

Вікторія **КЛЕЦИК**

аспірантка, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0724-1421>

e-mail: klvictoria0524@gmail.com

РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах посилення ринкової конкуренції та нестабільності економічного середовища. Визначено ключові етапи розроблення системи управління конкурентоспроможністю та розкрито її структурно-функціональний апарат з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва. Запропоновано комплексну модель системи управління конкурентоспроможністю, спрямовану на формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сільськогосподарські підприємства, система управління, конкурентні переваги, аграрний сектор

Стаття надійшла 10.01.2026

Статтю прийнято 17.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростанням вимог до якості та безпечності сільськогосподарської продукції, а також необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін економічного середовища. У цих умовах конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств стає ключовим чинником їх стабільного функціонування, економічного зростання та довгострокового розвитку.

Особливості аграрного виробництва: залежність від природно-кліматичних умов, сезонність, біологічний характер виробничих процесів, висока капітало- та ресурсомісткість суттєво ускладнюють формування та реалізацію конкурентних переваг. Додатковими викликами для сільськогосподарських підприємств є обмежений доступ до фінансових ресурсів, нестабільність цінової кон'юнктури, зростання витрат на матеріально-технічне забезпечення, а також вплив євроінтеграційних процесів і гармонізація стандартів аграрного виробництва.

Багато публікацій присвячено питанням конкурентоспроможності підприємств. Зокрема О.П. Хаєцька [4] визначає шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища; І.С. Гурська та С.В. Герчанівська [2] пропонують заходи та етапи побудови ефективної системи управління персоналом в аграрних підприємствах, які забезпечать їх конкурентоспроможність на ринку. І.В. Гончарук та І.В. Томашук [1] доводять, що основним напрямком підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності розвитку підприємств агропромислового комплексу має стати впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у створенні цілісної, науково обґрунтованої системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, яка б поєднувала стратегічні та оперативні інструменти управління, забезпечувала ефективне використання ресурсного потенціалу та сприяла формуванню стійких конкурентних переваг. Така система має ґрунтуватися на комплексному врахуванні внутрішніх

можливостей підприємства та зовнішніх факторів ринкового середовища, застосуванні сучасних методів менеджменту, маркетингу, інноваційного розвитку та управління якістю.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних процесів, що дало б змогу комплексно дослідити особливості формування та функціонування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів аграрної економіки.

У дослідженні застосовано теоретичні матеріали наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, що присвячено проблемам конкурентоспроможності підприємств, інституційної теорії, стратегічного та операційного менеджменту, а також нормативно-правові акти, що регулюють функціонування аграрного сектору України. Інформаційною базою дослідження слугували дані офіційної статистичної звітності органів державної статистики, аналітичні огляди профільних інституцій аграрного ринку та результати прикладних досліджень.

Для досягнення поставленої мети та обґрунтування одержаних результатів застосовано такі методи дослідження, як абстрактно-логічний метод; аналіз і синтез; системний підхід; інституційний метод; структурно-функціональний аналіз; графічний метод; експертного оцінювання й узагальнення практичного досвіду.

Послідовність виконання дослідження передбачала: аналіз теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю; оцінювання інституційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств; визначення ключових етапів формування системи управління конкурентоспроможністю; проектування її структурно-функціональної моделі та обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління конкурентними перевагами в аграрному секторі.

Застосування зазначених методів у сукупності забезпечило наукову обґрунтованість результатів дослідження та достовірність сформульованих висновків і рекомендацій.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері конкурентоспроможності підприємств, питання

розроблення адаптованих до специфіки аграрного сектору систем управління конкурентоспроможністю залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування методичних підходів і практичних рекомендацій з побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

МЕТОЮ статті – обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних підходів до формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів аграрної економіки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Розроблення системи управління конкурентоспроможністю має охоплювати стратегічні параметри діяльності сільськогосподарських підприємств, включаючи матеріально-технічне забезпечення, фінансово-економічні особливості господарювання, кадрову політику, логістичну інфраструктуру та ринкову спеціалізацію. Вирішальне значення в цьому відіграє інституційний базис, що формує «правила гри» аграрного ринку та визначає умови прийняття управлінських рішень.

Інституційне середовище управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств складається з формальних і неформальних інститутів, вплив яких визначає рівень трансакційних витрат, ефективність ринкових взаємодій та стабільність конкурентних позицій підприємств. Особливу роль у цьому контексті відіграють земельні відносини, трансформація яких в умовах ринку землі посилила конкуренцію за ресурсний потенціал та актуалізувала потребу у стратегічному управлінні.

Формування системи управління конкурентоспроможністю передбачає поетапну реалізацію управлінських рішень – від визначення стратегічних цілей до формалізації структурно-функціонального апарату та коригування його параметрів на основі результатів практичного тестування. Такий підхід забезпечує адаптивність системи до змін економічного середовища та підвищує її результативність.

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю ґрунтується на інтеграції фінансово-економічної, виробничо-господарської, інноваційно-технологічної, кадрово-інтелектуальної та маркетингово-ринкової надбудов, що в сукупності формують цілісний механізм мобілізації конкурентних переваг підприємства. Важливим елементом такої системи є інформаційно-аналітична підсистема, яка забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі статистичних даних і результатів маркетингових досліджень.

Фундаментальною основою побудови будь-якої системи управління, зокрема й конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, є наявність адекватного інституційного базису. Класик інституційної теорії Д. Норт визначає інституції як базові сформовані «правила гри» у процесі суспільно-економічного обміну, що узгоджують інтереси суб'єктів ринку та формують цільові моделі поведінки останніх у процесі реалізації покладених на них основних функцій. Інституції спрямовують людську поведінку в конкретно русло в межах наперед визначених цільових параметрів на за-

садах узгодження інтересів, конфліктів і відносин між учасниками суспільно-економічного обміну [3]. Цілісна сукупність інституцій формує т.зв. інституційне середовище розвитку суб'єктів суспільно-економічного обміну. Зі свого боку, це середовище умовно можна поділити на формальне і неформальне. Перше складається зі сукупності нормативно-правових актів, що прийняті відповідними органами і обов'язковими до виконання. Тоді як друге агрегується зі сформованих звичаїв, традицій, норм і правил поведінки в суспільстві. Порушення нормативних засад перших неодмінно зумовлює до накладення санкцій на суб'єкт зловживання, тоді як недотримання правил неформальних інституцій здебільшого вважається лише відхиленням від прийнятих норм поведінки в суспільстві. Як формальні, так і неформальні інституції мають вплив на прийняття управлінських рішень у процесі суспільно-економічного обміну. Водночас чим більш досконалішим є інституційне середовище, тим менший є вплив на процеси прийняття управлінських рішень з боку неформальних інституцій, і навпаки. Очевидно, що на практиці, апріорі, немає досконалого інституційного середовища, за якого трансакційні витрати учасників суспільно-економічного обміну дорівнювали б нулю, однак важливим є формування такого інституційного базису функціонування суб'єктів підприємницької діяльності, за якого трансакційні витрати були б критично низькими, а отже, вплив на процеси прийняття управлінських рішень з боку неформальних інституцій був би мінімальним.

Інституційний базис формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств агрегується з трьох основних структурно-функціональних рівнів: перший визначає правила та параметри ведення виробничо-господарської діяльності в агропромисловому комплексі держави; другий орієнтовано на структурування відносин між суб'єктами аграрного ринку в процесі закупівлі сировини та збуту сільськогосподарської продукції; своєю чергою, третій визначає базові засади забезпечення конкурентоспроможності на рівні конкретного підприємства, що формалізується в його стратегії та нормативно-правовій базі функціонування, прийнятій корпоративній культурі, сформованих традиціях господарювання.

Інституційний базис регулювання виробничо-господарської діяльності в аграрній сфері спрямовано на структурування земельних відносин між суб'єктами аграрного виробництва. З проведенням земельної реформи та зняттям мораторію на операції з купівлі-продажу землі сільськогосподарського призначення, з одного боку, для сільськогосподарських підприємств сформовано можливості для масштабування власного земельного банку, нарощування обсягів господарювання та розширення виробничо-господарської діяльності, а з іншого – це зумовило до загострення конкурентної боротьби за можливість купівлі сільськогосподарських угідь між цими підприємствами та пошуку незадіяних фінансово-інвестиційних ресурсів для здійснення таких ринково-господарських операцій. Так, інституціоналізація земельних відносин в аграрній сфері забезпечила трансформацію конкурентної боротьби між сільськогосподарськими підприємствами у площину ресурсного ринку, що цілком очевидно потребує врахування у процесі проектування цільової структури системи управління

конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Логічно, що розроблення системи управління конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є складним і передбачає проходження в декілька основних етапів (рис. 1).

З одного боку, система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства є цілісним апаратом забезпечення керованості цільових бізнес-процесів, що функціонує на засадах збалансованого розподілу повноважень та узгодженості інтересів між центрами прийняття рішень і відповідальності підприємства, а з іншого – система управління конкурентоспроможністю – це сукупність підсистемних складників у межах функціональних компонентів забезпечення конкурентних переваг підприємства (фінансової, виробничої, інноваційної, кадрової, маркетингової тощо). Забезпечення ресурсно-функціональної спроможності системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств досягається через дотримання стратегічної орієнтації на таке:

1) раціоналізація процесу використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства з урахуванням його можливостей, галузевої спеціалізації, тяжіння до сировинних баз і цільових сегментів аграрного ринку збуту сільськогосподарської продукції на засадах збалансованого природокористування;

2) оптимізація виробничих та операційних витрат сільськогосподарського підприємства на засадах впровадження інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції, автоматизації праці, усунення структурних прогалин розвитку цільових бізнес-процесів і закриття нерентабельних видів діяльності підприємства;

3) формування ефективних мотиваційних механізмів і стимулів з підвищення продуктивності праці кадрового персоналу сільськогосподарського підприємства на засадах

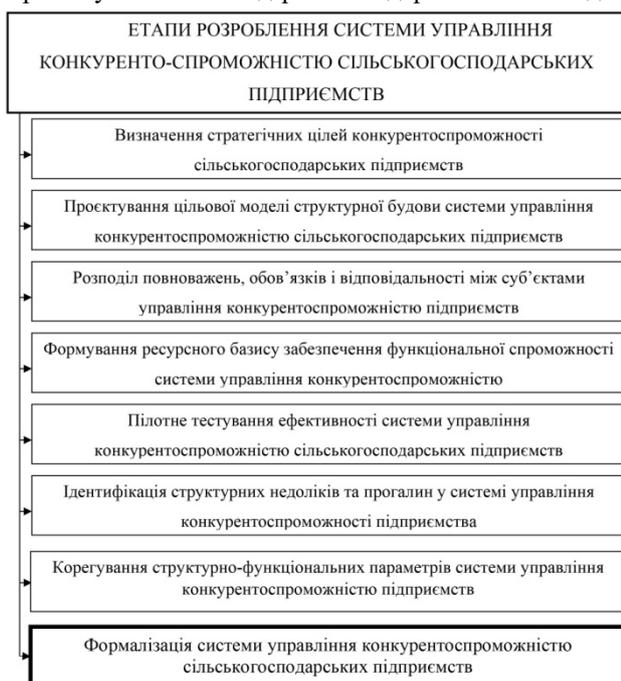


Рис. 1. Етапи розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств (власна розробка)

раціонального поєднання матеріальних і нематеріальних форм мотивації праці, збалансування режиму часу праці та відпочинку (особливо в пікові сезонні навантаження), надання працівникам підприємства широкого спектру переваг у межах доступного соціального пакету, культивування на підприємстві політики поваги та шанобливого ставлення до кожного працівника;

4) реалізації ефективних маркетингових інструментів позиціонування сільськогосподарського підприємства на цільових сегментах аграрного ринку, досягнення його конкурентних переваг, формування позитивного іміджу на ринку, організація та проведення рекламної кампанії з популяризації сільськогосподарського підприємств та його продукції на ринку;

5) налагодження ефективної інформаційно-комунікаційної взаємодії як безпосередньо в межах системи управління конкурентоспроможністю підприємства між її структурними елементами, так і з суб'єктами, які знаходяться поза межами сільськогосподарського підприємства (інституції, органи державної влади, постачальники, споживачі партнери тощо) з метою підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та своєчасного реагування на виклики економічного середовища підприємства;

6) підвищення якісних і споживчих властивостей аграрної продукції на засадах сертифікації та стандартизації виробничо-господарських бізнес-процесів відповідно до передових світових практик, зокрема, країн-членів ЄС, а також впровадження інструментів моніторингу виробництва на всіх його складових етапах до моменту реалізації кінцевому споживачу;

7) зниження собівартості виробництва одиниці продукції через механізми масштабування виробничо-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства та удешевлення технологій її виробництва.

Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства передбачає доцільність формування інформаційно-аналітичних даних прийняття управлінських рішень в межах таких двох стратегічних векторних джерел:

- статистичний базис, що міститься в офіційних формах статистичної звітності державних органів статистики, звітах результатів дослідження інформаційно-аналітичних інституцій аграрного ринку, проведених наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених;
- результати проведених власних маркетингових досліджень, що організовано власними ресурсними можливостями сільськогосподарського підприємства.

Слід відзначити, що інформації, що міститься в офіційних формах статистичної звітності, є недостатньо для прийняття ефективних рішень системою управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, з огляду на інформаційну обмеженість цих статистичних форм, а також відсутність там конкретних показників, що адекватно відображають тенденції розвитку аграрного ринку.

Систему управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства покликано забезпечувати налагодження оперативної взаємодії між структурними підрозділами підприємства у процесі виробництва аграрної продукції, її переробки, просування та збуту на ринку. Для цього важливим є затвердження чітких регламентів розвитку цільових бізнес-процесів

забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та узгодження інформаційно-комунікаційної взаємодії між структурними елементами системи управління та організаційними підрозділами підприємства на стратегічному, тактичному та операційному рівнях прийняття управлінських рішень. Загалом система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є інтегруючою управлінською надбудовою їх функціонування, адже вона агрегує в себе всі стратегічні елементи забезпечення стабільного розвитку цих підприємств у довгостроковій перспективі, серед яких ефективність виробничо-господарської діяльності, раціональне використання фінансово-економічних ресурсів, комплексна кадрова політика підприємств, оптимальний розподіл ресурсного базису, технологічні процеси переробки продукції, засади організації відносин з контрагентами, політику позиціонування сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку.

Ефективний розвиток бізнес-процесів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і забезпечення належного рівня їх керованості в межах цільової системи управління досягається через формалізацію структурно-функціонального апарату останньої. У цьому контексті доцільним є розроблення відповідних елементів надбудови структурно-функціонального апарату системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, серед яких стратегічно важливими є такі:

1) фінансово-економічна надбудова, покликана забезпечувати раціональне управління грошовими ресурсами сільськогосподарського підприємства на засадах ефективного бюджетного планування, оптимального розподілу фінансово-економічних ресурсів між структурними підрозділами забезпечення конкурентоспроможності підприємства, збалансування грошових потоків, що в сукупності формалізує структурні конкурентні переваги підприємства, забезпечує його фінансово-економічну стійкість до викликів економічного середовища, гарантує гранично-допустиму норму ліквідності та створює передумови для безперервного функціонування сільськогосподарського підприємства;

2) виробничо-господарська надбудова, спрямована на оптимізацію бізнес-процесів використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, побудову його адекватної галузевої-спеціалізації та диверсифікації виробничо-господарської діяльності;

3) інноваційно-технологічна надбудова передбачає дотримання стратегічної орієнтації на підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства на засадах інноваційної модернізації його матеріально-технічної бази, впровадження новітніх технологій тощо;

4) кадрово-інтелектуальна надбудова системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, орієнтована на формування передумов для розвитку кадрового персоналу сільськогосподарського підприємства, підвищення продуктивності його праці, стимулювання реалізації проектних ініціатив серед найбільш інтелектуально-розвинутих працівників підприємства та процеси забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в умовах динаміки параметрів економічного середовища;

5) маркетингово-ринкова надбудова системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства передбачає налагодження ефективної інформаційно-комунікаційної взаємодії із суб'єктами аграрного ринку та управління заходами в межах просування сільськогосподарської продукції серед споживачів.

На рис. 2 подано розроблену систему управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств для покращення керованості їх цільових бізнес-процесів.

Так, система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств є складною агрегованою сукупністю структурно-управлінських елементів забезпечення керованості їх цільових бізнес-процесів, синергічне функціонування яких спрямоване на раціональний розподіл ресурсних потужностей в ході виробничо-господарської діяльності, мобілізацію конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств на аграрному ринку та становлення процесів їх розширеного відтворення в умовах динамічної зміни параметрів економічного середовища прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності цих підприємств.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність формування комплексної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств як інтегрованого управлінського механізму, спрямованого на забезпечення стійких конкурентних позицій в умовах динамічного розвитку аграрного ринку. Встановлено, що ефективність такої системи значно залежить від рівня узгодженості її структурно-функціональних елементів та адекватності інституційного середовища



Рис. 2. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств (власна розробка)

функціонування підприємств.

Запропонована структурно-функціональна модель системи управління конкурентоспроможністю дає змогу підвищити рівень керованості бізнес-процесів, оптимізувати використання ресурсного потенціалу та забезпе-

чити адаптивність підприємств до змін ринкової кон'юнктури. Практична реалізація такої системи створює передумови для зниження витрат виробництва, підвищення якості аграрної продукції та досягнення довгострокової економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел

1. 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.
2. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.
3. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / пер. з англ. І. Дзюб. Київ, 2000. 198 с.
4. Хаєцька О.П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 2 (69). С. 101–107.

References

1. Honcharuk I.V., Tomashuk I.V. The Impact of Innovation Processes on Enhancing the Competitiveness of Agricultural Enterprises. *Economics, Finance, Management: Topical Issues of Science and Practice*. 2023. № 1(63). pp. 30–47 [in Ukrainian].
2. Hurska I.S., Herchanivska S.V. Personnel Management System as a Basis for Ensuring the Competitiveness of an Agricultural Enterprise. *Collection of Scientific Works of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*. 2023. № 1 (47). pp. 69–77. [in Ukrainian].
3. Nort D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Kyiv, 2000. 198 p. [in Ukrainian].
4. Khaietska O.P. Competitiveness of Agricultural Enterprises in an Innovative Environment. *Business Navigator*, 2022. № 2 (69). pp. 101–107. [in Ukrainian].

Viktorii KLETSYK

postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0724-1421>

e-mail: klvictoria0524@gmail.com

DEVELOPMENT OF A COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

The paper substantiates the theoretical and methodological foundations for the formation of a competitiveness management system for agricultural enterprises under conditions of intensified market competition and increasing volatility of the economic environment. Particular attention is paid to the sector-specific features of agricultural production, including seasonality, dependence on natural and climatic factors, high capital intensity, and resource constraints, which significantly affect the process of creating and maintaining competitive advantages. The paper is based on a systemic and institutional approach, which allows competitiveness management to be considered as an integrated multi-level system interacting with both the internal and external environment of agricultural enterprises. The institutional framework influencing managerial decision-making in the agricultural sector is analyzed, and the role of formal and informal institutions in shaping competitive behavior and reducing transaction costs is emphasized. The main stages of developing a competitiveness management system for agricultural enterprises are identified and logically structured, including the definition of strategic competitiveness goals, the design of a target organizational model, the allocation of managerial responsibilities, the formation of a resource base, pilot testing, and subsequent adjustment of structural and functional parameters. The structural and functional architecture of the proposed system is revealed through the integration of financial-economic, production-economic, innovation-technological, human capital, and marketing-market subsystems, supported by an institutional block and an information-analytical decision-making subsystem. It is argued that the implementation of a comprehensive competitiveness management system contributes to more efficient use of resource potential, optimization of business processes, strengthening of market positions, and the creation of sustainable competitive advantages. The proposed approach enhances the adaptability of agricultural enterprises to changes in the market environment and provides a foundation for their long-term stable development.

Keywords: competitiveness, agricultural enterprises, management system, competitive advantages, institutional environment, agrarian sector