



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» в умовах
сучасних викликів»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Дудини Богдана Олеговича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Кульчицький Іван Іванович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Краєвський Андрій Володимирович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Заступник директора

ТОВ «Агроструктура»

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«__» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЕВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Дудині Богдану Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Управління конкурентоспроможністю ТОВ
«Агроструктура» в умовах сучасних викликів**

Керівник роботи Кульчицький Іван Іванович

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2025 року №150

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.13 і табл. 1.1. – 1.3 - теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасних викликів.

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.10 - оцінка та аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства.

Табл. 3.1 – 3.3 – шляхи покращення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах війни.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувач

(підпис)

Дудина Б. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кульчицький І. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дудина Б. О. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» в умовах сучасних викликів. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026

Обсяг роботи становить 65 сторінок, включаючи 16 таблиць, 4 рисунка.

Висвітлено суть, фактори та функції управління конкурентоспроможністю підприємства; розкрито суть управління конкурентоспроможністю як основної складової системи управління підприємством; досліджено інструменти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану; надано характеристику господарської діяльності ТОВ «Агроструктура»; проведено наліз фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура» в умовах війни; розглянуто виявлені проблеми управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» в умовах війни; розроблено рекомендації шляхів покращення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах війни.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, методи, конкурентні переваги, менеджмент, стратегія, підприємство.

ANNOTATION

Bohdan Dudyna. Competitiveness management of LLC "Agrostruktura" in the conditions of modern challenges. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026

The volume of the work is 65 pages, including 16 tables, 4 figures.

The essence, factors and functions of enterprise competitiveness management are highlighted; the essence of competitiveness management as the main component of the enterprise management system is revealed; tools for increasing the level of competitiveness of enterprises in martial law are investigated; a characteristic of the economic activity of LLC "Agrostruktura" is provided; an analysis of the financial and economic condition of LLC "Agrostruktura" in war conditions is carried out; the identified problems of competitiveness management of LLC "Agrostruktura" in war conditions are considered; recommendations for ways to improve the efficiency of enterprise competitiveness management in war conditions are developed.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: competition, competitiveness, methods, competitive advantages, management, strategy, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	10
1.1 Управління конкурентоспроможністю підприємства: суть, фактори та функції	10
1.2 Управління конкурентоспроможністю як основна складова системи управління підприємством.....	15
1.3 Інструменти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану.....	20
Висновки до I розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Агроструктура»	27
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура» в умовах війни.....	33
2.3 Виявлення проблем управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» в умовах війни	45
Висновки до II розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	54
Висновки до III розділу.....	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. У ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства виступає ключовою характеристикою його функціонування, оскільки відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та утримувати стійкі позиції на ринку в довгостроковому періоді.

Процес управління конкурентоспроможністю передбачає проведення комплексних стратегічних досліджень, у межах яких визначається привабливість окремих ринкових сегментів. Результати таких досліджень слугують підґрунтям для розроблення загальної стратегії підприємства, зокрема у сферах виробництва і збуту, сприяють зміцненню ринкових позицій, формуванню конкурентних переваг та визначенню стратегічних орієнтирів розвитку.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності необхідним є регулярне здійснення її оцінювання, що виступає базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективне управління в цій сфері дає змогу визначити перспективи подальшої підприємницької діяльності, а також сформувати систему практичних рекомендацій і превентивних заходів, спрямованих на посилення конкурентного потенціалу підприємства.

В умовах України значущість зазначеної проблематики посилюється потребою у виваженому прийнятті рішень як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Вітчизняні підприємства мають чітко ідентифікувати власні сильні та слабкі сторони, враховуючи при цьому наявні ризики та потенційні загрози.

За сучасних умов господарювання, зокрема в період воєнного стану та післявоєнного відновлення, підприємствам необхідно приділяти особливу увагу управлінню конкурентоспроможністю. Це є передумовою не лише закріплення позицій на ринку, але й забезпечення самого факту їх функціонування та подальшого розвитку.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Складність забезпечення конкурентоспроможності підприємств зумовлюється динамічністю сучасного ринкового середовища, яке формується під впливом глобалізаційних процесів, урізноманітнення форм і видів конкуренції, а також значною часткою монополізованих секторів у національній економіці. За таких умов особливої актуальності набуває розроблення ефективних механізмів і алгоритмів формування конкурентних переваг виробничих систем.

Макроекономічне середовище функціонування українських підприємств характеризується високим рівнем невизначеності та непередбачуваності, що вимагає критичного підходу до управління конкурентоспроможністю з метою мінімізації ризиків і їх негативного впливу на стратегічний потенціал. Водночас сучасні трансформаційні процеси створюють нові можливості для перегляду базових засад розвитку підприємств, які можуть бути трансформовані у стійкі конкурентні переваги. Динамічність змін зовнішнього середовища зумовлює необхідність постійного моніторингу та адаптації управлінських рішень. Отже, дослідження проблем управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах є вкрай важливим і потребує ґрунтовного наукового аналізу.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Теоретичні та прикладні аспекти конкурентоспроможності підприємств, а також особливості управління нею розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких А. Алі, Р. Кемп, М. Портер, С. Тан, Л. Шаульська, С. Коваленко, Ш. Аллаяров, О. Сидоренко, А. Суханова, Д. Десперу, Д. Церрато, П. Брінь, Мохамад Нехме, П. Безус, В. Терефенко, В. Павлова, Р. Губарев, І. Дмитрієв, І. Кирчата, О. Шершенюк, Т. Халімон та інші.

Попри значну кількість наукових напрацювань, сучасні умови функціонування українських підприємств, зокрема в період воєнного стану, обмежують можливість повного використання існуючих підходів. Це обумовлює необхідність їх переосмислення та адаптації до нових реалій, що, у свою чергу, визначило вибір теми дослідження, його мету та основні завдання.

Метою дослідження є розкриття теоретичних і прикладних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах війни, а також обґрунтування напрямів його вдосконалення.

- Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:
- дослідити сутність, чинники та функціональні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства;
 - охарактеризувати управління конкурентоспроможністю як ключовий елемент загальної системи управління підприємством;
 - проаналізувати інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану;
 - здійснити характеристику господарської діяльності ТОВ «Агроструктура»;
 - провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура» в умовах війни;
 - ідентифікувати проблеми управління конкурентоспроможністю зазначеного підприємства;
 - розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю в умовах війни.

Об'єктом дослідження виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження становить сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Базою дослідження є ТОВ «Агроструктура».

Методологічною основою роботи слугують загальнонаукові методи пізнання, зокрема методи формальної логіки (аналіз, синтез, індукція, дедукція), діалектичний підхід (перехід від абстрактного до конкретного), системний аналіз, а також економіко-статистичні методи обробки інформації.

Інформаційну основу дослідження становлять дані статистичної звітності підприємства, офіційні матеріали органів державної статистики, наукові

публікації (монографії, статті), нормативно-правові акти, зокрема закони України, а також навчальна література.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні економічно обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, запропоновано відкриття нового представництва у перспективному регіоні України, що сприятиме розширенню охоплення локальних ринків, підвищенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню їх лояльності, оптимізації використання ресурсів та посиленню конкурентних позицій підприємства в умовах кризових явищ.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та додатки. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок машинописного тексту, вона містить 4 рисунки, 16 таблиць та 72 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ

СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Управління конкурентоспроможністю підприємства: суть, фактори та функції

Умови функціонування сучасної глобалізованої економіки зумовлюють необхідність приділяти особливу увагу підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як ключового чинника їх розвитку. Досягнення позитивних результатів у конкурентній боротьбі значною мірою залежить від ґрунтовного аналізу сильних і слабких сторін як самого підприємства, так і його основних конкурентів. Водночас важливу роль відіграють здатність суб'єкта господарювання оперативно реагувати на ринкові зміни та здійснювати постійний моніторинг власних конкурентних позицій.

За сучасних умов формування системи управління конкурентоспроможністю визначається стратегічними рішеннями, що приймаються на основі всебічної інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства. Управління конкурентоспроможністю діяльності підприємства доцільно розглядати як процес цілеспрямованого застосування комплексу методів, інструментів і управлінських підходів, спрямованих на активізацію діяльності з метою підвищення рівня його конкурентоздатності [27].

На сучасному етапі розвитку економічної науки сформовано значну кількість підходів до трактування сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (див. табл. 1.1).

Основні підходи до визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства*

Автор	Визначення поняття
О. Драган [13]	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
І. Поліщук, Н. Гудима [27]	Формування програми розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.
О. Архіпова [33]	Реальна і потенційна система заходів в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари конкурентів.
Н. Демчук, А. Донських, В. Ясинський [36]	Розроблення програми роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Н. Бойчук, К. Малинка [67]	Забезпечення здатності реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
Л. Оболенцева [38]	Комплекс заходів, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Є. Діденко [53]	Система дій щодо розроблення, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів.
В. Гончар [58]	Розроблення заходів посилення конкурентних позицій підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, яку воно займає).
І. Петровська, А. Носов [62]	Дії підприємства, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства у цілому.

*Джерело: складено автором

Розроблення ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного економічного середовища передбачає застосування відповідного інструментарію, зокрема управлінських методів. Залежно від характеру впливу на суб'єкт управління бізнес-процесами доцільно виокремлювати дві основні групи таких методів: фінансові та кадрові.

Фінансові інструменти забезпечують можливість цілеспрямованого впливу на ключові економічні параметри функціонування підприємства. До них належать, зокрема, показники собівартості продукції, рівень цін, джерела фінансування господарських операцій, а також норми прибутковості

інвестованого капіталу та інші фінансово-економічні характеристики діяльності.

Водночас кадрові методи виступають базовим елементом управління бізнес-процесами організації. Вони охоплюють реалізацію мотиваційної політики в системі управління персоналом, а також включають механізми контролю за виконанням завдань, пов'язаних із раціональною організацією та використанням людських ресурсів у межах організаційно-економічної діяльності підприємства.

Формування сучасної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства потребує комплексного врахування широкого спектра чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що визначають рівень його конкурентних позицій (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства*

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Ринок товарів, технологій, робочої сили	Організаційно-правова форма підприємства
Фондовий ринок	Структура підприємства
Виробниче середовище	Науково-технічний рівень виробництва
Науково-технічне середовище	Соціальний потенціал підприємства
Соціальне середовище	Налагодженість шляхів постачання
Державне регулювання	Ресурси підприємства
Психологічний клімат колективу	
Створення ділового іміджу	

*Джерело: [13]

До ключових функцій управління конкурентоспроможністю підприємства належать такі складові:

1. планування, що передбачає формування стратегії розвитку, визначення цілей і розроблення відповідних програм та графіків реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як на рівні підприємства в цілому, так і в межах його окремих підрозділів;
2. організація, яка полягає у практичному впровадженні запланованих заходів, раціональному розподілі ресурсів між напрямками діяльності та забезпеченні узгодженості дій усіх структурних елементів;

3. мотивація, що охоплює використання системи матеріальних і нематеріальних стимулів з метою активізації діяльності управлінського персоналу;
4. контроль, спрямований на відстеження виконання запланованих дій і досягнення встановлених показників відповідно до обраної конкурентної стратегії [13].

Ефективне управління конкурентоспроможністю має ґрунтуватися на низці пріоритетних засад, серед яких важливими є: дотримання ієрархічної структури управління, забезпечення його безперервності, розвиток стратегічного мислення, поступовий перехід до мережових моделей управління, раціональне використання часу, урахування тенденцій становлення інтелектуальної економіки, сприйняття управління як інноваційного процесу, трансформація підходів до управління ресурсами у напрямі управління знаннями, а також орієнтація на самонавчання організації [13].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів. Насамперед здійснюється оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Далі визначаються наявні конкурентні переваги та ключові фактори успіху. Наступним кроком є розроблення конкурентної стратегії та відповідної тактики її реалізації. Після цього відбувається впровадження стратегічних положень у господарську діяльність підприємства. Завершальним етапом виступає оцінювання результатів реалізації стратегії з подальшим коригуванням виявлених недоліків [13].

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, що охоплює технічні, економічні, управлінські та інші аспекти його функціонування і виступає необхідною передумовою отримання запланованого рівня прибутковості. Водночас її забезпечення безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції або послуг, які пропонує підприємство [27].

Розроблення та реалізація ефективної стратегії конкурентоспроможності потребує максимально раціонального використання внутрішнього потенціалу

підприємства. При цьому важливо аналізувати не лише зовнішнє середовище, включаючи конкурентів, споживачів, постачальників і посередників, але й приділяти належну увагу власним ресурсам і можливостям. Особливого значення набуває виявлення їх унікальних характеристик, що можуть стати основою формування стійких конкурентних переваг [33].

Вплив несприятливих зовнішньоекономічних факторів на діяльність підприємства знижує рівень його конкурентоспроможності та ускладнює досягнення стабільного розвитку. У зв'язку з цим управління конкурентоспроможністю повинно здійснюватися на засадах системного підходу, що передбачає одночасне вдосконалення всіх елементів системи менеджменту підприємства.

Формування системи управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як логічно впорядкований процес, що складається з взаємопов'язаних етапів застосування відповідних інструментів. Реалізація цих етапів значною мірою визначається організаційно-правовою формою підприємства, а також специфікою галузі, в якій воно здійснює свою діяльність.

Система формування механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві вимагає вирішення цілого ряду завдань (див. рис. 1.1).

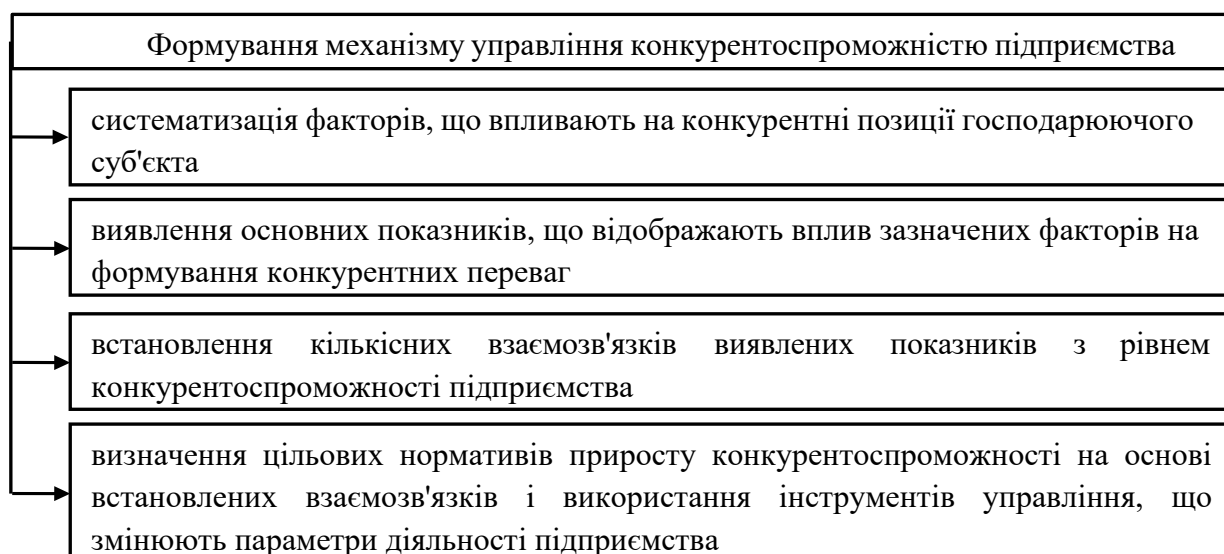


Рис. 1.1. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: [36]

Формування ефективного механізму забезпечення конкурентоспроможності залишається одним із ключових завдань підприємства, оскільки саме від його реалізації значною мірою залежить здатність суб'єкта господарювання утримувати позиції та функціонувати в умовах ринкової конкуренції.

1.2 Управління конкурентоспроможністю як основна складова системи управління підприємством

Дослідження та практичне застосування підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства набувають особливої ваги в умовах сучасної ринкової економіки. Передусім це зумовлено посиленням конкуренції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, що спонукає підприємства до безперервного підвищення власних конкурентних позицій. Крім того, ринкове середовище характеризується високою динамічністю, яка проявляється у зміні споживчого попиту, демографічних тенденцій, нормативно-правового регулювання, а також впливі непередбачуваних факторів.

Практика останніх років підтверджує, що навіть наявність конкурентоспроможної продукції не є достатньою умовою досягнення успіху. У зв'язку з цим підприємствам необхідно оперативно реагувати на зміни середовища та формувати ефективну систему управління конкурентними перевагами, що забезпечить їх стійкість і розвиток.

Проблематика управління конкурентоспроможністю є предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких М. Портер, А. Дж. Стрікленд, І. Ансофф, А. А. Томпсон, Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців, О. П. Романко, О. А. Гавриш, І. Піддубний, Д. Погребняк, Л. В. Балабанова, С. Покропивний, В. І. Блонська, М. М. Галелюк та інші.

Згідно з підходом О. Є. Кузьміна, управління конкурентоспроможністю слід розглядати як цілісну систему, що охоплює всі напрями діяльності підприємства, а не як сукупність окремих дій [27]. Водночас Л. В. Балабанова трактує його як комплекс управлінських заходів, спрямованих на дослідження

зовнішнього середовища, аналіз конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін з подальшим формуванням власних конкурентних переваг [64].

Інший підхід запропонований А. В. Солов'янчик, яка розглядає управління конкурентоспроможністю як систему дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища. У цьому контексті акцент робиться не лише на адаптації до конкурентного середовища, але й на активному впливі на нього з метою зміцнення ринкових позицій [53]. Доцільним також є підхід О. І. Драган, відповідно до якого управління конкурентоспроможністю являє собою цілеспрямований комплекс управлінських дій, що забезпечують фінансову стабільність підприємства, визначають стратегічні напрями його розвитку та сприяють досягненню конкурентоспроможності продукції [13].

Сучасне бачення управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на базових принципах менеджменту. При цьому система управління включає такі ключові елементи, як мета, предмет, об'єкти та суб'єкти управління, а також принципи, функції й методологічні підходи.

Головною метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення стабільності функціонування та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [33]. Предметом виступає процес формування і розвитку конкурентоспроможності. До об'єктів управління належить рівень конкурентоспроможності підприємства, який має бути достатнім для підтримання його життєздатності як учасника економічної конкуренції, а також усі складові діяльності та кінцева продукція (див. рис. 1.2).

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю є сукупність осіб, які беруть участь у розробленні та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентних позицій підприємства. До їх складу належать власники підприємства, представники вищого управлінського рівня, керівники структурних підрозділів, залучені зовнішні консультанти, а також державні органи управління [33]



Рис. 1.2. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: [33]

Узагальнення наукових праць, присвячених теорії конкуренції, стратегічному плануванню, управлінським методам і формуванню конкурентних переваг, дозволяє виокремити основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства*

Назва	Характеристика
Принцип цілеспрямованості	передбачає орієнтування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства на цілі його конкурентної стратегії, тобто в процесі планування конкурентоспроможності має бути проведений порівняльний аналіз компанії і встановлена мета
Принцип наукової обґрунтованості	управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватись на науково або практично обґрунтованих методиках, враховувати економічні закони та закономірності
Принцип об'єктивності	визначення цілей повинно відповідати реальним показникам і можливостям підприємства, що сприятиме отриманню достовірних планів
Принцип багатоваріантності та оптимальності	передбачає розгляд різноманітних альтернативних варіантів розвитку ситуації або подій з наступним вибором найбільш раціонального та ефективного з можливих, задля збереження підприємства або зміцнення його конкурентних позицій
Принцип дієвості	означає обов'язкову наявність системи показників, які дозволяють оцінювати та контролювати конкурентоспроможність підприємства у перспективі. Кількість показників має бути обмеженою, щоб не ускладнювати процес збирання та аналізу інформації, та такими, для яких можливий розрахунок на основі наявної інформації і чітка кількісна

	оцінка
Принцип обґрунтованості індикаторного значення	Передбачає розгляд різноманітних альтернативних варіантів розвитку ситуації або подій з наступним вибором найбільш раціонального та ефективного з можливих, задля збереження підприємства або зміцнення його конкурентних позицій
Принцип ринкової орієнтації	передбачає, що розвиток підприємства визначається можливостями, що виникають у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі (наприклад, зростання попиту, зміна потреб ринку). Компанія має постійно адаптуватися, моніторити та аналізувати ринкові тренди
Принцип економічної ефективності	витрати на планування конкурентоспроможності підприємства повинні бути обґрунтованими і раціональними, тобто не перевищувати користі, яку підприємство отримує від реалізації сформованих планів. Коло суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства складається з осіб, що несуть відповідальність за досягнення його цілей: власник підприємства, керівництво верхнього рівня, лінійні менеджери операційних підрозділів, а також державні та галузеві управлінські органи

*Джерело: [38]

У теорії менеджменту традиційно виокремлюють чотири базові, взаємопов'язані функції, реалізація яких формує підґрунтя для виконання конкретних управлінських завдань. Йдеться про управління різними складовими діяльності підприємства, зокрема об'єктами, процесами, ресурсами, явищами та суб'єктами.



Рис. 1.3. Функції управління КІР у порівнянні з основними функціями менеджменту*

*Джерело: [27]

**КІР – конкурентоспроможність продукції

Водночас окремі науковці трактують управління конкурентоспроможністю підприємства як самостійну спеціалізовану функцію менеджменту, що реалізується за аналогічною логічною послідовністю етапів (див. рис. 1.3).

Окрім базових функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, доцільно також виокремлювати такі складові, як аналіз і регулювання. Аналітична функція передбачає визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, а також ідентифікацію ключових чинників, що формують його ринкові позиції. Натомість регулювання спрямоване на коригування обраної стратегії з метою досягнення поставлених цілей.

Подібно до різноманіття трактувань сутності конкуренції, у науковому середовищі відсутній єдиний підхід до розуміння процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Водночас можна стверджувати, що його реалізація ґрунтується на застосуванні традиційних управлінських методів із урахуванням базових принципів менеджменту.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств. Зокрема, процесний підхід розглядає управління як безперервний і послідовний взаємозв'язок усіх функцій менеджменту, що реалізуються на різних етапах діяльності підприємства. Системний підхід передбачає орієнтацію на досягнення чітко визначеної мети шляхом узгодженого функціонування всіх підсистем, при цьому підприємство розглядається як елемент ширшої системи конкурентного середовища.

Функціональний підхід базується на аналізі системи управління через сукупність взаємопов'язаних функцій менеджменту, необхідних для досягнення поставлених цілей. У сучасних умовах ці функції зазнають суттєвої трансформації, що пов'язано з розвитком підприємницької діяльності: зростає значення управління нематеріальними активами, посилюється роль інтелектуального капіталу, виникає потреба у керуванні новими формами бізнес-об'єднань, а також у поєднанні управління інтелектуальною власністю з

процесами стандартизації. Це обумовлює необхідність перегляду функціонального наповнення системи управління конкурентоспроможністю.

Ситуаційний підхід, своєю чергою, акцентує увагу на впливі зовнішнього середовища, передбачає розроблення альтернативних сценаріїв розвитку та вимагає впровадження принципів гнучкості й адаптивності у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства [58].

Процесний і функціональний підходи мають тісний взаємозв'язок, однак перший характеризується низкою переваг, серед яких — забезпечення чіткої координації управлінських дій, можливість оперативного оцінювання ефективності на кожному етапі, зниження рівня ризиків та оптимізація витрат.

Незалежно від обраного підходу, основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його стабільного функціонування та життєздатності в умовах впливу економічних, політичних і соціальних змін зовнішнього середовища, а також формування стійких конкурентних переваг, що визначатимуть успішність діяльності у майбутньому.

Ефективність управління конкурентоспроможністю, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і вибір відповідного підходу мають базуватися на достовірній інформації, отриманій у результаті комплексного оцінювання діяльності підприємства.

1.3 Інструменти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану.

Беззаперечним є те, що повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України суттєво ускладнила процес забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Наслідками цього стали припинення діяльності частини суб'єктів господарювання, скорочення виробничих потужностей, втрата традиційних ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів, а також вимушене переміщення виробництва.

Запровадження правового режиму воєнного стану, що діє з 24 лютого 2022 року, актуалізувало низку ключових проблем у сфері забезпечення

конкурентоспроможності підприємств. Серед них варто виділити обмеженість джерел формування ресурсної бази через високі кредитні ризики та, як наслідок, підвищені відсоткові ставки і інфляційні процеси. Додатковими викликами є труднощі із підтриманням належного рівня ліквідності та поповненням обігових коштів, нестабільність валютного курсу гривні, а також руйнування усталених ланцюгів постачання і збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Суттєвим обмеженням виступає й скорочення можливостей державної фінансової підтримки бізнесу, що пов'язано з пріоритетністю фінансування оборонних потреб. Водночас спостерігається зниження платоспроможного попиту населення, що негативно впливає на споживчу активність і ускладнює прогнозування ринкової кон'юнктури. Серед інших важливих чинників — погіршення кадрового потенціалу підприємств унаслідок вимушеної міграції населення, проблеми енергозабезпечення виробництва, особливо в осінньо-зимовий період, а також посилення конкуренції з боку іноземних компаній і загальне зростання макроекономічної нестабільності.

Таким чином, умови функціонування підприємств в Україні в період воєнних дій формують безпрецедентні виклики для підтримання їх конкурентоспроможності. Ситуація ускладнюється невизначеністю тривалості військового конфлікту, що змушує підприємства зосереджуватися передусім на збереженні наявних ринкових позицій, підтриманні ліквідності та забезпеченні безперервності діяльності, відкладаючи завдання довгострокового розвитку.

У цих умовах особливого значення набуває здатність підприємств до адаптації, що передбачає гнучке реагування на зміни економічного середовища. Це зумовлює необхідність переорієнтації на ситуаційно-ринкові підходи управління, які дозволяють оперативно враховувати нові виклики та загрози. Водночас процес підвищення конкурентоспроможності ускладнюється нестабільністю інституційно-правового середовища, зокрема частими змінами податкової політики, відновленням перевірок бізнесу, непослідовністю державної підтримки та її обмеженою доступністю для малих підприємств.

Крім того, недостатній рівень розвитку партнерських відносин між державними органами та бізнесом на різних рівнях управління негативно впливає на стабільність функціонування підприємств і обмежує їх можливості для довгострокового конкурентного позиціонування.

Узагальнення окреслених проблем свідчить про необхідність розроблення та впровадження ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Такі інструменти мають застосовуватися не лише на рівні окремих підприємств, але й на галузевому та державному рівнях управління економікою.

Особливу роль у цьому процесі відіграють інституційно-правові механізми, які повинні формувати сприятливі умови для ведення підприємницької діяльності в період воєнного стану. Зокрема, доцільним є спрощення регуляторних процедур і мінімізація контрольних заходів з боку державних органів. Це сприятиме зниженню трансакційних витрат підприємств, стимулюванню підприємницької активності та створенню передумов для розвитку нових бізнес-ініціатив.

Загалом, інституційно-правові інструменти мають бути спрямовані на зменшення рівня економічної невизначеності, спрощення бюрократичних процедур і формування прозорого бізнес-середовища, що, у свою чергу, дозволить мінімізувати прояви опортуністичної поведінки та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Не менш важливою є ефективна реалізація фіскально-податкових механізмів, спрямованих на підтримку динамічної конкурентоспроможності бізнес-структур. У цьому контексті першочерговим завданням є завершення податкової реформи, зокрема шляхом зниження податкового навантаження на підприємницьку діяльність та спрощення процедури адміністрування податків для суб'єктів господарювання.

Серед ключових заходів слід виділити впровадження зниженої податкової ставки для пріоритетних напрямів економічної діяльності, особливо для підприємств, що функціонують на прифронтових територіях. Такі суб'єкти

господарювання працюють в умовах підвищених ризиків і водночас підтримують економічну активність регіону, забезпечуючи потреби населення, яке проживає у зоні конфлікту.

Фінансово-інвестиційні інструменти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств, включають заходи бюджетної підтримки та стимулювання інвестицій. Доцільним кроком у цьому напрямі є часткова компенсація державою вартості кредитних ставок для бізнесу, активізація інвестиційної діяльності серед потенційних іноземних інвесторів, особливо у регіонах без бойових дій, а також підвищення привабливості інвестиційних умов та гарантування захисту прав інвесторів.

Для реалізації фінансово-економічних інструментів необхідне впровадження державно-регіональних програм підтримки бізнесу, модернізація основних фондів підприємств і розбудова об'єктів інфраструктурного забезпечення діяльності бізнесу, таких як індустріально-технологічні парки, коворкінги, венчурні інноваційні кластери тощо.

Водночас, разом із державними ініціативами, необхідна реалізація заходів безпосередньо на рівні підприємства. Зокрема, першочерговим завданням є впровадження маркетингово-ринкових стратегій, що передбачають оновлення концепції маркетингової політики та формування поведінки підприємства на цільових сегментах ринку. Це включає застосування диверсифікованих методів просування продукції, орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів і пошук альтернативних джерел постачання.

– Маркетингово-ринкові інструменти для підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні бути спрямовані на розвиток ефективних відносин з ключовими контрагентами, прискорення обігу грошових коштів, оптимізацію управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, вдосконалення збутових процесів та логістичних ланцюгів поставок.

– Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності відіграє технологічний аспект, що передбачає використання техніко-технологічних

засобів для підвищення виробничого потенціалу. Сюди належить модернізація основних фондів, впровадження інноваційних рішень та адаптація передового міжнародного досвіду ведення бізнесу. Реалізація цих заходів потребує пошуку альтернативних джерел фінансування, зокрема через міжнародну грантову допомогу, фінансовий та оперативний лізинг, а також реалізацію проектів державно-приватного партнерства. Техніко-технологічні інструменти залишаються значним резервом для підвищення ефективності виробництва, нарощування обсягів випуску продукції, скорочення витрат і зниження собівартості одиниці продукції.

– Людські ресурси в умовах воєнного стану набувають стратегічного значення, адже прийняття своєчасних управлінських рішень вимагає оперативної адаптації до нових викликів і загроз. У цьому контексті доцільним є використання інтелектуально-кадрових інструментів, що включають:

– системний підхід до навчання, підготовки та перепідготовки персоналу;

– розвиток мотиваційних механізмів матеріального та нематеріального стимулювання праці;

– усунення корупційних впливів при підборі, розстановці та кар'єрному зростанні працівників;

– стимулювання винахідницької активності та підтримка розвитку інноваційних ідей;

– управління конфліктами і формування позитивного морально-психологічного клімату;

– залучення підлеглих до розробки та прийняття управлінських рішень;

– поширення практики делегування повноважень.

– Комплексне підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення.

Серед необхідних заходів можна виділити:

– безперервний моніторинг ситуації на цільових ринках;

- створення системи показників оцінки діяльності підприємства за структурно-функціональними елементами його конкурентоспроможності;
- регулярне проведення ринкових досліджень, зокрема з використанням аутсорсингу;
- налагодження ефективних комунікацій із контрагентами;
- застосування науково обґрунтованих методів оцінки рівня конкурентоспроможності (індикаторний та інтегральний підходи) та визначення позицій підприємства на ринку відносно основних партнерів.

Висновки до I розділу

У роботі розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Детально висвітлено стратегії та методи управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного економічного середовища. Визначено ключові пріоритети, на яких повинно ґрунтуватися сучасне управління цим процесом, а також обґрунтовано основні етапи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою управлінської діяльності у цій сфері є забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного і мінливого економічного середовища. Предметом управління виступає безпосередньо процес розвитку конкурентоспроможності. До об'єктів управління належать рівень конкурентоспроможності, достатній для підтримання життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції, а також усі його практичні складові та продукція.

У роботі також ідентифіковано основні проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Запропоновано пріоритетні інструменти підвищення рівня конкурентоспроможності, серед яких виділяються інституційно-правові, фіскально-податкові, фінансово-інвестиційні, маркетингово-ринкові, техніко-технологічні, інтелектуально-кадрові та інформаційно-аналітичні засоби

управління.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Агроструктура»

Для проведення дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроструктура», що спеціалізується на продажу сільськогосподарської техніки та обладнання, а також на наданні послуг з їхнього технічного обслуговування. Детальнішу інформацію щодо діяльності та характеристик підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «Агроструктура»*

Організаційно-правова форма	Форма власності	ЄДРПОУ	Розмір статутного капіталу (грн)	Види діяльності (КВЕД)
Товариство з обмеженою відповідальністю	Недержавна власність	38742013	300 000	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

*Джерело: складено автором на основі [49]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроструктура» засноване у 2013 році як дистриб'ютор сільськогосподарської техніки. Компанія спеціалізується на поставках тракторів, комбайнів, навантажувачів, машин для внесення мінеральних добрив та іншого обладнання провідних світових виробників, а також на наданні гарантійного та післягарантійного сервісного обслуговування.

На сьогодні «Агроструктура» є офіційним дилером таких міжнародних брендів, як FENDT, VALTRA та AMAZONE. Асортимент компанії включає трактори, комбайни, сівалки, обприскувачі, ґрунтообробну техніку, жатки, телескопічні навантажувачі та розподільники добрив. Підприємство має розгалужену мережу філій із майданчиками для демонстрації техніки, складами запасних частин, сервісними відділами та відділами продажу у Житомирській, Хмельницькій, Тернопільській, Полтавській, Волинській і Рівненській областях, а центральний офіс розташований у Київській області.

ТОВ «Агроструктура» не здійснює виробництво техніки, а фокусується на її торгівлі, постачанні комплектуючих і технічному обслуговуванні. Це підкреслює високу залежність компанії від зовнішніх факторів. Серед ключових викликів можна виділити:

- Партнерство з виробниками: співпраця з міжнародними брендами забезпечує доступ до високоякісної техніки, проте створює ризики у разі перебоїв постачання.

- Логістика: організація поставок та сервісного обслуговування потребує значних транспортних і інфраструктурних ресурсів.

- Конкуренція: ринок сільськогосподарської техніки є висококонкурентним, що потребує постійного вдосконалення умов співпраці з партнерами.

- Політична нестабільність: корупція, протести, зміни урядів та радикальні реформи можуть негативно впливати на бізнес-клімат.

- Війна: військові дії створюють ризики щодо поставок, безпеки працівників і збереження інфраструктури.

- Пандемія: кризи на кшталт COVID-19 можуть призвести до затримок у виробництві, перебоїв у ланцюгах постачання та зниження попиту.

- Міжнародні відносини: торгові спори та санкції можуть обмежити доступ до іноземних ринків.

Фактори внутрішнього середовища підприємства включають:

- Асортимент продукції: широкий спектр техніки дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів.
- Управління ресурсами: ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів підвищує продуктивність і знижує витрати.
- Мережа дилерів: філії у різних областях України розширюють ринкове охоплення та підвищують зручність для клієнтів.
- Кадровий потенціал: досвід і кваліфікація персоналу впливають на інноваційний розвиток і конкурентоспроможність.
- Стратегія і управління: якість стратегічного планування та управління визначає здатність підприємства адаптуватися до змін у середовищі.

ТОВ «Агроструктура», як і будь-яке підприємство, повинне бути готове до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективно адаптуватися до кризових ситуацій та максимізувати вигоди у сприятливих умовах.

Організаційна структура компанії передбачає поділ персоналу на відділи, підпорядковані дирекції – головному органу управління. Кожен відділ має начальника, а працівники підпорядковуються колегам на вищих посадах, що забезпечує ієрархію та чіткий розподіл функцій. Загалом структура дозволяє підприємству ефективно виконувати свої завдання та забезпечує належну координацію роботи, що проілюстровано на рисунку 2.1.

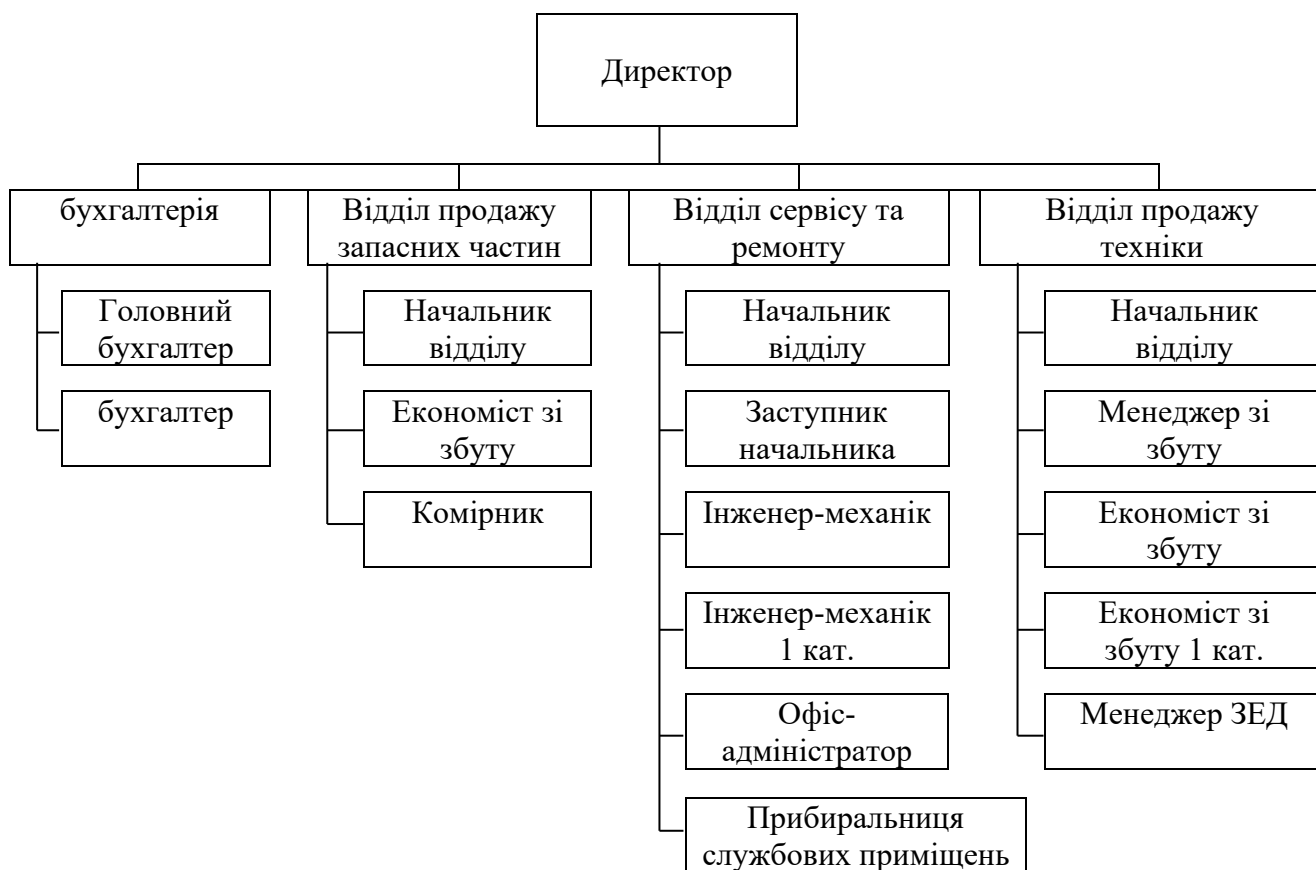


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агроструктура»*

*Джерело: [49]

Станом на 31 грудня 2025 року штат ТОВ «Агроструктура» налічував 50 працівників. Гендерний розподіл компанії демонструє переважання чоловіків – 82 % (41 особа) проти 18 % жінок (9 осіб), що зумовлено специфікою діяльності підприємства.

ТОВ «Агроструктура» не здійснює власного виробництва, а спеціалізується на дистрибуції сільськогосподарської техніки та на технічному обслуговуванні машин і обладнання. Процес операційної діяльності підприємства можна структурувати наступним чином:

1. Замовлення та закупівля товарів – планування обсягів замовлень, закупівля техніки у міжнародних виробників, укладання контрактів та перевірка якості продукції.

2. Логістика та поставки – організація доставки товарів від постачальників до підприємства або кінцевого пункту зберігання.

3. Складське зберігання та обробка – прийом, розміщення, інвентаризація товарів, обслуговування запасних частин і технічного обладнання.

4. Управління якістю – контроль відповідності продукції стандартам якості та безпеки.

5. Продажі та маркетинг – рекламна діяльність, взаємодія з клієнтами, оформлення замовлень і контрактів, виставлення рахунків та прийом платежів.

6. Сервіс та післяпродажне обслуговування – гарантійний та післягарантійний ремонт техніки, консультації з ефективного використання обладнання.

7. Технічна підтримка – надання консультацій клієнтам щодо експлуатації та обслуговування техніки.

Аналіз наявної інформації дозволяє оцінити організаційний процес як ефективний, проте він не охоплює всі аспекти діяльності, що ускладнює точну оцінку та розробку шляхів оптимізації.

Серед переваг структури підприємства можна виділити:

- чітку ієрархію, що забезпечує швидке прийняття рішень і контроль виконання завдань;
- розподіл функцій між відділами, який дозволяє кожному працівнику зосереджуватись на власних обов'язках;
- спеціалізацію дій, яка підвищує якість виконання операцій.

Недоліки та ризики включають:

- можливі затримки у поставках, що призводять до невиконання зобов'язань і фінансових чи репутаційних втрат;
- складність логістичних процесів, що збільшує витрати та затримує виконання операцій;
- ризик зниження мотивації працівників, що можна компенсувати розвитком ієрархічної системи та кар'єрних перспектив усередині компанії.

Оптимізація операційного процесу є критичною для здатності підприємства адаптуватися до ринкових коливань, нестабільності в країні та посилення конкуренції. Доцільними заходами є:

- впровадження ефективної системи внутрішньої комунікації для координації дій між усіма відділами;

- створення спеціалізованого відділу логістики, що дозволить зменшити транспортні та складські витрати, оптимізувати поставки та скоротити час доставки, підвищуючи загальну ефективність діяльності підприємства.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура» в умовах війни

Проведення аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура» є ключовим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити напрямки підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства.

Для цього було проаналізовано економічні показники компанії за період 2023–2025 років. У таблиці 2.2 наведено розраховані фінансові результати ТОВ «Агроструктура», що відображають динаміку основних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Фінансові результати ТОВ «Агроструктура» в період 2023-2025 років, тис грн.*

Стаття	Рік			Темп зростання	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	536742	492381	551503	-8,26%	12,01%
Собівартість реалізованої продукції	493911	469591	423733	-4,92%	-9,77%
Валовий прибуток (збиток)	42831	68648	81912	60,28%	19,32%
Інші операційні доходи	31247	21901	22189	-29,91%	1,32%
Адміністративні витрати	16989	14398	15283	-15,25%	6,15%
Витрати на збут	20774	22507	26994	8,34%	19,94%
Інші операційні витрати	17066	33959	28545	98,99%	-15,94%

Продовження таблиці 2.2

Фінансовий результат від операційної діяльності	19249	19685	33279	2,27%	69,06%
Інші доходи	373	556	512	49,06%	-7,91%
Фінансові витрати	1496	1232	2725	-17,65%	121,19%
Фінансовий результат до оподаткування:	18126	19009	31066	4,87%	63,43%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3273	3422	5612	-204,55%	-64,00%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	14853	15587	25454	4,94%	63,30%

*Джерело: Складено на основі [49]

Фінансові результати ТОВ «Агроструктура» за період 2023–2025 років відображають зростання та розвиток компанії в контексті її діяльності як дистриб'ютора сільськогосподарської техніки.

У 2021–2022 роках підприємство продемонструвало значне зростання доходу від реалізації продукції, що зумовлено підвищеним попитом на сільськогосподарську техніку через посилення конкуренції на аграрному ринку та потребу модернізації виробництва. Так, чистий дохід у 2022 році зріс на 93,55 %, що свідчить про розширення клієнтської бази та активізацію ринку збуту. Пандемія COVID-19 також могла стимулювати цей попит, оскільки фермери шукали способи знизити витрати на персонал і підвищити ефективність виробництва через впровадження нових технологій.

У 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, спостерігалось тимчасове зниження чистого доходу від реалізації продукції на 8,26 % та скорочення собівартості продукції на 9,77 %. Це пояснюється тим, що багато аграрних підприємств зосередили ресурси на мінімізації ризиків і зменшили інвестиції в нову техніку через невизначеність і фінансові обмеження. Водночас компанія підтримувала фінансову стабільність завдяки наявності значних запасів, ефективному контролю витрат та диверсифікації операційної діяльності.

Зростання доходів супроводжувалося пропорційним збільшенням собівартості продукції, але навіть за умов підвищених витрат валовий прибуток з року в рік збільшувався, досягнувши 81 912 тис. грн у 2025 році, що на 19,32 % більше, ніж у 2024 році. Це свідчить про ефективне управління витратами та підвищення маржинальності операційної діяльності.

Повномасштабна війна також спричинила коливання операційних витрат, зокрема матеріальних витрат та витрат на оплату праці. Зростання матеріальних витрат на 30,71 % у 2025 році можна пов'язати з підвищенням цін на ресурси та ускладненням їх доставки. Проте компанія ефективно контролювала амортизаційні та інші операційні витрати, що дозволило зберегти рентабельність.

Інші операційні доходи, які до 2022 року досягли піку в 46 500 тис. грн, після цього зменшилися, що свідчить про зміну стратегії щодо додаткових джерел доходів і скорочення участі в проєктах, не пов'язаних із основною

діяльністю. Одночасно адміністративні та збутові витрати зросли, що може бути наслідком розширення команди менеджменту та збільшення маркетингових заходів для підтримки продажів.

Значне зростання фінансового результату від операційної діяльності у 2025 році (+69,06 %) демонструє ефективну оптимізацію витрат та здатність компанії адаптуватися до умов війни, зберігаючи контроль над матеріальними та трудовими витратами. Інші фінансові витрати, зокрема амортизація, залишалися стабільними, що свідчить про ефективне використання основних активів.

Загальний фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток у 2025 році зріс на 63,43 %, що відображає фінансову стійкість компанії та успішне відновлення після складних економічних умов 2024 року.

Таким чином, ТОВ «Агроструктура» демонструє стійке зростання навіть за умов змінного ринку. Основними драйверами цього зростання є підвищення попиту на сільськогосподарську техніку, ефективна оптимізація витрат та збалансоване управління фінансовими потоками. Водночас компанії важливо продовжувати контролювати операційні витрати, особливо з огляду на зростання матеріальних витрат і витрат на оплату праці, що впливатиме на її довгострокову конкурентоспроможність.

Далі у таблиці 2.3 наведено структуру операційних витрат ТОВ «Агроструктура» за період 2023–2025 років.

Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат ТОВ «Агроструктура» в 2023-2025 роках, тис грн.*

Назва статті	Рік			Темп зростання	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Матеріальні затрати	3615	5334	6972	47,55%	30,71%
Витрати на оплату праці	22332	27908	28140	24,97%	0,83%
Відрахування на соціальні заходи	3364	4552	4803	35,32%	5,51%
Амортизація	4357	3614	4168	-17,05%	15,33%
Інші операційні витрати	26542	35958	37066	35,48%	3,08%
Разом	60210	77366	81149	28,49%	4,89%

*Джерело: Складено на основі [49]

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Агроструктура» за період 2023–2025 років виявляє ключові тенденції, які суттєво вплинули на фінансовий стан підприємства. Різні статті витрат змінювалися під впливом глобальних та локальних кризових факторів, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії на територію України.

Матеріальні витрати зросли на 30,71 % між 2024 та 2025 роками, що свідчить про серйозний вплив війни на логістичні ланцюги та доступність сировини і матеріалів. Зростання вартості пов'язане з підвищенням цін на сільськогосподарську техніку через порушення глобальних поставок і труднощами доставки в умовах бойових дій. Пандемія також вплинула на зростання матеріальних витрат через необхідність адаптації підприємств агросектору до дистанційної роботи та зміни режиму обслуговування техніки.

Витрати на оплату праці демонстрували стабільне зростання протягом усього періоду, зокрема у 2023 році вони збільшилися на 66,98 %. Це пов'язано з необхідністю залучення додаткового персоналу для підтримки операцій у складних умовах пандемії та підвищенням заробітних плат для утримання кваліфікованих кадрів. Під час війни витрати на оплату праці залишалися високими, оскільки компанія прагнула зберегти персонал у складних умовах.

Амортизаційні витрати залишалися відносно стабільними з певними коливаннями: підвищення у 2023 році відображало придбання нового обладнання або модернізацію техніки для підтримки конкурентоспроможності, тоді як зниження у 2024 році свідчить про тимчасове відкладання капіталовкладень через невизначеність, спричинену війною.

Інші операційні витрати зросли на 140,16 % у 2022 році, що ймовірно пов'язано з додатковими витратами під час пандемії, такими як закупівля засобів індивідуального захисту, перебудова робочих процесів і зміна виробничих планів. Під час війни ці витрати залишалися високими через необхідність підтримки безперебійної роботи в умовах логістичних труднощів

і економічної нестабільності.

Загальні витрати підприємства продовжували зростати, досягнувши піку у 2025 році, з приростом 4,89 %, що є помірним показником з урахуванням складних економічних умов. Це свідчить про здатність компанії ефективно адаптуватися до зовнішніх криз, таких як пандемія та війна.

У підсумку, ТОВ «Агроструктура» продемонструвало високу стійкість до кризових факторів. Пандемія 2022–2023 років підвищила операційні витрати, тоді як війна змусила компанію адаптуватися до нових викликів у 2024–2025 роках. Хоча загальне зростання витрат було неминучим, підприємство ефективно контролювало їх і зберегло конкурентоспроможність.

В умовах війни фінансово-економічна діяльність ТОВ «Агроструктура» зазнала значних випробувань, що вплинуло на стабільність та здатність ефективно функціонувати. Зміни економічного середовища, порушення ланцюгів постачання, зниження попиту та підвищення витрат вимагали коригування стратегій управління ресурсами.

Діагностика фінансово-економічної діяльності під час кризових умов дозволяє оцінити вплив цих факторів на рентабельність, фінансову стійкість та ділову активність підприємства, що є необхідним для розробки заходів щодо покращення управління конкурентоспроможністю (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок показників майнового стану ТОВ «Агроструктура»*

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт зносу	0,58	0,64	0,47	0,06	-0,17
Коефіцієнт виведення	0,32	0,51	0,43	0,19	-0,08
Коефіцієнт оновлення	0,40	0,15	0,37	-0,25	0,22

*Джерело: Складено на основі [49]

Аналіз майнового стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Агроструктура» за період 2023–2025 років демонструє значні коливання, зумовлені як зовнішніми економічними обставинами, так і внутрішньою політикою компанії щодо управління активами.

Показники зносу основних засобів протягом 2023–2024 років мали

тенденцію до зростання, досягнувши максимуму 0,64 у 2024 році, що свідчить про поступове старіння обладнання та його амортизацію без належного оновлення. Проте у 2025 році коефіцієнт зносу знизився до 0,47, що вказує на проведення певних ремонтних робіт або часткову заміну техніки. Коефіцієнт вибуття активів у 2024 році склав 0,51, що, ймовірно, відображає втрати внаслідок війни або списання застарілих засобів. У 2025 році цей показник стабілізувався, демонструючи прагнення компанії зберегти наявні активи.

Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2024 році впав до критично низького рівня 0,15, що відображає обмеженість інвестицій у нове обладнання в умовах економічної нестабільності та порушення логістичних ланцюгів через повномасштабне вторгнення. Однак у 2025 році цей показник покращився до 0,37, що свідчить про поступове відновлення виробничих потужностей та придбання нових активів, що забезпечує підтримку функціональної спроможності підприємства (див. табл. 2.5).

Загалом, динаміка показників майнового стану відображає здатність ТОВ «Агроструктура» адаптуватися до кризових умов та поступово інвестувати у підтримку та оновлення основних засобів, що є важливим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
ТОВ «Агроструктура»***

Показники	Роки			Темп зростання	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12804	10101	16524	-21,11%	63,58%
Фондовіддача	41,92	48,75	33,38	16,28%	-31,53%
Фондомісткість	0,02	0,02	0,03	-14,00%	46,05%
Фондоозброєність, тис. грн.	251	202	324	-19,53%	60,38%

*Джерело: Складено на основі [49]

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Агроструктура» відображає подібну динаміку до показників майнового стану. Середньорічна вартість основних засобів демонструвала тенденцію до зменшення протягом 2022–2024 років, що зокрема було зумовлено наслідками пандемії COVID-19 у 2022 році та обмеженістю інвестицій у цей період.

Найнижчий рівень зафіксовано у 2024 році — 10 101 тис. грн. Проте вже у 2025 році спостерігається різке зростання цього показника на 63,58%, що свідчить про масштабні капіталовкладення після стабілізації ринкової ситуації.

Показник фондівдачі демонстрував позитивну тенденцію до 2024 року, відображаючи ефективне використання наявних активів та економію коштів. Водночас у 2025 році фондівдача знизилася на 31,53%, що, ймовірно, пояснюється введенням у експлуатацію нових основних засобів, які ще не повністю задіяні у виробничому процесі. Показники фондомісткості та фондоозброєності за 2025 рік значно покращилися, що вказує на відновлення активів та одночасне підвищення ефективності їх використання для збільшення виробничих потужностей (див. табл. 2.6).

Таким чином, динаміка ефективності використання основних засобів підтверджує стратегічне відновлення підприємства та його здатність інвестувати у модернізацію активів, підвищуючи потенціал для майбутнього розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Агроструктура»*

Показники	Роки			Темп зростання	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	147564	164364	188813	11,38%	14,88%
Коефіцієнт оборотності активів	3,34	2,81	2,65	-15,84%	-6,03%
Тривалість обороту активів, днів	107,63	127,89	136,10	18,83%	6,42%
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,64	3,00	2,92	-17,64%	-2,50%
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	98,97	120,17	123,25	21,42%	2,56%
Коефіцієнт оборотності запасів	5,17	4,20	2,85	-18,63%	-32,29%
Тривалість обороту запасів, днів	69,69	85,65	126,48	22,89%	47,68%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,40	21,59	18,54	5,85%	-14,17%
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	17,65	16,67	19,42	-5,53%	16,51%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	223,04	209,88	170,48	-5,90%	-18,77%
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,61	4,41	4,11	-21,39%	-6,80%
Коефіцієнт оборотності основних засобів	41,92	48,75	45,82	16,29%	-6,01%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	14,72	9,73	11,82	-33,90%	21,48%

*Джерело: Складено на основі [49]

Аналіз оборотності та ліквідності ТОВ «Агроструктура» за 2021–2025 роки демонструє комплексну картину управління оборотними активами та фінансової стійкості компанії.

Середньорічна вартість оборотних активів постійно зростала, досягнувши 188 813 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення бізнес-операцій та активну роботу з оборотними активами після кризових періодів. Водночас коефіцієнт оборотності активів демонструє коливання: він зростав у 2022–2023 роках, досягнувши піку 3,34 у 2023 році, після чого знизився до 2,65 у 2025 році. Це вказує на тимчасове зниження ефективності використання активів, ймовірно через збільшення витрат або економічні труднощі.

Тривалість обороту активів у 2025 році становила 136,10 днів, що демонструє стабілізацію фінансових операцій після кризових коливань, хоча все ще перевищує показники 2023 року. Аналогічні тенденції спостерігаються у оборотності оборотних засобів: тривалість їх обороту у 2025 році досягла 123,25 днів, що свідчить про певне уповільнення обігу активів, можливо через накопичення запасів або складнощі з реалізацією продукції.

Особливо слід відзначити оборотність запасів та дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності запасів знизився до 2,85 у 2025 році, а тривалість їх обороту збільшилася до 126,48 днів, що пояснюється порушенням ланцюгів постачання та коливаннями попиту через війну. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився до 18,54, а тривалість її обороту зросла до 19,42 днів, що може свідчити про проблеми з платіжною дисципліною клієнтів.

Що стосується кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності знизився з 223,04 у 2023 році до 170,48 у 2025 році, що свідчить про скорочення строків розрахунків із постачальниками.

Показники ліквідності демонструють позитивну динаміку: компанія зберігає достатній рівень платоспроможності навіть у складних умовах пандемії та повномасштабної війни, що підтверджує її фінансову стійкість та

здатність адаптуватися до кризових факторів (див. табл. 2.7).

В цілому, ТОВ «Агроструктура» демонструє стабільне управління оборотними активами та ліквідністю, однак накопичення запасів і збільшення термінів обороту дебіторської заборгованості вказують на потребу оптимізації логістики та фінансових потоків для підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності ТОВ «Агроструктура» 2021-2025 рр*

Показники	Роки			Темп зростання	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,27	1,43	1,35	12,38%	-5,48%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,62	0,23	0,34	-63,57%	50,95%
Коефіцієнт абсолютно ї ліквідності	0,26	0,03	0,10	-88,41%	233,33%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,63	0,65	0,58	3,28%	-10,01%

Складено на основі [49]

Аналіз фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Агроструктура» за 2021–2025 роки демонструє, що компанія змогла адаптуватися до кризових умов, однак її фінансові показники зазнали значних коливань через зовнішні чинники, зокрема пандемію COVID-19 та війну.

Ліквідність підприємства:

- Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,01 у 2021 році до 1,43 у 2024 році, що свідчить про покращення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання. У 2025 році він знизився до 1,35, ймовірно через уповільнення обігу активів або збільшення короткострокових зобов'язань. Незважаючи на це, показник залишився на прийнятному рівні.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності досяг піку у 2023 році (0,63), потім впав до 0,23 у 2024 році через негативний вплив війни, але у 2025 році зріс до 0,34, що свідчить про поступове відновлення здатності швидко конвертувати активи в готівку.

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,26 у 2023 році, потім знизився до 0,03 у 2024 році, але у 2025 році покращився до 0,10, демонструючи поступове зміцнення грошового обігу компанії.

- Коефіцієнт загальної ліквідності досяг 0,65 у 2023 році і знизився до 0,58

у 2025 році, що свідчить про незначне зменшення фінансової гнучкості, але загалом залишає компанію спроможною покривати зобов'язання.

Фінансова стійкість:

- Коефіцієнт автономії у 2023 році впав до 0,25, що відображає зниження частки власного капіталу та зменшення фінансової незалежності компанії. Це могло бути пов'язано з необхідністю залучення позикових коштів для покриття операційних витрат під час кризових умов.

Загалом, фінансовий аналіз демонструє, що ТОВ «Агроструктура» зберігає достатню ліквідність для покриття короткострокових зобов'язань і поступово відновлює фінансову стійкість після кризових періодів. Проте зниження коефіцієнта автономії та деяких показників швидкої ліквідності вказує на потребу продовження контролю над фінансовими потоками та оптимізації структури капіталу для зміцнення незалежності компанії.

Якщо бажаєте, я можу підготувати підсумкову таблицю всіх ключових коефіцієнтів ліквідності та стійкості за 2021–2025 роки для наочного порівняння. Це значно спростить аналіз.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Агроструктура» в 2021-2025 роках*

Показники	Роки			Темпи зростання	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт автономії (>0,5)	0,25	0,33	0,35	-23,31%	-6,86%
Коефіцієнт фінансування (>1)	0,33	0,48	0,66	-30,99%	-26,67%
Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)	0,26	0,34	0,46	-22,65%	-26,09%
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами(>0, 1)	0,20	0,29	0,29	-30,18%	-1,72%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (>0,1)	0,75	0,83	0,79	-9,58%	4,43%
Коефіцієнт фінансового левериджу (<0,25)	0,05	0,04	0,038	20,93%	13,16%

*Джерело: Складено на основі [49]

Падіння коефіцієнта автономії могло бути обумовлене одночасним зниженням доходів та збільшенням залучених коштів для забезпечення операційної діяльності під час пандемії. У наступні роки цей показник почав відновлюватися і станом на 2025 рік досяг 0,35, проте все ще не відповідає нормативному значенню (>0,5), що свідчить про обмежену фінансову

самостійність підприємства.

Коефіцієнт фінансування демонструє аналогічну динаміку коливань. Після різкого зниження до 0,33 у 2023 році, він підвищився до 0,66 у 2025 році, але залишився нижче нормативного рівня (>1), що свідчить про значну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування для підтримки поточної діяльності.

Показник фінансової стійкості, що відображає можливість покриття зобов'язань за рахунок власного капіталу, у 2023 році впав до 0,26, демонструючи критичне послаблення стійкості під впливом пандемії. Станом на 2025 рік він зріс до 0,46, однак і надалі залишається нижчим за рекомендований нормативний діапазон (0,7–0,9), вказуючи на збереження фінансових ризиків для підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами, який показує здатність підприємства фінансувати обігові ресурси з власних джерел, після значного падіння у 2023 році (0,20) відновився до 0,29 у 2025 році, що є позитивним сигналом щодо стабілізації фінансового стану.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2023 році впав до 0,75, проте вже до 2024 року підвищився до 0,83, демонструючи помітне поліпшення фінансової гнучкості компанії.

Коефіцієнт фінансового левериджу, що характеризує співвідношення позикового та власного капіталу, протягом усього аналізованого періоду залишався низьким (в середньому близько 0,03), свідчачи про мінімальну частку залучених коштів у структурі капіталу підприємства.

Що стосується рентабельності, аналіз показує, що основні показники ТОВ «Агроструктура» за період 2023–2025 років демонструють стабільне зростання, незважаючи на складні умови, пов'язані з війною та економічною нестабільністю під час пандемії COVID-19 (див. табл. 2.9).

Аналіз рентабельності ТОВ «Агроструктура» за 2023- 2025 рр.*

Показники	Роки			Темп зростання	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Рентабельність активів, %	8,70	8,71	10,70	0,14%	22,84%
Рентабельність власного капіталу, %	34,72	26,70	31,64	-23,08%	18,47%
Рентабельність продажів, %	2,77	3,17	4,62	14,40%	45,80%
Рентабельність продукції, %	3,01	3,32	6,01	10,38%	80,98%

Складено на основі [49]

Рентабельність активів демонструє стійке зростання протягом всього аналізованого періоду, досягнувши 10,70 % у 2025 році, що свідчить про ефективність використання ресурсів компанії. Після незначного збільшення на 7,61 % у 2021 році в умовах пандемії, у 2022 році показник різко зріс на 65,24 %. У 2024 році рентабельність залишалася практично стабільною (приріст 0,14 %), а у 2025 році відбулося суттєве підвищення на 22,84 %, що свідчить про вдосконалене управління активами навіть у складних умовах воєнного стану.

Рентабельність власного капіталу відзначалася коливаннями протягом аналізованого періоду. Пік цього показника припав на 2023 рік і становив 34,72 %, після чого у 2024 році він знизився до 26,70 % через негативний вплив війни. Проте вже у 2025 році рентабельність власного капіталу відновилася до 31,64 %, що свідчить про поступове відновлення ефективності використання власних ресурсів компанії навіть після кризового періоду.

Рентабельність продажів протягом періоду демонструвала позитивну динаміку, досягнувши 4,62 % у 2025 році. Після незначного падіння у 2022 році на 5,04 % через пандемію, компанія змогла відновитися та показати стабільне зростання. Зокрема, у 2025 році цей показник збільшився на 45,80 % порівняно з 2024 роком, що підтверджує ефективність реалізації стратегії зростання продажів та контролю витрат навіть у складних умовах війни.

Найбільш значне зростання спостерігається у рентабельності продукції, яка у 2025 році досягла 6,01 %. Після стабільного підвищення у 2023 році, у 2024 році показник зріс лише на 10,38 %, тоді як у 2025 році рентабельність

продукції зростає на 80,98%. Така динаміка свідчить про успішне впровадження нових виробничих стратегій та оптимізацію витрат, що дозволило підвищити ефективність операційних процесів компанії.

2.3 Виявлення проблем управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» в умовах війни

SWOT-аналіз виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління та оцінки конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного бізнес-середовища. Він забезпечує систематичний підхід до оцінки внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, а також зовнішніх факторів, що впливають на його розвиток. Аналіз сильних сторін дозволяє визначити ті аспекти діяльності, які забезпечують конкурентні переваги, наприклад інноваційні продукти, високу репутацію на ринку, сучасні технології або висококваліфікований персонал. У той же час ідентифікація слабких місць допомагає своєчасно виявляти проблемні сфери в операційній діяльності, фінансовому управлінні чи внутрішніх процесах, що можуть стримувати ефективність компанії.

Оцінка зовнішніх можливостей дає змогу підприємству оцінити потенціал для розширення на нові ринки, впровадження інноваційних продуктів або технологій, а також зміцнення позицій на глобальному ринку. SWOT-аналіз допомагає організації проактивно використовувати ці можливості, що сприяє підвищенню прибутковості та стабільності бізнесу. Водночас необхідно враховувати зовнішні загрози — конкуренцію, економічні коливання, зміни законодавства чи технологічні трансформації. Їхнє виявлення та детальний аналіз дозволяють розробляти стратегії мінімізації ризиків і забезпечувати гнучкість компанії у непередбачуваному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз є комплексним інструментом, що не лише допомагає оцінити поточну позицію компанії на ринку, а й формувати довгострокові стратегії розвитку з урахуванням постійних змін зовнішнього середовища. Це

робить його надзвичайно ефективним для прийняття стратегічних рішень, особливо в умовах високої конкуренції та швидких трансформацій бізнес-середовища.

Нижче представимо результати SWOT-аналізу ТОВ «Агроструктура» у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Агроструктура»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент продукції; Високий рівень сервісного обслуговування; Надійні бізнес-партнерства; Досвідчені кадри; Налагоджені канали постачання та логістики; Стабільна репутація на ринку; Регіональна присутність; Наявність власних сервісних центрів в регіонах.	Залежність від імпоротної техніки; Високі операційні витрати; Недостатня цифровізація процесів; Залежність від сільськогосподарського сезону; Вразливість до економічних криз; Невисокий рівень маркетингової активності; Значний відсоток застарілого устаткування; Недостатні потужності власного автопарку для перевезень.
Можливості	Загрози
Розширення асортименту; Впровадження інновацій; Державні програми підтримки; Партнерство з фінансовими установами; Розширення логістичних можливостей; Зростання попиту на вживану техніку; Розширення представництв у перспективних регіонах України.	Повномасштабне вторгнення росії на територію України; Економічна нестабільність; Посилення конкуренції ; Валютні ризики; Нестача кваліфікованого персоналу; Зміни в податковому та регуляторному середовищі; Зниження купівельної спроможності аграріїв; Логістичні проблеми через військові дії; Зменшення попиту через зменшення обсягів посівів.

*Джерело: Складено на основі [49]

SWOT-аналіз ТОВ «Агроструктура» дає всебічну оцінку поточного стану компанії, дозволяючи окреслити основні можливості та виклики, що визначають її конкурентоспроможність на ринку. Аналіз сильних і слабких сторін у поєднанні з оцінкою зовнішніх можливостей і загроз формує цілісну картину діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності та війни.

Серед ключових сильних сторін компанії варто виділити широку продуктову лінійку, що включає різноманітну сільськогосподарську техніку від провідних світових виробників. Це забезпечує «Агроструктурі» стійкі конкурентні переваги, оскільки клієнти мають змогу придбати високоякісну

техніку для різних аграрних потреб. Високий рівень сервісного обслуговування, включаючи гарантійний та післягарантійний ремонт, підвищує лояльність клієнтів і підтримує репутацію компанії як надійного постачальника.

Досвідчений персонал, особливо технічного спрямування, дозволяє оперативно виконувати замовлення та швидко реагувати на потреби клієнтів. Налагоджені логістичні та постачальницькі канали забезпечують безперебійну доставку техніки та запчастин, мінімізуючи ризики затримок. Крім того, наявність регіональних сервісних центрів дозволяє компанії оперативно обслуговувати клієнтів, підвищуючи рівень задоволеності та зміцнюючи довіру до бренду.

Стабільні партнерські відносини з провідними виробниками техніки забезпечують доступ до новітніх розробок та дозволяють пропонувати клієнтам вигідні умови закупівель. Стабільна репутація на ринку є результатом багаторічної роботи з задоволення потреб клієнтів, що дозволяє залучати нових партнерів та утримувати існуючих.

Водночас серед слабких сторін підприємства слід відзначити високу залежність від імпортової техніки, що робить компанію чутливою до коливань валютних курсів та змін у міжнародній торгівлі, а також збільшує собівартість продукції. Високі операційні витрати на обслуговування техніки та підтримку персоналу можуть знижувати маржинальність бізнесу, особливо під час економічної нестабільності, що впливає на купівельну спроможність клієнтів.

Недостатня цифровізація процесів обмежує ефективність управління клієнтською базою, логістикою та внутрішніми операціями, що потенційно стримує зростання компанії. Сезонна залежність від аграрного циклу призводить до коливань доходів, а низький рівень маркетингової активності зменшує можливості залучення нових клієнтів і зміцнення позицій на ринку.

Зовнішні загрози також є значними. Економічні кризи негативно впливають на купівельну спроможність клієнтів, зменшують обсяги продажів та підвищують ризики неплатежів. Велика частка застарілого обладнання

підвищує витрати на ремонти та знижує надійність поставок. Недостатні власні транспортні потужності ускладнюють своєчасне виконання замовлень, що може позначитися на задоволеності клієнтів та довгострокових партнерських стосунках.

ТОВ «Агроструктура» має широкі перспективи для подальшого розвитку та розширення своєї діяльності. Одним із напрямів зростання є диверсифікація асортименту: впровадження нових типів техніки та додаткових послуг здатне задовольнити потреби різних клієнтських сегментів і збільшити частку компанії на ринку. Особливо привабливим є ринок вживаної техніки, де підприємство може запропонувати перевірене обладнання з гарантією якості. Цей сегмент стає особливо актуальним у періоди економічної нестабільності, коли аграрії шукають більш доступні альтернативи.

Впровадження інноваційних рішень відкриває можливості підвищити ефективність внутрішніх процесів і покращити якість обслуговування клієнтів. Автоматизація операцій, цифрові системи моніторингу техніки та аналітика для прогнозування попиту дозволяють компанії здобути значну конкурентну перевагу навіть у складних ринкових умовах.

Державні програми підтримки аграрного сектору створюють можливість залучення фінансування на модернізацію техніки, підвищення енергоефективності та запуск нових продуктів. Це дозволяє компенсувати частину витрат, пов'язаних із впровадженням інновацій або розширенням спектру послуг.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток логістичних можливостей та збільшення обсягів продажу вживаної техніки. З огляду на зростання витрат на нове обладнання, все більше аграріїв віддають перевагу б/у техніці, що створює додаткові можливості для компанії та відкриває нові ринки збуту.

Партнерські відносини з фінансовими установами відкривають можливість пропонувати клієнтам вигідні умови придбання техніки, зокрема через кредитування чи лізинг. Це підвищує доступність продукції для аграріїв,

які не можуть здійснити повну оплату, і одночасно дозволяє компанії підтримувати стабільний рівень продажів навіть у періоди економічної нестабільності.

Розширення мережі представництв у перспективних регіонах України є ще однією важливою можливістю для ТОВ «Агроструктура». Це дозволяє поліпшити доступ до нових клієнтських сегментів і ринків, підвищити якість обслуговування існуючих клієнтів у регіонах із обмеженою присутністю компанії та зміцнити позиції на ринку.

Водночас компанія стикається з низкою загроз, які можуть ускладнити її розвиток. Найбільш критичною є повномасштабна війна, спричинена вторгненням росії на територію України. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зниження активності аграрного сектору серйозно впливають на попит та можливість реалізації техніки. Військові дії також ускладнюють довгострокове планування та реалізацію стратегічних проектів.

Економічна нестабільність продовжує залишатися значущим викликом. Інфляційні процеси, зростання витрат на ресурси та зниження купівельної спроможності клієнтів створюють додаткові фінансові ризики і ускладнюють підтримку стабільного рівня продажів та рентабельності.

Конкурентне середовище також загострює ризики. Поява нових гравців на ринку або агресивні маркетингові стратегії конкурентів можуть обмежити частку компанії у відповідному сегменті та змусити шукати нові методи залучення клієнтів.

Валютні коливання становлять серйозну загрозу, оскільки залежність від імпортової техніки робить компанію вразливою до змін курсів валют, що підвищує собівартість продукції та знижує її конкурентоспроможність.

Кадрові питання також є проблемними: нестача кваліфікованого персоналу, міграція кадрів і високі вимоги до технічної підготовки спеціалістів створюють труднощі для стабільного виконання замовлень.

Регуляторні та податкові зміни додають невизначеності до операційної

діяльності. Часті зміни у законодавстві можуть підвищувати адміністративні витрати і ускладнювати планування.

Зменшення купівельної спроможності аграріїв через падіння доходів або збільшення витрат на виробництво знижує їхню можливість інвестувати у нову техніку, що негативно впливає на обсяги продажів і прибутковість компанії.

Логістичні проблеми, спричинені війною, такі як блокування транспортних маршрутів або нестача ресурсів для перевезень, можуть призводити до затримок у доставках і погіршувати задоволеність клієнтів та рівень їхньої довіри.

Скорочення попиту через зменшення площ посівів є прямим наслідком війни та економічної кризи, що обмежує ринок реалізації продукції і створює додаткові перешкоди для досягнення цільових показників продажів.

Загалом SWOT-аналіз ТОВ «Агроструктура» демонструє значний потенціал для розвитку компанії, водночас вимагаючи уваги до слабких сторін і готовності реагувати на зовнішні загрози. Для подальшого зростання необхідно зміцнювати конкурентні переваги та розширювати ринки збуту, адаптуючись до умов нестабільного економічного та військового середовища.

Висновки до II розділу

Аналіз управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» в умовах кризових факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, дозволяє сформулювати низку ключових висновків. Підприємство продемонструвало високу здатність адаптуватися до змінних ринкових умов, зберігаючи при цьому стабільність і конкурентні переваги.

Фінансово-економічна оцінка діяльності показала, що чистий дохід від реалізації продукції протягом більшої частини аналізованого періоду зростав, незважаючи на падіння у 2024 році, спричинене воєнними діями. Валовий прибуток у 2025 році зріс на 19,32% порівняно з попереднім роком, що свідчить про ефективну політику управління витратами. Хоча матеріальні

витрати зросли на 30,71%, компанія змогла оптимізувати інші операційні видатки, зберігаючи рентабельність.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства зазнавав коливань під впливом зовнішніх ринкових факторів. У 2024 році він знизився через несприятливі обставини, проте в 2025 році спостерігалось відновлення цього показника, що свідчить про ефективність стратегічної реакції компанії на виклики зовнішнього середовища. Порівняння з основними конкурентами виявило сильні сторони «Агроструктури» у сфері сервісного обслуговування та забезпечення запасними частинами, що створює стійку перевагу на ринку.

Аналіз використання основних засобів виявив позитивні тенденції. Коефіцієнт зносу зменшився до 0,47 у 2025 році, що відображає оновлення технічної бази підприємства. Ріст фондівіддачі в попередні роки демонстрував ефективне використання активів, проте у 2025 році цей показник знизився на 31,53%, що пояснюється введенням нових засобів, які ще не були повністю задіяні у виробничому процесі.

Рентабельність діяльності компанії зберігає позитивну динаміку. Рентабельність активів у 2025 році досягла 10,7%, а рентабельність власного капіталу склала 31,64%. Рентабельність продукції зросла на 80,98%, що свідчить про успішне впровадження нових стратегій та оптимізацію операційних процесів.

Порівняння з конкурентами показує, що «Агроструктура» має вагомі переваги у доступності сервісного обслуговування та якості логістичних послуг. Водночас у деяких напрямках, наприклад розширенні асортименту техніки, компанія потребує вдосконалення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю залишається одним із ключових завдань, проте підприємство демонструє здатність своєчасно реагувати на зовнішні ризики завдяки диверсифікації послуг та адаптації до ринкових змін. Для подальшого зміцнення позицій на ринку компанії доцільно шукати нові можливості розвитку. Серед пріоритетних кроків – відкриття представництва

у новому регіоні України, що дозволить розширити ринок збуту, забезпечити ближчий контакт із клієнтами та підвищити конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна визначити стратегічні альтернативи та ключові проблеми ТОВ «Агроструктура», що дає змогу оцінити позиції компанії на конкурентному ринку та окреслити необхідні кроки для підвищення ефективності управління її конкурентоспроможністю. Цей етап є критично важливим для подальшого планування і формування конкретних напрямів удосконалення управлінських стратегій компанії, оскільки дозволяє поєднати внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості з урахуванням існуючих загроз і слабких місць (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи ТОВ «Агроструктура»*

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Розширення мережі регіональних філій та представництв для максимального охоплення локальних ринків.	8
	Збільшення штату кваліфікованих регіональних менеджерів з продажу	6
СіЗ	Диверсифікація постачальників, розвиток власної логістики, укладання довгострокових контрактів на постачання	6
	Впровадження системи знижок, акцій, спецпропозицій	4
	Розвиток корпоративної культури, додаткове навчання і мотивація співробітників	4
СліМ	Оновлення обладнання складів, автопарку за рахунок держпідтримки, грантів, іноземних інвестицій	7
	Відкриття нових центрів продажу та сервісу у відповідь на збільшення попиту	8
СліЗ	Надання унікальних сервісних та фінансових послуг, що відрізняють від конкурентів	7
	Скорочення всіх необов'язкових витрат, централізація закупівель	5
	Оптимізація бізнес-процесів, автоматизація складських операцій тощо	7

*Джерело: складено автором

Стратегічні альтернативи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура» включають комплекс заходів, які охоплюють як

внутрішні трансформації, так і зовнішні ініціативи, спрямовані на розширення ринкової присутності та підвищення ефективності операцій. Вони формуються з урахуванням сильних і слабких сторін компанії, а також наявних можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Розширення мережі регіональних філій та представництв є пріоритетним напрямом стратегії для охоплення більшого сегмента локального ринку. Відкриття нових точок продажу у перспективних регіонах дозволить покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити ближчий контакт зі споживачами, що істотно підвищить конкурентні переваги компанії. Крім того, це сприятиме зниженню логістичних витрат і скороченню часу доставки продукції.

Використання досвідченого персоналу та формування системи навчання і мотивації дозволяє залучати нових спеціалістів, підвищувати якість обслуговування та ефективно охоплювати ринки. Підтримка кваліфікованих співробітників через тренінги та мотиваційні програми сприяє підвищенню продуктивності, гнучкості та здатності компанії швидко реагувати на ринкові виклики.

Диверсифікація постачальників і розвиток власної логістичної інфраструктури дозволяє зменшити ризики залежності від одного джерела постачання та гарантує стабільність поставок, особливо в умовах непередбачуваних зовнішніх факторів, таких як військові дії або економічні коливання. Укладання довгострокових контрактів із ключовими постачальниками забезпечує передбачуваність цін та умов доставки, що підвищує стабільність операцій.

Модернізація технічного оснащення складів і автопарку, за рахунок державної підтримки, грантів та залучення іноземних інвестицій, дозволяє підвищити ефективність логістичних операцій та зменшити залежність від застарілого обладнання. Це сприятиме оптимізації витрат, підвищенню надійності поставок і загальному зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Впровадження системи акцій, знижок та спеціальних пропозицій сприятиме стимулюванню попиту та залученню нових клієнтів. Оскільки аграрний сектор часто чутливий до цінових коливань, подібні заходи здатні суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії та збільшити її частку ринку.

Надання унікальних сервісних та фінансових послуг, що виділяють компанію серед конкурентів, створює додаткову цінність для клієнтів і підвищує рівень їх задоволеності. До таких послуг можуть належати індивідуалізоване технічне обслуговування, спеціальні умови фінансування, а також програми підтримки обладнання, що забезпечують відмінний сервіс і підсилюють лояльність клієнтів.

Оптимізація бізнес-процесів та скорочення витрат за рахунок автоматизації операцій сприятимуть підвищенню рентабельності та зміцненню фінансової стабільності підприємства. Ефективне управління витратами дозволяє пропонувати більш конкурентоспроможні ціни, що є ключовим фактором підтримки та зміцнення ринкових позицій компанії.

У комплексі ці стратегічні альтернативи формують цілісний підхід до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура», поєднуючи внутрішні трансформації та активну взаємодію з ринком. Реалізація таких ініціатив дозволить компанії адаптуватися до сучасних ринкових умов, підвищити ефективність операцій і зміцнити позиції на фоні посиленої конкуренції та економічних викликів.

Стратегічні проблеми підприємства відображають поєднання зовнішніх ризиків та внутрішніх обмежень, що впливають на конкурентоспроможність і ефективність управління. Вони формуються в умовах постійно мінливого бізнес-середовища, яке вимагає від компанії високої гнучкості та застосування інноваційних рішень для подолання складних викликів (див. табл. 3.2).

Стратегічні проблеми ТОВ «Агроструктура»*

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Загроза неправильного вибору регіону та недоотримання очікуваного прибутку	7
	Вимагає створення юридичних компаній, дотримання регуляторних норм. Брак досвіду роботи у цій сфері може стати проблемою.	5
	Потреба залучення кваліфікованих фахівців або аутсорсингу послуг	5
СіЗ	Труднощі пошуку надійних альтернативних постачальників. Потребує ретельного аналізу їх репутації, можливостей, фінансового стану.	7
	Неможливість швидкої зміни цін через довгострокові контракти. Обмежує гнучкість при конкурентному тиску. Потребує перегляду комерційних умов з постачальниками	6
СліМ	Обмеженість та нестабільність державної підтримки галузі. Ускладнює планування інвестицій в оновлення, залежність від політичної кон'юнктури	4
	Високі митні бар'єри на шляху експорту техніки. Потреба пошуку оптимальних логістичних схем, залучення митних брокерів, моніторингу законодавства	6
СліЗ	Складно диференціюватися у стандартизованому сегменті. Потрібен ретельний аналіз потреб цільових клієнтів, креативність у створенні унікальних пропозицій.	4
	Негнучкість та застарілість бізнес-процесів гальмує операційну ефективність	5
	Можливості подальшої оптимізації витрат обмежені в умовах інфляції та зростання цін. Потрібен пошук прихованих резервів, залучення зовнішніх консультантів	5
	Відсутність системного підходу до управління ризиками загрожує недоотриманням прибутку	4

*Джерело: складено автором

Перша категорія проблем (СіМ) пов'язана з викликами, що виникають під час виходу компанії на нові регіони. Вибір регіону для експансії має стратегічне значення, оскільки від нього залежать не лише прибутковість проекту, а й ефективність використання наявних ресурсів. Невдалий вибір може призвести до недоотримання очікуваного доходу та негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства. Крім того, відкриття представництв у нових регіонах потребує залучення кваліфікованих фахівців, що є непростим завданням через дефіцит спеціалістів у деяких регіонах і посилення конкуренції на ринку праці. Процес залучення персоналу часто

супроводжується додатковими витратами на навчання та мотиваційні програми, що підвищує фінансове навантаження на компанію. Також важливо враховувати специфіку місцевих регуляторних вимог, адже відсутність досвіду у цій сфері може спричинити помилки та затримки у реалізації проекту.

Друга група проблем (СіЗ) стосується забезпечення стабільності постачань, що є критичною умовою для безперебійної операційної діяльності. В умовах економічної нестабільності пошук надійних постачальників стає складним завданням, оскільки компанія має оцінювати їхню репутацію, фінансову стійкість та логістичні можливості. Недостатня диверсифікація постачальників підвищує ризик зривів у постачаннях, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів. Хоча укладання довгострокових контрактів забезпечує певну стабільність у короткостроковій перспективі, це обмежує гнучкість компанії у реагуванні на зміни ринкових умов. Наприклад, у разі раптового підвищення цін або зміни попиту компанія може виявитися неготовою швидко адаптувати свою цінову політику.

Третя категорія проблем (СліМ) пов'язана з обмеженими інвестиційними можливостями, що виникають через нестабільність державної підтримки галузі. Багато проєктів, таких як оновлення технічного парку чи створення нових логістичних центрів, залежать від державного фінансування або грантових програм. Проте політична нестабільність і зміна пріоритетів державної політики ускладнюють доступ до цих ресурсів. Додатковим обмеженням є високі митні бар'єри, що ускладнюють вихід компанії на міжнародний ринок і потребують залучення додаткових фахівців, таких як митні брокери, що підвищує витрати та складність реалізації проєктів.

Четверта категорія проблем (СліЗ) концентрується на внутрішніх управлінських процесах компанії. ТОВ «Агроструктура» зіштовхується з труднощами у сегменті стандартних ринкових пропозицій, де складно сформулювати унікальну цінність для клієнтів. Це вимагає ретельного аналізу потреб споживачів, розробки інноваційних продуктів і послуг, а також

створення креативних маркетингових рішень. Відсутність системного підходу до управління ризиками підвищує вразливість компанії до зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, коливання валютних курсів та зміни законодавства. Постійне зростання цін і інфляція обмежують можливості оптимізації витрат, оскільки навіть скорочення внутрішніх витрат не компенсує збільшення зовнішніх витрат.

Водночас бізнес-процеси залишаються застарілими, що уповільнює адаптацію до ринкових змін та створює перешкоди для впровадження новітніх технологій і автоматизації операцій. Для подолання цих проблем компанії необхідні значні інвестиції в технологічне оновлення та залучення зовнішніх експертів.

Загалом стратегічні проблеми підкреслюють необхідність комплексного підходу до їх подолання. Це включає розробку детальних стратегій для розширення ринків, оптимізацію внутрішніх процесів, диверсифікацію постачальників та активне впровадження інноваційних рішень. Виконання цих кроків дозволить компанії не лише усунути існуючі проблеми, але й створити умови для стійкого розвитку в динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз свідчить, що одним із найефективніших рішень для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура» є розширення діяльності у нові регіони. Це дозволить отримати доступ до нових клієнтів, скоротити час доставки техніки та запчастин, а також підвищити лояльність споживачів завдяки наявності регіональних представництв. Крім того, розширення допоможе знизити логістичні витрати та забезпечить стабільніший доступ до ринку, що продовжує зростати завдяки розвитку аграрного сектору.

Розширення діяльності у нові регіони також зменшує ризики, пов'язані з економічною нестабільністю та сезонними коливаннями попиту, забезпечуючи диверсифікацію джерел доходу та фінансову стійкість. Таким чином, стратегія розширення сприяє не лише зростанню обсягів продажів і ринкової частки, а й укріплює позиції компанії на ринку, підвищуючи її конкурентоспроможність і адаптивність у складних економічних умовах.

Відкриття нового регіонального представництва є стратегічно обґрунтованим кроком для ТОВ «Агроструктура», оскільки дозволяє реагувати на існуючі проблеми та реалізувати запропоновані альтернативи. Це рішення не лише відповідає сучасним викликам, але й сприяє вирішенню низки стратегічних завдань підприємства.

Відкриття нового представництва дозволяє ТОВ «Агроструктура» суттєво розширити географічне охоплення ринку, підвищуючи доступність продуктів і послуг для клієнтів у ключових аграрних регіонах. Це сприятиме більш оперативному обслуговуванню, скороченню часу доставки продукції та зменшенню логістичних витрат, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії. Вінницька область має високий потенціал для розвитку, оскільки значна частка місцевих сільськогосподарських підприємств може стати основними споживачами техніки та сервісних послуг «Агроструктури».

Ініціатива відповідає стратегічній альтернативі розвитку регіональних представництв, закріпленій у SWOT-аналізі. Вона дозволяє зменшити залежність компанії від обмеженого числа регіонів і зміцнити її позиції на перспективних локальних ринках. Завдяки відкриттю представництва у Вінницькій області «Агроструктура» зможе ефективніше конкурувати з іншими дистриб'юторами, забезпечуючи швидший зворотний зв'язок із клієнтами та кращі умови обслуговування.

Ще однією перевагою є можливість оптимізувати управління постачанням і сервісом техніки. Локалізація складів і сервісних центрів у регіоні дозволить зменшити витрати на логістику на 10–12% та забезпечить оперативний доступ до запасних частин і обслуговування. Це підвищить задоволеність клієнтів і зміцнить їхню лояльність до бренду.

Відкриття представництва також сприятиме вирішенню кадрових проблем. Компанія зможе залучати регіональних фахівців, скорочуючи витрати на їхній пошук у центральному офісі. Організація навчання та розвиток корпоративної культури в нових філіях сприятиме підвищенню

продуктивності співробітників і адаптивності до ринкових змін.

Таким чином, відкриття нового представництва є стратегічно виправданим кроком, який не лише підвищує конкурентоспроможність, але й сприяє стійкому розвитку ТОВ «Агроструктура» у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Це рішення забезпечує гнучкість у реагуванні на виклики ринку, зміцнює позиції компанії та підвищує ефективність взаємодії з клієнтами.

Аналіз стану аграрного сектору України у 2025 році показує, що Вінницька область займає п'яте місце серед областей країни за площею посівних земель. Вибір цього регіону для нового представництва обумовлений низкою факторів. Полтавська область вже має філію компанії, Дніпропетровська область характеризується високими військовими ризиками через близькість до лінії зіткнення, а Кіровоградська область, хоча й має подібні площі посівів, демонструє меншу динаміку розвитку підприємств у регіоні, ніж Вінниччина [45].

Розташування Вінницької області поблизу регіонів з існуючими представництвами створює додаткові можливості для оптимізації логістики. Це дозволяє зменшити витрати на транспортування та забезпечити оперативніше обслуговування клієнтів. Обраний регіон відкриває перспективи для активізації бізнесу, розширення ринкової присутності та ефективного використання ресурсів компанії.

Забезпеченість технікою для діяльності у Вінницькій області та по Україні в цілому наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Забезпеченість сільськогосподарською технікою регіону*

Регіон	Рік		
	2023	2024	2025
Трактори, шт			
Україна	135706	127595	133940
Вінницька область	10878	9503	11394
Частка	8,02%	7,45%	8,51%
Комбайни, шт			
Україна	32 980	37098	33478

Вінницька область	2798	2970	2766
Частка	8,48%	8,01%	8,26%

*Джерело: Складено на основі [49]

Відкриття представництва ТОВ «Агроструктура» у Вінницькій області передбачає реалізацію проєкту у чотири етапи:

1. Придбання земельної ділянки та будівлі для організації складу і майстерні.

На першому етапі необхідно обрати і придбати земельну ділянку з існуючою будівлею, яка відповідатиме потребам компанії щодо зберігання техніки, запасних частин та обслуговування клієнтів. Важливо, щоб розташування ділянки забезпечувало зручну транспортну доступність, мінімізуючи витрати на логістику та скорочуючи час доставки продукції. Будівля повинна відповідати технічним вимогам для створення складу, майстерні та зон для зберігання великогабаритної техніки, а також мати можливість подальшого розширення у разі зростання обсягів продажу або послуг.

2. Ремонт та облаштування приміщень.

Після придбання об'єкта необхідно провести ремонтні роботи для підготовки приміщень до експлуатації. Це включає реконструкцію існуючої інфраструктури з урахуванням потреб технічного персоналу та забезпечення безпечного зберігання техніки. Ремонт має передбачати облаштування складів із відповідним обладнанням для зберігання запасних частин, створення спеціалізованих зон для ремонту та обслуговування техніки, а також офісних і торгових приміщень. Всі об'єкти повинні відповідати нормам безпеки та забезпечувати комфортні умови роботи.

3. Формування команди персоналу.

Наступний етап передбачає найм кваліфікованого персоналу у кількості 14 осіб: 2 адміністративних співробітники для організації щоденної роботи офісу; 3 менеджери з продажу техніки для роботи з клієнтами; 2 спеціалісти з продажу запчастин; 5 працівників сервісного центру для технічного обслуговування; 2 складські працівники для управління логістикою. Всі співробітники мають пройти навчання відповідно до стандартів компанії, що

забезпечить ефективне обслуговування клієнтів та високий рівень роботи представництва.

4. Юридичний та документальний супровід. Останній етап включає оформлення всіх необхідних документів для офіційного запуску філії. Це передбачає отримання дозволів на ведення господарської діяльності, ліцензій на зберігання та обслуговування техніки, погодження з регуляторними органами, а також оформлення договорів на комунальні послуги, страхування майна та обладнання. Додатково забезпечується юридичний супровід для найму працівників і укладання договорів із клієнтами.

Для успішного старту представництва необхідно впровадити комплекс маркетингових заходів.

Маркетингові заходи включають:

- Дослідження ринку. Аналіз регіональних потреб аграріїв, рівня конкуренції, ключових гравців та перспектив розвитку дозволяє адаптувати продуктивні та маркетингові стратегії до локальних умов.
- Розробка маркетингової стратегії. Вона охоплює як традиційні, так і цифрові інструменти просування. В рамках стратегії проводиться рекламна кампанія з акцентом на унікальні переваги компанії — надійність техніки, доступність запчастин та високий рівень сервісу.
- Підвищення впізнаваності бренду. Активна участь у місцевих аграрних виставках, форумах і ярмарках допоможе продемонструвати продукцію, провести презентації та покази техніки у роботі, підвищивши довіру клієнтів та закріпивши позитивний імідж компанії.

Впровадження програм лояльності, таких як знижки на перші замовлення або пільгові умови кредитування, здатне стимулювати залучення нових клієнтів і формування стабільної бази постійних споживачів. Для забезпечення тривалого успіху компанії необхідно активно розвивати цифрові канали маркетингу: створення спеціалізованого веб-сайту та ведення діяльності у соціальних мережах сприяють ефективній комунікації з

клієнтами, просуванню акцій та збору зворотного зв'язку. Впровадження CRM-системи дозволяє централізовано управляти клієнтською базою та персоналізувати взаємодію з кожним користувачем.

Паралельно варто розвивати партнерські відносини з локальними аграрними кооперативами, постачальниками та фінансовими установами, що відкриває додаткові канали збуту та розширює клієнтську мережу. Такий комплексний підхід до маркетингу, що поєднує традиційні методи просування і сучасні цифрові інструменти, забезпечує ефективний вихід на новий ринок та підтримку діяльності представництва ТОВ «Агроструктура» у Вінницькій області.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства базується на декількох принципових засадах, що забезпечують не лише адаптацію до змінних умов ринку, а й ефективну реакцію на внутрішні й зовнішні виклики. Компанія орієнтується на системність, адаптивність, інноваційність та клієнтоорієнтованість, що дозволяє зберігати гнучкість у прийнятті рішень та утримувати конкурентні переваги.

Принцип системності передбачає інтеграцію всіх бізнес-функцій у єдиний комплекс, що забезпечує безперервну оптимізацію процесів постачання, продажу та післяпродажного обслуговування. Це особливо важливо у кризові періоди, коли кожний етап операційної діяльності потребує ретельного контролю та моніторингу. Адаптивність, у свою чергу, забезпечує оперативну реакцію на зміни ринкових умов, дозволяючи компанії не лише зберігати стабільність, а й виходити на нові сегменти ринку. Саме завдяки цьому принципу ТОВ «Агроструктура» може швидко коригувати стратегії продажу та маркетингові підходи у відповідь на економічну нестабільність або коливання попиту.

Інноваційність є критично важливою для підвищення конкурентоспроможності, особливо у сфері сільськогосподарської техніки, де ключову роль відіграють технічні характеристики продукції та її здатність ефективно працювати в різних умовах. Для компанії це включає не лише

впровадження нових моделей техніки, а й удосконалення існуючих для забезпечення високої продуктивності при мінімальних експлуатаційних витратах. Важливим також є підвищення якості сервісного обслуговування, що сприяє лояльності клієнтів і зміцненню ринкових позицій.

У кризові періоди ТОВ «Агроструктура» коригує свої стратегії управління конкурентоспроможністю з урахуванням зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність чи зміни у законодавстві. Компанія прагне оптимізувати витрати, скорочувати непотрібні операційні витрати та ефективніше використовувати наявні ресурси. Наприклад, в умовах високої інфляції можливо знизити витрати через оптимізацію закупівель, вибір більш вигідних постачальників та автоматизацію логістичних процесів для скорочення складських витрат.

Стратегія розширення регіональної присутності є одним із ключових напрямів розвитку ТОВ «Агроструктура», оскільки дозволяє збільшити клієнтську базу та зменшити витрати на доставку техніки. Однак відкриття нових представництв потребує значних інвестицій і відповідального підходу до вибору регіонів. Навіть у кризових умовах цей крок дозволяє знизити залежність від коливань попиту в окремих регіонах та підвищити стійкість компанії до зовнішніх шоків.

Диверсифікація постачальників є ще одним важливим напрямом стратегічного управління, що зменшує залежність від монопольних постачальників і забезпечує стабільність постачання техніки та запчастин навіть у періоди глобальних економічних криз. У умовах військових конфліктів або економічної нестабільності така стратегія дозволяє зберегти безперервність бізнес-процесів, мінімізуючи ризики, пов'язані з порушеннями логістичних ланцюгів та коливаннями валютних курсів.

Галузеві особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» значною мірою обумовлені специфікою аграрного сектору. Сільськогосподарська техніка вимагає високого рівня сервісного

обслуговування, тривалого технічного супроводу та гнучкого реагування на сезонні коливання попиту. У періоди кризи та скорочення обсягів оброблюваних земель особливо важливо адаптувати асортимент продукції до нових умов, підтримувати конкурентні ціни для аграріїв і водночас забезпечувати високу якість сервісу.

Отже, стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» повинна поєднувати реагування на зовнішні економічні та політичні виклики з удосконаленням внутрішніх процесів і розвитком інноваційних напрямів діяльності. Такий підхід дозволяє зміцнити ринкові позиції компанії навіть у складних умовах та забезпечує стійке функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до III розділу

Третій розділ роботи був присвячений розробці стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура» в умовах сучасних економічних викликів. Основний акцент зроблено на аналізі та обґрунтуванні комплексних заходів, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку та підвищення ефективності її діяльності.

Результати SWOT-аналізу слугували базою для визначення стратегічних альтернатив та ключових напрямів удосконалення. Серед запропонованих ініціатив виокремлювалися такі: розширення мережі регіональних представництв, диверсифікація постачальників, оптимізація бізнес-процесів і впровадження унікальних сервісних та фінансових послуг. Ці кроки спрямовані як на підвищення внутрішньої ефективності компанії, так і на посилення її конкурентних позицій у сегменті сільськогосподарської техніки.

Особливу увагу приділено розвитку у Вінницькій області, який був визначений як найбільш перспективний напрямок. Це рішення обґрунтоване стратегічним розташуванням регіону, високою концентрацією аграрних підприємств та сприятливими економічними умовами. Аналіз місцевого ринку показав потенціал для збільшення обсягів продажу тракторів і комбайнів, а

також для підвищення якості сервісного обслуговування, що безпосередньо впливає на рівень лояльності клієнтів і зростання ринкової частки.

Відкриття представництва у Вінницькій області дозволить компанії зменшити логістичні витрати, оперативно реагувати на коливання попиту, підвищити якість сервісного обслуговування та зміцнити відносини з клієнтами. Реалізація цього проєкту відкриває додаткові можливості для зростання та є важливим кроком у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» в умовах жорсткої ринкової конкуренції та економічної нестабільності, закладаючи підґрунтя для стабільного розвитку компанії на ринку України.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства було сформовано цілісне уявлення про це багатогранне явище, що стало відправною точкою для подальшого аналізу та розробки практичних стратегічних рекомендацій.

Перша частина роботи була присвячена теоретичним аспектам конкурентоспроможності підприємства. Було визначено, що конкурентоспроможність є здатністю суб'єкта господарювання утримувати стабільні позиції на ринку завдяки ефективному використанню ресурсів, впровадженню інновацій, створенню унікальних продуктів і послуг, а також здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу було приділено управлінню конкурентоспроможністю як стратегічному процесу, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Було встановлено, що успішне управління вимагає високої здатності підприємства швидко реагувати на динамічні умови ринку, зберігаючи ефективність діяльності та забезпечуючи стабільний розвиток. Теоретичні засади, викладені в першій частині, стали фундаментом для практичного аналізу та формування рекомендацій у другому та третьому розділах.

Другий розділ роботи був присвячений оцінці конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура» в умовах складних економічних викликів, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Проведена фінансово-економічна діагностика показала стійкість позицій компанії на ринку, незважаючи на негативний вплив зовнішніх факторів. Чистий дохід від реалізації продукції демонстрував стабільну динаміку, хоча у 2024 році спостерігалось його зниження через обмеження, пов'язані з війною. Валовий прибуток зріс на 19,32% у 2025 році, що свідчить про ефективне управління витратами. Показники рентабельності також покращилися: рентабельність

активів досягла 10,7%, а рентабельність власного капіталу – 31,64%, що підтвердило здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси.

Окремо було проаналізовано конкурентні переваги компанії порівняно з іншими учасниками ринку. ТОВ «Агроструктура» виявила сильні позиції у сфері сервісного обслуговування та доступності запасних частин, що дозволяє підтримувати високий рівень лояльності клієнтів. Водночас було виявлено потенційні напрямки вдосконалення, зокрема у розширенні асортименту техніки. Показники коефіцієнта конкурентоспроможності (ККО) продемонстрували позитивну тенденцію, зростаючи з 6,59 до 7,44 у 2025 році, що свідчить про покращення ринкових позицій підприємства.

Третій розділ зосереджувався на розробці практичних стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура». SWOT-аналіз став основою для визначення стратегічних альтернатив, серед яких ключовим напрямком було визначено відкриття регіонального представництва у Вінницькій області. Стратегічна важливість цього регіону пояснюється високою концентрацією аграрних підприємств, що створює значний потенціал для зростання обсягів продажу техніки та покращення сервісного обслуговування.

Крім розширення регіональної присутності, у третьому розділі запропоновано комплекс заходів для підвищення конкурентоспроможності, включаючи оптимізацію бізнес-процесів, впровадження нових сервісних послуг, диверсифікацію постачальників та застосування сучасних технологій для підвищення продуктивності. Ці кроки спрямовані на раціоналізацію використання ресурсів і забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ТОВ «Агроструктура» має значний потенціал для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку сільськогосподарської техніки. Реалізація запропонованих стратегій дозволить не лише подолати існуючі виклики, але й закласти основу

для подальшого розвитку в умовах економічної нестабільності. Відкриття регіонального представництва, впровадження інновацій та оптимізація внутрішніх процесів стануть ключовими кроками для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 1. С. 69-78.
2. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2024. № (60). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>.
3. Арестенко В. В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №10 (88). С. 10-25.
4. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 408-415.
5. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. С. 1-7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721> (дата звернення: 21.04.2026).
6. Березіна А. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
7. Берницька Д. І. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Випуск 23. С. 34-39.
8. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 38. С. 131-140.
9. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023, (54). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>

10. Бондарчук Л., Томчук О. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Молодий вчений*, 2024. № 1 (125), С. 109-113. URL:<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-6>.
11. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 33-38.
12. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15. URL: <http://10.32702/2306-6792.2018.18.10>.
13. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н.А.. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 98 с.
14. Виноградова О. В., Асан А. Ж., Чарна О. О. Конкурентоспроможність підприємства як одна зі стратегічних цілей підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2021. № 3. С. 4-11.
15. Гавриш О. А., Карпенко І. О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних ринках. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 136-150. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-11>.
16. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
17. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2020. (154), С. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
18. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70. URL: <http://10.32702/2306-6806.2020.3.66>.
19. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії

- підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економічна наука*. 2020. № 3. С. 66-70.
20. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 61-68. URL: <http://10.32702/2306-6792.2020.1.61>.
21. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30-47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3
22. Гудзь О. Є. та Степасюк О. С. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»* редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. Вип. 168. Ч. 1. 2019. С. 194-203.
23. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35), С. 51-54.
24. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Запоріжжя*, 2020. С. 108-110.
25. Дашко І. Практика прогнозування показників діяльності підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності. *Економічний простір*, 2020, № (153), С. 46-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-8>.
26. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 116-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_23.
27. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харков : Фоп Бровін О. В., 2020. 340 с.
28. Досьє ТОВ «Агроструктура». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6102830>

29. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. *Грааль науки*. 2021. № 8. С. 36-40.
30. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія; зб. наук праць*. Харків : ХНУ ім. В.Н Каразіна, 2019. С. 63-67.
31. Кириченко О. Ключові фактори системи управління якістю в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023, № 2 (70), С. 93-99. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-93-99>.
32. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Волинський О. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 40-43.
33. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
34. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 2. (13). С. 26-31.
35. Ковтуненко К. Фактори управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства в умовах невизначеності. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2022. № 10 (2), С. 225-235. DOI: 10.4995 / ijprme. 2022.17946.
36. Козак Ю. Г., та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : [монографія]. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
37. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки*.

2018. № 3(37). С. 104-112. URL: https://www.problecon.codf/ probleme conomy2018-3_0-p.
38. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Одеса : ОДЕУ, 2019. 152 с.
39. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. № 4. С. 78-83.
40. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. №. 2. С. 173-178. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23>.
41. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf.
42. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022, № 6, Том 2. С. 142-149.
43. Мартин О. М. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №1 (248). С. 146. DOI: 10.5281/zenodo.6574750.
44. Мартюшева Л. С., Коренева А. Б. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 28. С. 178-182.
45. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3-12. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf>

46. Омельченко Т. Конкуренентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94-103. DOI: 10.31558 / 2307– 2318.2022.3.10.
47. Офіційний сайт державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
48. Офіційний сайт Міністерства Фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/rates/>
49. Офіційний сайт ТОВ «Агроструктура». URL: <https://www.agrostructura.com.ua/money>
50. Паршина О. А. Обґрунтування вибору управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Держава та регіони*. 2018. № 2. С. 81-85.
51. Пелех О. Б. Класифікація та ідентифікація сучасних економічних криз. *Вісник НУВГП*. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/10329/1/Ve5823%20зах.pdf>.
52. Перерва П. Г., Сабольч Н. І., Кобелева Т. А. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 15(1291). С. 89-94. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36346>.
53. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : структурно-логічний навч. посіб.; ред. С. Ф. Покропивний; Київський національний економічний ун-т. Київ : КНЕУ, 2018. 457 с.
54. Поясник Г. В. Вплив основних факторів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № С. 17-19.
55. Рибалко-Рак Л., Кужель Н., Цюпа А. Сучасні інноваційні особливості формування конкурентної стратегії підприємства. *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри*. 2023. С. 209-211.
56. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*, 2023. № 2 (02), С. 49-52. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>.

57. Соколова Н. Прогнозування впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронної торгівлі. *Економіка та суспільство*, 2023, № 55. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-27>.
58. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Міністерство внутрішніх справ України; Харківський національний університет внутрішніх справ, Кременчутський льотний коледж. Харків : Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. 208 с.
59. Сумець О. М., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2019. 280 с.
60. Сусліков С. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64. DOI: 10.15276 / ETR. 03.2023.7. doi: 10.5281 / zenodo. 8231325.
61. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 36-42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>.
62. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Тернопіль, 2018. 570 с.
63. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка й управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1583>.
64. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
65. Уткіна Ю. М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2019. № 65. С. 60-67. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/160630>.

66. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
67. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах невизначеності : дисертація канд. економ. наук : 08.00.04/Чернігівська політехніка. Чернігів. 2021. 270с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/24780?locale-attribute=ru>
68. Чернявський А. А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 40-42.
69. Чіков І., Ярощук Р. (2024). Інноваційна діяльність як системо утворюючий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Економіка та суспільство*, (61). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-78>
70. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Яценко І. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С 23-30.
71. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 135-141. URL: <http://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>
72. Яцура, В. В., Замроз М. В. Аналіз методів підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 2. 481 с.