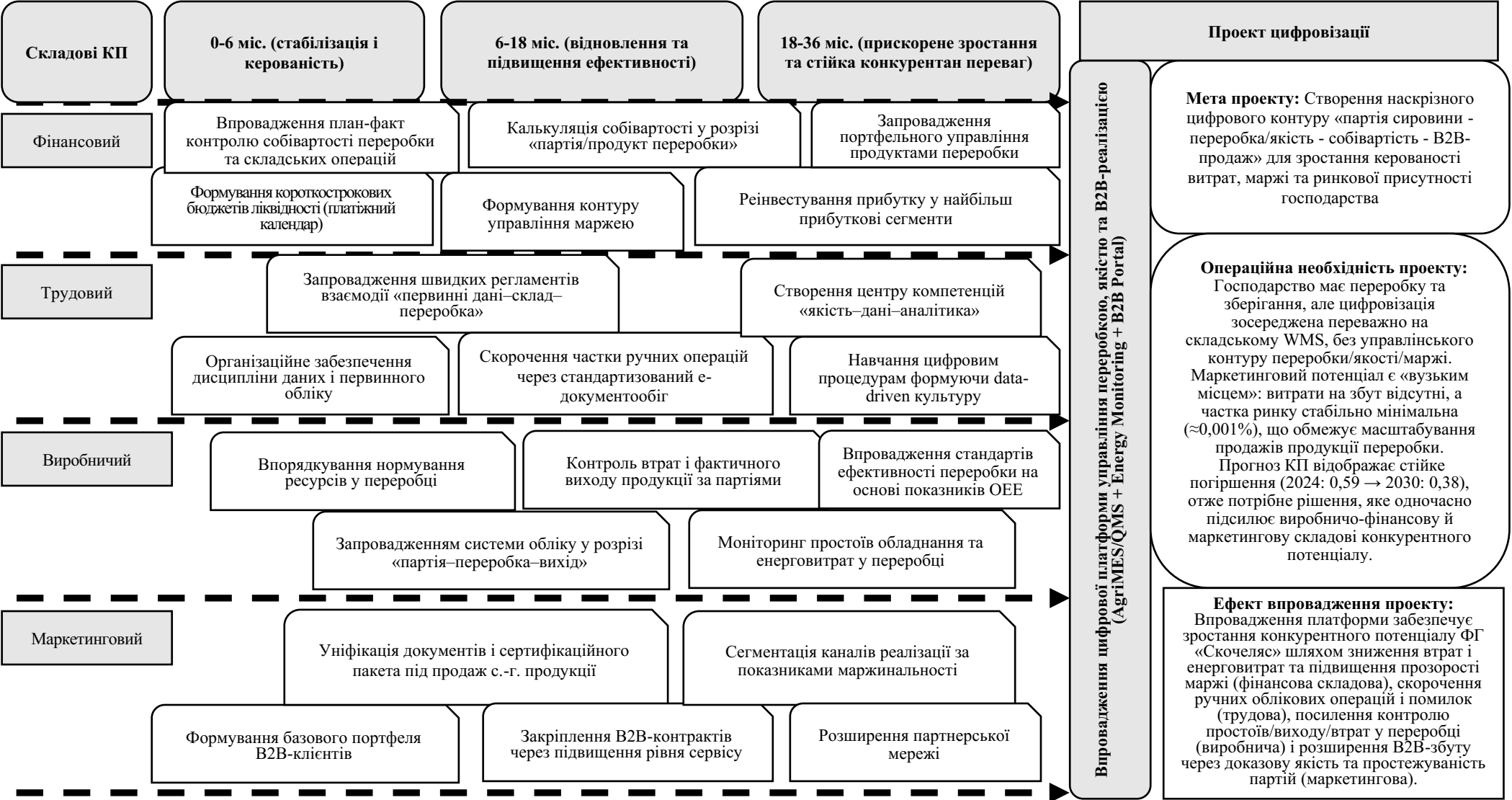
Критичною умовою зниження ймовірності песимістичного сценарію виступає запровадження системи КРІ-контролю, адже це забезпечує вимірюваність управлінського ефекту та оперативне коригування відхилень. До ключових показників доцільно віднести: відхилення фактичного списання від нормативів, інвентаризаційні різниці як індикатор якості обліку та дисципліни процесів, а також собівартість за партією/культурою як інтегральний результативний показник впливу цифровізації на виробничо-фінансовий контур. Функціонування КРІ має бути підтримане регламентами план-факт аналізу, встановленням допустимих меж відхилень і визначенням процедур управлінського реагування.

Окремо необхідно підкреслити, що ефективність проєкту визначається не лише технічним запуском ІТ-рішення, а й інституціоналізацією нових правил роботи з даними. У цьому контексті регламентація е-документообігу та відповідальності (ролі власників даних, порядок погодження первинки, контроль довідників, аудит змін) виступає механізмом мінімізації операційних ризиків, підвищення якості інформації та забезпечення відтворюваності ефектів у показниках конкурентного потенціалу.

Таким чином, поетапне впровадження цифрового рішення у поєднанні з КРІ-управлінням і чітким розподілом відповідальності створює передумови стійкого зростання конкурентного потенціалу підприємства за рахунок посилення фінансової складової (керуваність собівартістю та маржинальністю), виробничої (зниження втрат і відхилень від норм), трудової (підвищення дисципліни та продуктивності обліково-управлінських процесів) і маркетингової (підвищення надійності виконання контрактів через простежуваність і якість даних).

Додаток У, Таблиця 5

Індивідуальна дорожня карта управління КП ФГ «Скочеляс» у прогностичному періоді



Обґрунтування інвестиційного проєкту впровадження цифрової платформи управління переробкою, якістю та B2B-реалізацією (AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal) на ФГ «Скочеляс»

1) Здійснимо обґрунтування доцільності проєкту впровадження цифрової платформи управління переробкою, якістю та B2B-реалізацією (AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal) на ФГ «Скочеляс»

Проєкт упровадження цифрової платформи управління переробкою, якістю та B2B-реалізацією (AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal) є релевантним для ФГ «Скочеляс», оскільки за наявними параметрами діяльності одночасно фіксуються такі управлінські передумови:

- концентрація цифровізації на складському рівні (WMS) за відсутності інтегрованого управлінського контуру переробки/якості/маржі, що обмежує керованість технологічними втратами, енерговитратами та фактичною собівартістю продукції переробки, а отже не дозволяє системно підвищувати виробничо-фінансову результативність;

- маркетинговий потенціал є структурно слабким: зафіксовано відсутність витрат на збут і стабільно мінімальну частку ринку ($\approx 0,001\%$), засвідчуючи обмеженість каналів реалізації та недостатню інституційну спроможність комерціалізації продукції переробки; у таких умовах B2B Portal є доцільним інструментом формування каналу збуту з нижчими транзакційними витратами та прозорим сервісом для контрагентів;

- прогнозна траєкторія конкурентного потенціалу характеризується стійким погіршенням (із 0,59 у 2024 р. до 0,38 у 2030 р.), обґрунтовуючи необхідність цільової цифрової інтервенції, здатної одночасно посилити виробничу складову (контроль простоїв/виходу/втрат у переробці), фінансову (зниження енерговитрат і прозора маржа продуктів) та маркетингову (доказова якість і простежуваність як база для розширення B2B-реалізації та закріплення ринкової присутності).

2) Представимо початкові витрати на впровадження цифрової платформи управління переробкою, якістю та B2B-реалізацією (AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal) на ФГ «Скочеляс»

Таблиця 1

Початкові інвестиційні витрати (I₀) проєкту

Стаття витрат	Зміст	Сума, тис. грн
Ліцензія AgriMES/QMS	MES-модулі, QMS, B2B-кабінет	2200
Інтеграція з WMS/обліком	API/ETL, довідники партій/продуктів	1300
Закупівля засобів для здійснення Energy Monitoring	датчики/лічильники/збір телеметрії	700
Методологія та налаштування	партійна собівартість, регламенти якості	500
Навчання та управління змінами	персонал складу/переробки/адміністрації	250
Резерв	непередбачені роботи	50
Разом I ₀		5000

3) Представимо очікуваний щорічний нетто-ефект (економія/приріст) впровадження цифрової платформи управління переробкою, якістю та B2B-реалізацією (AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal) на ФГ «Скочеляс»

Таблиця 2

Очікуваний щорічний net-ефект (E), тис. грн			
Джерело ефекту	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
А) Зниження втрат і енерговитрат у переробці	1300	1000	700
В) Зростання маржі продуктів переробки (якість + B2B-канал)	1200	900	600
С) Скорочення «облікових втрат» (партійність/документи/рекламації)	700	500	500
Разом E/рік	3200	2400	1800

4) Представимо інвестиційний аналіз проекту впровадження цифрової платформи управління переробкою, якістю та B2B-реалізацією (AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal) на ФГ «Скочеляс»

Таблиця 3

Інвестиційний аналіз (r = 25%, часовий лаг 5 років)			
Показник	Оптимістичний (E=3200)	Реалістичний (E=2400)	Песимістичний (E=1800)
NPV, тис. грн	+3605,70	+1454,27	-159,30
PI = PV(in)/PV(out)	1,72	1,29	0,97
DPP, років	2,24	3,32	не окупиться за 5 років
IRR, %	57,37%	38,62%	23,44%

Отримані результати свідчать, що інвестиційний проєкт є економічно доцільним в оптимістичному та реалістичному сценаріях, оскільки виконується сукупність критеріїв прийнятності: $NPV > 0$ (+3605,70; +1454,27 тис. грн), $PI > 1$ (1,72; 1,29) та $IRR > r = 25\%$ (57,37%; 38,62%), а строк дисконтованої окупності становить 2,24-3,32 року, тобто не перевищує 5-річний період. У песимістичному сценарії фіксуються $NPV < 0$ (-159,30 тис. грн), $PI < 1$ (0,97) та $IRR < r$ (23,44%), а окупність у межах 5 років не досягається, вказуючи на чутливість економічного ефекту до фактичної величини щорічного результату.

Відтак реалізація проєкту цифровізації методично обґрунтована за умов ризик-орієнтованого впровадження (пілотування ключових модулів та масштабування) та контролю досягнення планових ефектів, мінімізуючи при цьому імовірність переходу до несприятливого сценарію.

5) Визначимо ризики реалізації інвестиційного проєкту впровадження цифрової платформи управління переробкою, якістю та B2B-реалізацією (AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal) на ФГ «Скочеляс»

Ймовірності: $p(\text{опт})=0,2$; $p(\text{реал})=0,5$; $p(\text{пес})=0,3$.

Середньозважене NPV:

$$NPV_{\text{сер}} = 0,20 \cdot 3605,70 + 0,50 \cdot 1454,27 + 0,30 \cdot (-159,30) = 1400,49 \text{ тис. грн.}$$

Відхилення:

$$\Delta_{\text{опт}} = 3605,70 - 1400,49 = 2205,21 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta_{\text{реал}} = 1454,27 - 1400,49 = 53,79 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta_{\text{пес}} = -159,30 - 1400,49 = -1559,78 \text{ тис. грн}$$

Середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{0,20 \cdot (2205,21)^2 + 0,50 \cdot (53,79)^2 + 0,30 \cdot (-1559,78)^2} = 1305,34 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт варіації:

$$\eta = \frac{\sigma}{|NPV_{сер}|} = 1305,34/1400,49 = 0,93$$

Варіативність результату є підвищеною через наявність песимістичного сценарію з $NPV < 0$, тому доцільним є ризик-орієнтований дизайн впровадження: пілот MES/QMS на переробці, підключення енергомоніторингу, запуск B2B-порталу; KPI-контроль «втрати/вихід партії», «енерговитрати на 1 т», «маржа продукту», «частка реклаमाцій»; формалізація відповідальності за дані та якість.

Узагальнення результатів обґрунтування та інвестиційного аналізу свідчить, що запропонований проєкт цифровізації є економічно та управлінськи доцільним і має виражений потенціал позитивного впливу на інтегральний конкурентний потенціал (КП) фермерського господарства. Зокрема, за базового (реалістичного) сценарію отримано додатне значення NPV (+1454,27 тис. грн), $PI > 1$ (1,29) та IRR (38,62%), перевищуючи ставку дисконту $r = 25\%$, тобто виконуються ключові критерії інвестиційної прийнятності. В оптимістичному сценарії ефект посилюється ($NPV = +3605,70$ тис. грн; $PI = 1,72$; $IRR = 57,37\%$), адже зазначене підтверджує високу результативність проєкту за умов досягнення запланованих операційних і комерційних ефектів. Водночас песимістичний сценарій ($NPV < 0$; $PI < 1$) фіксує ризик недосягнення ефекту, що обґрунтовує необхідність поетапної, ризик-орієнтованої реалізації та посиленого KPI-контролю.

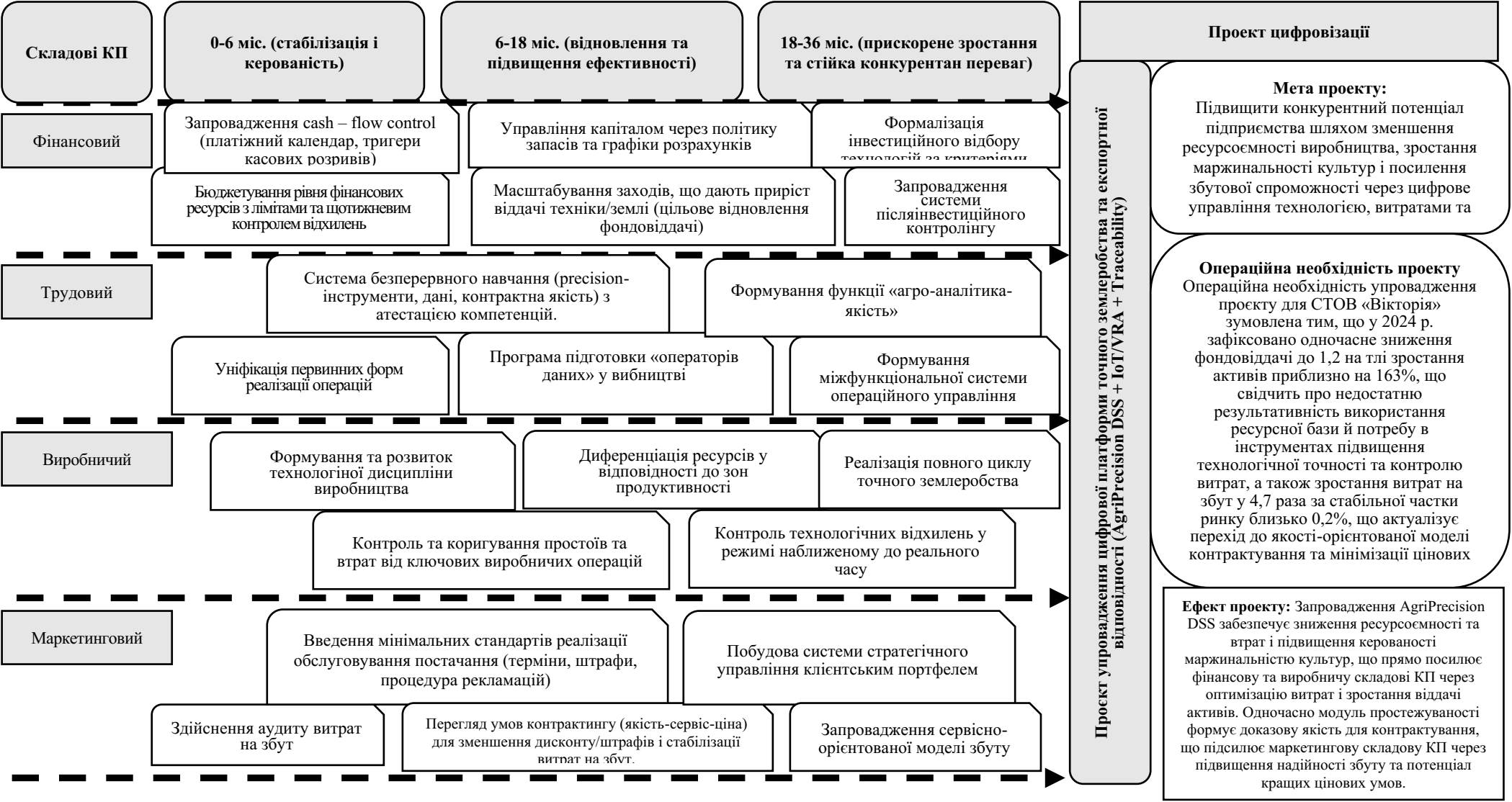
Проєкт має комплексну природу впливу на складові конкурентного потенціалу, що є методично важливим для господарства зі стійкою прогноною тенденцією погіршення КП. По-перше, посилюється фінансова складова КП через зниження технологічних втрат і енерговитрат, а також через формування прозорої маржі продуктів переробки на основі партійного обліку та контролю витрат, що стабілізує грошові потоки і підвищує керованість прибутковістю. По-друге, зміцнюється виробнича складова КП завдяки впровадженню MES/QMS-контурів, які забезпечують контроль простоїв, виходу продукції та втрат у переробці, тобто підвищують операційну результативність використання потужностей і ресурсів. По-третє, зростає трудова (кадрова) складова КП, оскільки цифровізація первинних процедур і стандартизація даних скорочують ручні операції, мінімізують помилки та підвищують продуктивність управлінсько-облікових процесів. По-четверте, посилюється маркетингова складова КП через створення B2B-каналу реалізації та «доказової якості» (простежуваність партій, підтвердження параметрів продукції), що знижує транзакційні витрати взаємодії з контрагентами та створює передумови для розширення збуту і стабілізації ринкової присутності.

Сценарний аналіз ризику показує, що при заданих імовірностях сценаріїв середньозважене NPV є додатним ($NPV_{сер} = 1400,49$ тис. грн), що підтверджує позитивну очікувану цінність проєкту, однак коефіцієнт варіації $\eta = 0,93$ вказує на підвищену мінливість результатів. Відповідно, досягнення впливу на КП залежить від управлінської якості впровадження та реалізації запланованих ефектів у виробничому і збутовому контурі. Відповідно, методично виправданим є ризик-орієнтований дизайн (пілот MES/QMS → підключення енергомоніторингу → запуск B2B-порталу) з KPI-контролем «втрати/вихід партії», «енерговитрати на 1 т», «маржа продукту», «частка рекламацій» та формалізацією відповідальності за дані і якість.

Отже, реалізація проєкту AgriMES/QMS + Energy Monitoring + B2B Portal розглянута як цільова управлінська інтервенція, спрямована на зупинення негативної траєкторії КП і формування передумов його відновлення у прогнозному періоді, оскільки проєкт забезпечує одночасне підсилення фінансової, виробничої, трудової та маркетингової складових конкурентного потенціалу за умови належного управління ризиками та контролю досягнення ефектів.

Додаток У, Таблиця 6

Індивідуальна дорожня карта управління КП СТОВ «Вікторія» у прогностному періоді



Джерело: запропоновано автором

Обґрунтування інвестиційного проєкту впровадження цифрової платформи точного землеробства та експортної відповідності (AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability) на підприємстві СТОВ «Вікторія»

1) Здійснимо обґрунтування доцільності проєкту впровадження цифрової платформи точного землеробства та експортної відповідності (AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability) на підприємстві СТОВ «Вікторія»

Обґрунтовуючи необхідність реалізації проєкту, слід відзначити те, що він є релевантним, оскільки у 2024 р. одночасно спостерігаються:

- падіння фондів віддачі до 1,2 на фоні зростання активів орієнтовно на 163%, вказуючи при цьому на потребу підвищення віддачі ресурсів через точність технологій і контроль витрат;
- зростання витрат на збут у 4,7 рази за стабільної частки ринку орієнтовно на 0,2%, актуалізуючи якість-орієнтований контрактинг і зниження «цінових дисконтів/штрафів» через простежуваність;
- прогноз стійкого зниження КП у 2025-2030 рр., обґрунтовуючи потребу в рішенні, яке комплексно підсилює виробничо-фінансову та маркетингову складові КП.

2) Представимо початкові витрати на впровадження цифрової платформи точного землеробства та експортної відповідності (AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability) на підприємстві СТОВ «Вікторія»

Таблиця 1

Початкові інвестиційні витрати (I₀)

Стаття витрат	Зміст	Сума, тис. грн
Ліцензія AgriPrecision DSS / FMIS	планування, карти, звіти	1200
IoT-контур (агрометео/грунт)	датчики, шлюзи, підключення	900
VRA-оснащення	термінали/контролери, налаштування	2200
Дані ДЗЗ / UAV-моніторинг	підписки, польоти, аналітика	400
Traceability & compliance	паспорти партій, звітність	700
Навчання та управління змінами	агрономія/економіка/збут	600
Разом I ₀		6000

3) Представимо очікуваний щорічний нетто-ефект (економія/приріст) впровадження цифрової платформи точного землеробства та експортної відповідності (AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability) на підприємстві СТОВ «Вікторія»

Таблиця 2

Очікуваний щорічний net-ефект (E), тис. грн

Джерело ефекту	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
А) Економія МТР (VRA, точність)	1400	1000	900
В) Приріст результативності (врожай/якість, менше втрат)	1300	900	850
С) Маркетинговий ефект (менше дисконту, кращі умови контрактів через traceability)	800	600	650
Разом E/рік	3500	2500	2400

4) Представимо інвестиційний аналіз проекту впровадження цифрової платформи точного землеробства та експортної відповідності (AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability) на підприємстві СТОВ «Вікторія»

Таблиця 3

Інвестиційний аналіз ($r = 25\%$, часовий лаг 5 років)

Показник	Оптимістичний ($E=3500$)	Реалістичний ($E=2500$)	Песимістичний ($E=1900$)
NPV, тис. грн	9412,48	6723,20	6454,27
PI = PV(in)/PV(out)	+3412,48	+723,20	+454,27
DPP, років	1,57	1,12	1,08
IRR, %	2,54	4,12	4,42
	50,87%	30,77%	28,65%

Таким чином, у оптимістичному та реалістичному сценаріях проект є економічно доцільним, оскільки забезпечує додатний NPV, $PI > 1$ та $IRR > r$ (25%), а строк дисконтованої окупності є прийнятним. У песимістичному сценарії зберігається інвестиційна прийнятність ($NPV > 0$, $PI > 1$, $IRR \approx 28,65\% > 25\%$), обумовлюючи та визначаючи запас фінансової стійкості навіть за нижчого річного ефекту.

Загалом результати підтверджують, що проект забезпечує позитивну приведену вартість і може бути рекомендований до реалізації за умови контролю досягнення запланованого щорічного ефекту.

5) Визначимо ризики реалізації інвестиційного проекту впровадження цифрової платформи точного землеробства та експортної відповідності (AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability) на підприємстві СТОВ «Вікторія»

Ймовірності: $p(\text{опт})=0,2$; $p(\text{реал})=0,5$; $p(\text{пес})=0,3$.

Середньозважене NPV:

$NPV_{\text{сер}} = 0,2 \cdot 3412,48 + 0,5 \cdot 723,20 + 0,3 \cdot 454,27 = 1180,38$ тис. грн

Відхилення:

$\Delta_{\text{опт}} = 3412,48 - 1180,38 = 2232,10$ тис. грн

$\Delta_{\text{реал}} = 723,20 - 1180,38 = -457,18$ тис. грн

$\Delta_{\text{пес}} = 454,27 - 1180,38 = -726,11$ тис. грн

Середньоквадратичне відхилення:

$\sigma = \sqrt{0,2 \cdot (2232,10)^2 + 0,5 \cdot (-457,18)^2 + 0,3 \cdot (-726,11)^2} = 1122,11$ тис. грн

Коефіцієнт варіації:

$\eta = \frac{\sigma}{|NPV_{\text{сер}}|} = 1122,11 / 1180,38 = 0,951$

Очікувана економічна результативність проекту є позитивною, оскільки середньозважене значення $NPV_{\text{сер}} = 1180,38 > 0$, засвідчуючи прийнятність проекту за заданих імовірностей сценаріїв. Ризик реалізації є підвищеним (помірно високим): $\sigma = 1122,11$ тис. грн є близьким за масштабом до очікуваного ефекту, а $\eta = 0,951$ означає істотну варіативність результатів відносно $NPV_{\text{сер}}$.

Від'ємні відхилення у реалістичному та песимістичному сценаріях ($\Delta_{\text{реал}} < 0$, $\Delta_{\text{пес}} < 0$) вказують, що фактичний ефект суттєво залежить від досягнення технологічних і організаційних параметрів впровадження, тому доцільним є поетапний (пілот масштабування) підхід із KPI-контролем ключових ефектів для мінімізації ризиків недоотримання результату.

Результати інвестиційного аналізу підтверджують економічну доцільність впровадження цифрової платформи точного землеробства та експортної відповідності (AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability) на СТОВ «Вікторія», оскільки в усіх сценаріях забезпечується позитивне значення NPV (у т.ч. за песимістичного сценарію ($NPV = +454,27$) тис. грн) та індекс прибутковості ($PI > 1$), а строк дисконтованої окупності не перевищує 5 років ($DPP = 2,54-4,42$ року), що відповідає критеріям прийнятності інвестицій за ставкою дисконту ($r = 25\%$).

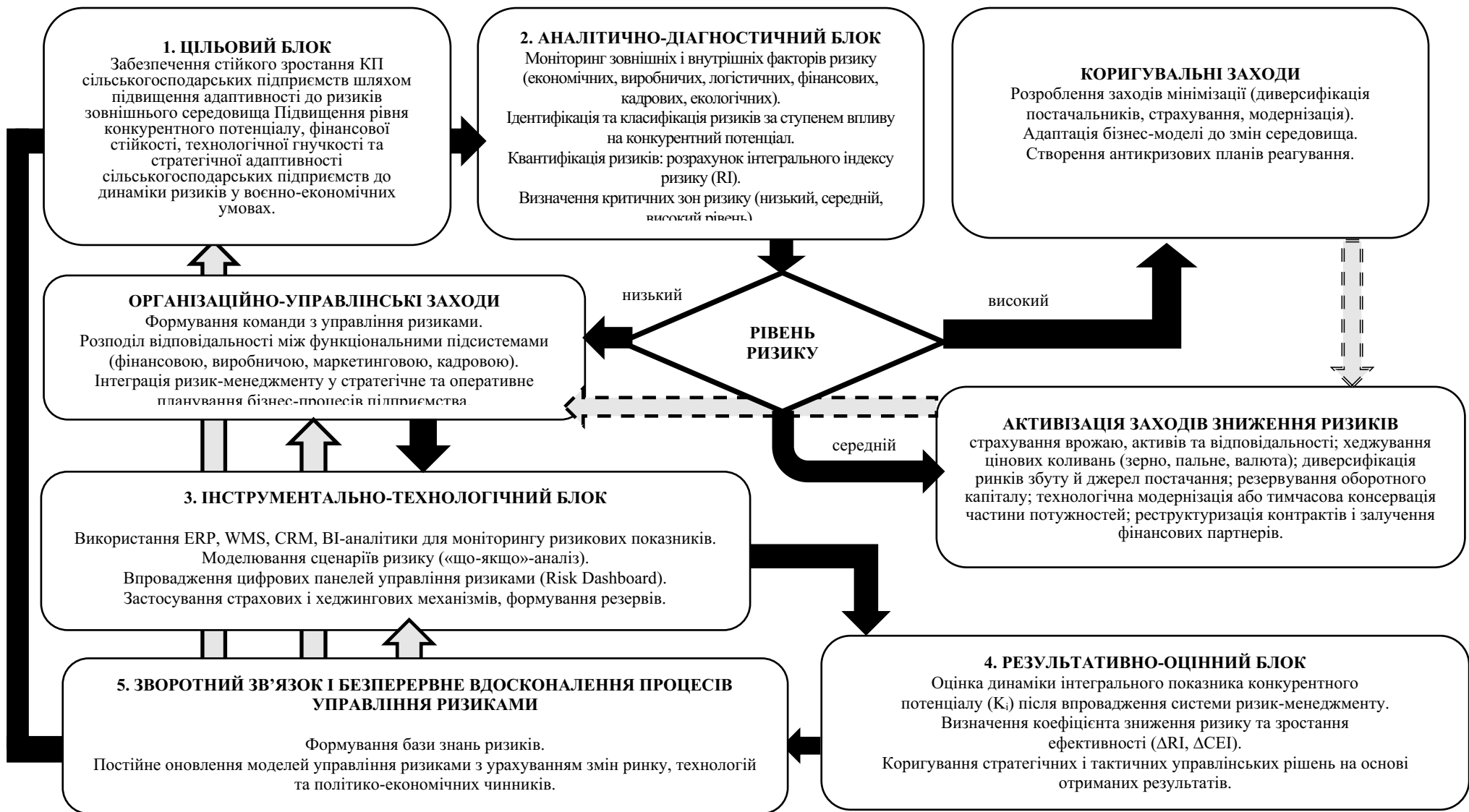
Разом із тим, значення коефіцієнта варіації ($\eta = 0,951$) свідчить про помірно підвищену чутливість результату до фактичного досягнення ефектів, однак рівень ризику залишається прийнятним у межах заданого інтервалу, що методично обґрунтовує реалізацію проєкту за умови управління впровадженням і контролю параметрів результативності.

Вплив запропонованого цифрового рішення на конкурентний потенціал підприємства має комплексний причинно-наслідковий характер та проявляється через посилення ключових складових КП.

По-перше, підвищується виробничий (операційний) потенціал за рахунок переходу до технологічно керованого виробництва на основі даних (DSS, IoT-моніторинг, диференційоване внесення), що забезпечує точніше виконання операцій, скорочення технологічних втрат і стабілізацію результативності виробничого циклу, а отже — зростання операційної ефективності. По-друге, зміцнюється фінансовий потенціал, оскільки економія матеріально-технічних ресурсів, зниження ресурсомісткості та приріст результативності виробництва формують стійкий ефект зниження собівартості і підвищення маржинальності, що є критично важливим в умовах зафіксованого падіння фондівіддачі на тлі істотного нарощування активів; у такий спосіб проєкт сприяє відновленню віддачі залученого капіталу та підвищенню фінансової стійкості. По-третє, посилюється маркетинговий потенціал шляхом інституціоналізації простежуваності та підтверджуваності параметрів партій (Traceability & compliance), що підвищує контрактну надійність, зменшує ризики цінкових втрат (дисконти, штрафи, рекламції) та створює передумови для покращення умов реалізації, особливо за ситуації зростання витрат на збут при стабільній частці ринку.

Отже, впровадження проєкту цифровізації AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability слід розглядати як цільову управлінсько-інвестиційну інтервенцію, здатну забезпечити одночасне підсилення виробничої, фінансової та маркетингової складових конкурентного потенціалу СТОВ «Вікторія» й створити передумови стабілізації та корекції прогнозованої низхідної траєкторії КП у 2025-2030 рр.

Схематична алгоритмічна модель управління ризиками конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства



Матриця RACI розподілу відповідальності в системі управління ризиками конкурентного потенціалу
сільськогосподарського підприємства

Ключові процеси управління ризиками	Фінансова підсистема	Виробнича підсистема	Маркетингова підсистема	Кадрова підсистема	Ризик-офіс / кросфункціональна команда	Топ-менеджмент / керівництво підприємства
1. Ідентифікація ризиків	C	R	C	C	A	I
2. Класифікація та ранжування ризиків	C	C	C	C	R/A	I
3. Оцінювання та квантифікація ризиків (RI)	R	C	C	C	A	I
4. Моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів ризику	R	R	C	C	A	I
5. Розроблення політики ризик-менеджменту	C	C	C	C	R	A
6. Розподіл ризикових лімітів і затвердження толерантності до ризику	R	I	I	I	C	A
7. Розроблення та реалізація заходів мінімізації ризиків	R	R	R	C	A	I
8. Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування	C	C	C	C	R	A
9. Підготовка звітності та комунікація результатів ризик-аналізу	R	C	C	C	A	I
10. Перегляд ефективності системи ризик-менеджменту (аудит, ревізія)	C	C	C	C	R	A

Умовні позначення:

R (Responsible) – відповідальний за виконання завдання;

A (Accountable) – особа/структура, яка несе кінцеву відповідальність за результат;

C (Consulted) – залучається для консультацій і експертних оцінок;

I (Informed) – інформується про результати виконання процесу.

Джерело: складено автором з урахуванням [212-215]

Довідки про впровадження



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

вул. М.Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел.: (0352) 52-33-83 факс: 52-33-83

E-mail: mail.economy@te.gov.ua, Web: <https://economy.te.gov.ua> Код згідно з ЄДРПОУ 40388463від 17 грудня 2025 № 03/1-19/2025 На № _____ від _____**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

здобувача ступеня доктора філософії

ГАПОНА ВАДИМА СЕРГІЙОВИЧА

(спеціальність 073 Менеджмент)

Дисертаційне дослідження Вадима ГАПОНА на тему «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища», виконане за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузь знань 07 «Управління та адміністрування», має особливо важливе значення для розвитку аграрного сектору Тернопільської області, яка є агорегіоном України.

Цікавою та актуальною для впровадження є інтегрована модель управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств, яка поєднує прогностичні економіко-математичні моделі з індексом ризикового навантаження. Імплементация даної моделі сприятиме своєчасній активізації антикризових заходів для агропідприємств області.

Вагомим практичним результатом роботи є адаптація PESTEL-аналізу до потреб аграрного сектору області з урахуванням воєнних, макроекономічних, логістичних, природно-кліматичних, технологічних чинників. Такий підхід дає можливість органам влади та керівникам підприємств своєчасно ідентифікувати дестабілізуючі фактори, використовувати компенсаторні можливості (євроінтеграційні, інституційні, інноваційно-цифрові) та стане актуальним надбанням для розроблення регіональних програм підтримки аграрних підприємств Тернопільської області до 2030 року.

Дисертаційне дослідження пропонує оптимізаційний механізм управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств при виході на зовнішні

ринки, заснований на інтегральному індексі експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу (EICP). У практиці області даний підхід є актуальним для діагностики експортної готовності окремих аграрних підприємств та визначення їхніх „вузьких місць”.

Тернопільська обласна військова адміністрація підтверджує вагомість та практичну значущість результатів дисертаційної роботи, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління аграрними підприємствами області, їхньої експортної орієнтації та адаптації до нестабільного середовища.

Директор департаменту

Оксана Мяснікова 0352 52 33 83



Галина ВОЛЯНИК



ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадава, 5, 46001; тел.: 067 67 88 447, 067 15 79 525, 067 67 88 446;

e-mail: usrm.mr@gmail.com; web: ternopilcity.gov.ua

22 грудня 2025 р.

№ 102/2

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент
Гапона Вадима Сергійовича

Проведене Гапоном Вадимом Сергійовичем дисертаційне дослідження на тему «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища», подане на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», є надзвичайно актуальним для розвитку аграрних підприємств Тернопільської міської територіальної громади.

У роботі здійснено аналіз галузевих, зовнішніх та внутрішніх умов функціонування аграрних підприємств України у 2019–2024 рр., що підтвердив високий рівень турбулентності середовища, зумовлений поєднанням воєнно-політичних, макроекономічних, логістичних та природно-кліматичних чинників. Водночас доведено, що аграрний сектор має значний адаптаційний та інноваційний потенціал, який реалізується через технологічну модернізацію та експортно орієнтовані бізнес-моделі.

Окремі положення розробленого автором організаційно-економічного механізму стимулювання ефективності управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств, що включає цільові, управлінські, економічні та цифрові підсистеми, будуть використані для оцінки результативності управлінських дій у сфері розвитку аграрного сектору.

Особливо цінними є розроблені «дорожні карти» поступового зростання конкурентного потенціалу агропідприємств до 2030 року, що можуть стати вхідним практичним інструментом для керівників підприємств сільського господарства у процесі стратегічного планування, а також є важливими з точки зору проведення порівняльного аналізу підприємств-лідерів та аутсайдерів для формування індивідуальних траєкторій їх розвитку.

Тернопільська міська рада підтверджує практичну значущість результатів дисертаційної роботи, які сприяють підвищенню стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств громади в умовах воєнно-економічних викликів.

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tn.edu.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

03.02.2026 № 2/28-143 На № _____ від _____

ДОВІДКА

видана

ГАПОНУ ВАДИМУ СЕРГІЙОВИЧУ

з підтвердженням про те, що у відповідності до Наказу №4/2-157 від 29.03.2024 він був виконавцем науково-дослідної теми "Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління" (0124U003478). Під час виконання дисертаційної роботи здобувачем розроблено теоретико-методологічні положення та прикладні рекомендації з удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища (на прикладі підприємств сільськогосподарської галузі).

Проректор з наукової роботи

Керівник науково-дослідної теми



Павло МАРУЩАК

Андрій КРУПКА

Виконавець:
Ірина МАРТИНЯК
0983743737



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tntu.te.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

10.02. 2026 № 2/28-193 На №



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ГАПОНА ВАДИМА СЕРГІЙОВИЧА

на тему «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільськогосподарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища»
поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Результати дисертаційного дослідження, а саме: сформульовані теоретичні та розроблені практичні положення щодо підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом у контексті виходу на зовнішні ринки в умовах воєнно-економічної нестабільності, трансформації зовнішньоекономічних зв'язків та цифровізації (на прикладі підприємств сільськогосподарства) впроваджено в освітній процес під час підготовки та викладання навчальної дисципліни «Економіка підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програм: «Економіка» спеціальностей С1.01 «Економіка та міжнародні економічні відносини», 051 «Економіка»; «Підприємництво» спеціальності D3 «Менеджмент»; «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»; «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальностей D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок».

Зокрема, в межах теми 3 «Структура та управління підприємством» розглянуто організаційно-економічний механізм стимулювання ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств, який інтерпретується як інтегрована адаптивна система, що об'єднує цільову, організаційно-управлінську, економічну, функціональну та інформаційно-цифрову підсистеми в межах шестистадійного управлінського циклу; в межах теми 12 «Якість і конкурентоспроможність продукції» використано удосконалений науково-методичний підхід до управління конкурентним потенціалом шляхом поєднання розрахунку його інтегрального показника із прогнозуванням траєкторій розвитку до 2030 рр., типологізацією динаміки та обґрунтуванням цифрових управлінських інтервенцій.

Результати дисертаційного дослідження також можуть бути використані при підготовці кваліфікаційних робіт магістрів, зокрема в частині формування механізму підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств в умовах невизначеності й трансформації національної економіки.

Гарант ОПП «Економіка», завідувач кафедри економічної кібернетики, к.е.н., доц.

Олена БЕРЕСТЕЦЬКА

Гарант ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування», завідувач кафедри економіки та фінансів, к.е.н., доц.

Андрій КРУПКА

Начальник навчального відділу, к.т.н.

Ігор ТКАЧЕНКО

СТОВ «Вікторія»

Україна, 47711 Тернопільська область, Тернопільський район, с.Байківці, вул.
Січових Стрільців, 73, тел. (0352) 29-62-42, e-mail: viktb@ukr.net
код ЄДРПОУ 30864974, р/р UA513253650000002600001809048 АТ «КРЕДОБАНК»

Вих. № 2 від 20.01.2026 року

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему: «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського
господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент
ГАПОНОМ ВАДИМОМ СЕРГІЙОВИЧЕМ

У діяльності підприємства прийнято до уваги рекомендації щодо розроблення адаптивного сценарію трансформації конкурентного потенціалу, який має на меті подолання структурних диспропорцій та формування нової бази зростання у середньостроковій перспективі.

Відзначаємо, що у плануванні розвитку підприємства враховано пропозиції щодо можливого використання проекту AgriPrecision DSS + IoT/VRA + Traceability, який має на меті інтегрувати інструменти точного землеробства з модулем простежуваності для скорочення ресурсомісткості і втрат, підвищення технологічної дисципліни, посилення збутової надійності та потенціалу.

Також вважаємо вартим уваги з боку керівництва агропідприємств, які вже займаються зовнішньоекономічною діяльністю або планують її у майбутньому, запропонований здобувачем оптимізаційний механізм управління конкурентним потенціалом при виході на зовнішні ринки, адже він дозволяє діагностувати їхню експортну готовність та визначення їхніх «вузьких місць».

Директор



/ Якимець С.Р.

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «СКОЧЕЛЯС»

с.Грабовець, Тернопільський р-н, Тернопільська обл.. 477473 , тел.. (0352) 29-44-34,

E-mail: fgskochelias@gmail.com Код ЄДРПОУ 14047873

№ 13

4 грудня 2025р

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача ступеня
доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент*

Вадима Сергійовича ГАПОНА

Фермерське господарство «Скочеляс» ознайомилося з результатами дисертаційного дослідження Гапона Вадима на тему «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільного зовнішнього середовища».

У процесі роботи господарства прийнято до уваги рекомендації щодо трансформаційно-реабілітаційної «стратегічної траскторії розвитку» конкурентного потенціалу до 2030 рр., яка передбачає зміну ключових детермінант (ресурсних, технологічних, організаційних та маркетингових) та формування нової бази зростання.

Зокрема, у плануванні розвитку господарства використано ідеї застосування цифрової платформи, що дозволяє формувати наскрізний цифровий ланцюг «сировина – переробка/контроль якості – собівартість – B2B-реалізація». Це сприяє підвищенню прозорості процесів, дисципліни якості та результативності комерційної діяльності.

Таким чином, результати дисертаційної роботи стали вагомим складовим рекомендацій, спрямованих на трансформацію бізнес-процесів в контексті підвищення рівня конкурентного потенціалу ФГ «Скочеляс» та його адаптацію до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Голова ФГ "Скочеляс"



Скочеляс І.В.

**ПРИВАТНЕ АГРОПРОМИСЛОВЕ
ПІДПРИЄМСТВО «ОБРІЙ»
Код ЄДРПОУ – 30787937**

*48524 с.Великі Чорнокінці Чортківського району Тернопільської області
Р/рах.- UA61 3808 0500 0000 0026003225062 в ПАТ «РайФайзен Банк «Аваль»*

Вих. № 18 від 02.01.2026 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент
Гапона Вадима Сергійовича
на тему: «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського
господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища»

Результати дисертаційного дослідження мають вагоме значення для покращення управління конкурентним потенціалом ПАП «Обрій» та оптимізації бізнес-процесів. У процесі планування діяльності підприємства до 2028 року враховано, що цифровізація виконує структуроутворюючу, а не «підтримувальну» функцію; враховано необхідність рішучого впровадження цифровізації з метою, задля зменшення варіативності результатів у перехідному періоді та зростання конкурентного потенціалу через вимірювані ефекти.

Особливу увагу буде приділено інтеграції обліку та управління виробництвом (AgroERP) через побудову єдиного контуру «ресурси - виробництво - первинні документи - собівартість - управлінська аналітика».

Окрім того, актуальною в умовах нестабільності зовнішнього середовища є запропонована модель узгодження цілей зростання конкурентоспроможності з допустимими межами ризикового навантаження, яка задає формалізовані режими управління (зони ризику) – від превентивного моніторингу до активізації антикризових заходів.

Директор ПАП «Обрій»



С.Г. Данилишин

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1. Публікації у наукових фахових виданнях України:

1.1. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd.2024.01.118>. ISSN 2223-3822. (особистий внесок автора: проаналізовано основні принципи формування конкурентного потенціалу та подано найбільш важливі його характеристики; досліджено методичні підходи щодо оцінювання конкурентного потенціалу підприємства; представлено складові інтегрального показника оцінювання конкурентного потенціалу; запропоновано послідовність та шкалу оцінювання конкурентного потенціалу, яка включає різні ранги підприємств у відповідності до рівня конкурентного потенціалу). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (IC), Google Scholar, Research Bible.

1.2. Крамар І., Гапон В. Галузовий аналіз поточного стану та передумов розвитку підприємств сільського господарства України в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-469-484](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-469-484). ISSN 3041-1254 Online. (особистий внесок автора: проаналізовано сучасний стан та динаміку розвитку аграрного сектору України; здійснено кількісно-структурний аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств у період 2019–2023 років). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (IC), Google Scholar, Research Bible.

1.3. Гапон В., Крамар І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4

(55). С. 243–251. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-33>. ISSN: 2308-1988 (Print); 2308-2011 (Online) (особистий внесок автора: удосконалено організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом; обґрунтовано доцільність впровадження удосконаленого механізму у діяльність сільськогосподарських підприємств). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus.

1.4. Гапон В., Крамар І. Оцінювання та прогнозування динаміки інтегрального показника конкурентного потенціалу вітчизняних сільськогосподарських підприємств на основі економіко-математичних підходів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2 (33). С. 88-107. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2025.02.088>. ISSN 2223-3822 (особистий внесок автора: обґрунтовано методичні підходи до оцінювання та прогнозування рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах воєнно-економічної нестабільності; запропоновано алгоритм діагностики конкурентного потенціалу на основі побудови матриці стандартизованих значень, визначення еталонного вектора та розрахунку інтегрального коефіцієнта за методом таксономічного аналізу; здійснено розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу (K_i); проведено порівняльний аналіз динаміки його зміни у 2019-2024 рр. та розроблено шкалу інтерпретації рівнів розвитку; здійснено прогнозування інтегрального показника конкурентного потенціалу на основі логарифмічної трендової моделі). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (IC), Google Scholar, Research Bible.

1.5. Гапон В. Адаптивна модель системи управління ризиками як інструмент зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 97. № 6. С. 176-187. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.176. ISSN 2409-8892. Міжнародна представленість та індексація журналу: DOAJ (Directory of Open Access Journals); Index Copernicus; Google Scholar; Crossref; EBSCO; ULRICHSWEB Global Serials Directory.

1.6.Крамар І., Гапон В. Механізм управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства при реалізації зовнішньоекономічної діяльності та виході на зовнішні ринки. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12(52). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-459-482](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-459-482). ISSN 2786-5274 (особистий внесок автора: запропоновано інтегральний показник конкурентного потенціалу EICP, який відображає синергетичний вплив п'яти ключових складових: експортної спеціалізації (RCA*), цінової конкурентоспроможності (CPS), логістико-маркетингової спроможності (LOG), цифрової зрілості (DM) та фінансової стійкості й кредитоспроможності (FCR); розроблено методичний інструментарій збору та нормування індикаторів; на основі розрахунків EICP проведено типологізацію аграрних підприємств за рівнем конкурентного потенціалу (високий, середній, перспективний та низький), для кожного з яких запропоновано відповідні механізми управління, які включають комплекс заходів щодо зміцнення експортної, цінової, логістичної, цифрової та фінансової складових). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (IC), Google Scholar, Research Bible.

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

2.1.Гапон Вадим. Сучасний стан функціонування аграрного сектору України / Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 189 с. С 53-55. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39248/2/FMNESCPS_2022_Hapon_V-The_current_state_of_Ukraine_53-55.pdf

2.2.Крамар Ірина, Гапон Вадим. Проблеми функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні. Розвиток соціально-

економічних систем в геоекономічному просторі: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 19 травня, 2023 р.). Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2023. 145 с., с. 37-38. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41169/1/Zbirnyk_tez_2023.pdf#page=37

2.3. Гапон Вадим. Особливості впровадження цифрових технологій в сільському господарстві / Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. 169 с., с. 32-33. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42900/2/MNPK_2023_Hapon_V-Some_features_of_digital_technologies_32-33.pdf

2.4. Гапон Вадим, Потюк Василь. Напрями оптимізації кредитування аграрних підприємств для забезпечення їх економічної безпеки / Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 125 с. С. 56-58. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45146/2/FMZKP_2024_Hapon_V-Directions_of_agriculture_enterprises_56-58.pdf

2.5. Баранов Костянтин, Гапон Вадим. Деякі аспекти управління людськими ресурсами в аграрному секторі України/ Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 110 с., с. 37-38. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46803>

2.6. Черкашин Інна, Гапон Вадим. Використання штучного інтелекту у фінансовій аналітиці: переваги та недоліки/ Матеріали XIII Міжнародної науково-

практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 110 с., с. 89-90. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46832/2/FMCPNES_2024_Cherkashyn_I-Use_of_artificial_intelligence_89-90.pdf

3. Праці, які додатково висвітлюють окремі аспекти дисертації:

3.1. Крамар Ірина, Баранов Костянтин, Гапон Вадим, Потюк Василь. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с., с. 134-149. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46637>