

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)
“ ____ ” _____ 20_ р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
_____ Олена КОВТУН
(підпис)
“ ____ ” _____ 20_ р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі
України**

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	Адміністративний менеджмент
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Олена КОВТУН
(ПБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Марат Ібатуллін
(ПБ)

Виконала

_____ (підпис)

Іванна Кузуб
(ПБ студента)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
Олена КОВТУН
_____ (науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТКИ

_____ Кузуб Іванні Євгеніївні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ 073 Менеджмент _____

Освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____

Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна _____

Тема магістерської кваліфікаційної роботи _____ Управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі України

затверджена наказом ректора НУБіП України від "13" грудня 2024 р. № 2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи _____

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, постанови,

розпорядження _____

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ
3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання « _____ » _____ 202 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Важливими чинниками зростання ринку альтернативних видів палива є і екологічні проблеми та залежність України від імпортованих компонентів, які спричиняють обмеження щодо використання невідновлюваних видів палива, таких як бензин, дизельне паливо, газ та інше. Тобто, з точки зору держави є дуже важливим просування біоенергетичних технологій, підвищення їх конкурентоспроможності та, як наслідок, зниження залежності країни від імпортованої нафти та газу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі України в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому та світовому ринках.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- розкрити сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю підприємств України;
- проаналізувати світову кон'юнктуру зернової галузі;
- здійснити аналіз виробничих показників зернової галузі в Україні;
- провести оцінку стану управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім»;
- удосконалити організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю;
- розглянути напрями цифровізації процесів управління та застосування інноваційних інструментів;
- запропонувати шляхи економічної ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі України.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти формування, реалізації та вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі.

Методи дослідження: в ході дослідження використано методи аналізу, спостереження, порівняння, а також абстрактно-логічний, статистико-економічний, розрахунково-аналітичний для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств зернової галузі.

Наукова новизна одержаних результатів. Уточнено сутність та механізм управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі, проаналізовано вплив світової кон'юнктури на їх розвиток, запропоновано цифрові інструменти підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім».

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення механізму управління та цифровізації процесів можуть бути використані ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» і підприємствами зернової галузі для підвищення їх конкурентоспроможності.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ, ЗЕРНОВА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ, СВІТОВА КОН'ЮНКТУРА, ВИРОБНИЧІ ПОКАЗНИКИ, КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	8
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ</u> <u>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</u>	12
<u>1.1. Поняття управління конкурентоспроможністю підприємства</u>	12
<u>1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства</u>	22
<u>1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств України</u>	32
<u>Висновки до розділу 1</u>	39
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ</u> <u>ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ</u>	40
<u>2.1. Аналіз світової кон'юктури зернової галузі</u>	40
<u>2.2. Аналіз виробничих показників зернової галузі в Україні</u>	46
<u>2.3. Оцінка стану управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Західний</u> <u>торгово-промисловий дім»</u>	57
<u>Висновки до розділу 2</u>	70
<u>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ</u> <u>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</u>	72
<u>3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління</u> <u>конкурентоспроможністю</u>	72
<u>3.2. Цифровізація процесів управління та застосування інноваційних</u> <u>інструментів</u>	81
<u>3.3. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства</u>	85
<u>Висновки до розділу 3</u>	94
<u>ВИСНОВКИ</u>	96
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	100
<u>ДОДАТКИ</u>	108

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку економіки України зернова галузь посідає провідне місце у формуванні експортного потенціалу держави та забезпеченні продовольчої безпеки. Водночас глобалізація ринків, зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках вимагають від підприємств цієї галузі постійного вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю. Традиційні фактори успіху, пов'язані з доступністю земельних ресурсів, технічними засобами та виробничими потужностями, уже не є достатніми. Ключового значення набуває здатність підприємств генерувати й ефективно використовувати конкурентний потенціал, що дозволяє створювати додану вартість і забезпечувати стабільні позиції на ринку.

В умовах коливань цін на зернові культури, кліматичних змін, посилення державного та міжнародного регулювання, а також стрімкого впровадження інноваційних технологій, актуальним стає питання розробки ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі. Її реалізація сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності окремих суб'єктів господарювання, але й зміцненню позицій України як одного з ключових гравців світового аграрного ринку. Дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку, забезпечити адаптацію до змін ринкового середовища та підвищити стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

Дослідженню та визначенню теоретико-практичних основ управління конкурентоспроможністю підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: О.В. Архіпової, Л.В. Балабанової, Т.Ю. Білоусько, Н.Я. Бойчука, В.В. Гончара, О.Д. Гудзинського, Н.І. Демчука, Є.О. Діденка, О.І. Драгана, Л.В. Оболенцевої, І.І. Поліщука, М. Портера та ін. Разом

із тим, потребують подальшого вивчення питання удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі України в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому та світовому ринках.

Реалізація поставленої мети зумовила потребу у розв'язанні таких *завдань дослідження*:

- розкрити сутність управління конкурентоспроможністю підприємства, визначити його цілі та завдання;
- охарактеризувати механізм управління конкурентоспроможністю підприємства та його структурні елементи;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати світову кон'юнктуру зернової галузі та визначити ключові тенденції її розвитку;
- здійснити аналіз виробничих показників зернової галузі в Україні та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємств;
- провести оцінку стану управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім»;
- удосконалити організаційно-економічний механізму управління конкурентоспроможністю;
- розглянути напрями цифровізації процесів управління та застосування інноваційних інструментів;
- запропонувати шляхи економічної ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі України.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти формування, реалізації та вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління конкурентоспроможністю підприємств, стратегічного менеджменту та розвитку аграрного сектору економіки, а також чинні законодавчі й нормативно-правові акти України.

У дослідженні застосовано такі *методи досліджень*:

- абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формулювання визначень сутності, цілей та завдань управління конкурентоспроможністю підприємств;
- статистико-економічний – для аналізу виробничих та фінансових показників зернової галузі України, виявлення тенденцій її розвитку;
- графічний – для наочного відображення результатів дослідження, динаміки виробництва та експорту зернових культур;
- розрахунково-аналітичний – для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств зернової галузі та визначення резервів її підвищення;
- порівняльний – для співставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору.

Інформаційною базою дослідження виступили законодавчі та нормативні акти Верховної Ради й Уряду України, офіційні дані Державної служби статистики України, матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, аналітичні звіти міжнародних організацій (FAO, OECD, World Bank), наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також фінансова та статистична звітність ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім».

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи - 111 сторінок комп'ютерного тексту, в тому числі 19 таблиці, 18 рисунків, 67 джерел використаної літератури. Магістерська кваліфікаційна робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

В ринкових умовах конкурентоспроможність набуває великого значення за рахунок активного змагання підприємств та їх продукції за попит споживача. Важливість оцінки рівня конкурентоспроможності формується через необхідність позиціонування оцінюваного товару відносно конкурентів, а також визначення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Існує багато різних тлумачень поняття «конкурентоспроможність». В табл. 1.1 здійснено визначення сутності поняття «конкурентоспроможність».

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття
Балабанова Л.В. [7]	Це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо.
Борисюк І.О., Єрмоєнко А.В. [10]	Це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.
Василенко В.О. [12]	Це можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Кобиляцький Л.С. [21]	Це стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Левицька А.О. [26]	Це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Покропивний С.Ф. [35]	Це здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції.

Джерело: сформовано на основі [7; 10; 12; 21; 26]

Слово «конкуренція» походить від латинського – «concurrere», тобто «стикатися». Вона являє собою механізм суперництва на ринку товарів, боротьби ринкових структур за право знайти свого покупця і за можливість продати свій товар на найбільш вигідних умовах і отримати бажаний прибуток.

Наприклад, О. Корецька визначила конкуренцію як: «економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців» [24, с. 215-222].

Миронюк Т. І. згрупувала визначення конкурентоспроможності підприємства у три групи:

- до I групи віднесено визначення, які базуються на внутрішній та зовнішній діяльності підприємства;
- до II групи віднесено визначення, які базуються на товарній складовій, тобто поняття конкурентоспроможності підприємства визначається через конкурентоспроможність продукції підприємства ;
- до III групи віднесено визначення, що поєднують в собі як товарну складову, так і складову виробничої діяльності підприємства [30, с. 205-211].

З огляду на сутність конкуренції як економічного явища, під конкурентоспроможністю підприємств досліджуваної галузі розуміють можливість підприємства в поточний момент часу забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати сталий розвиток і стійкі позиції на ринку через гнучке пристосування до змін маркетингового середовища.

Сутність конкурентоспроможності підприємства є дуже складним і комплексним поняттям і тому кожний автор по-різному трактує визначення цього поняття. Це зумовлено тим, що його не доцільно розглядати з якоїсь однієї сторони, а необхідно враховувати різні аспекти цього поняття. Проблема конкурентоспроможності є визначальною в розвитку країн світу. Вона має глобальний характер, тому що з одного боку, визначає багато аспектів

економічної і соціальної політики країн, а з іншого - зачіпає інтереси всіх громадян, які виступають в ролі споживачів.

До чинників, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, варто віднести такі:

- конкурентоспроможність продукції (якість, ціна);
- конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (рівень техніко-технологічного оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення та фінансово-інноваційні можливості);
- конкурентоспроможність організаційного потенціалу та системи менеджменту (форма господарювання та власності, організаційна структура, структура управління і функції, механізми управління, гнучкість менеджменту);
- конкурентоспроможність інформаційно-маркетингових і комунікаційних зв'язків (система внутрішньої і зовнішньої інформації з постачальниками, споживачами, інвесторами, потенційними клієнтами) [33, с. 283-287].

Вчені виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства: сили, які працюють на ринку, можливості виробництва, менеджмент підприємства, маркетинг підприємства, кадровий склад, фінансове становище підприємства, імідж підприємства, інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства [8, с. 39-53]. М. Портер рекомендує проводити структурний аналіз на основі п'яти сил, що визначають конкуренцію (рис. 1.1).



Рис. 1.1. П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі

Джерело: сформовано на основі [37-39]

Фактори впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства поділяють на дві основні групи елементів – умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які є взаємозалежними. Основні складові внутрішнього середовища наведено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика	Характер впливу
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні	Визначає потенціал підприємства до виготовлення та реалізації високоякісної продукції
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.	Надання інформації для прийняття рішень (закупка матеріалів, випуск продукції, кількість запасів)
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів	Розподіл та використання фінансових ресурсів
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку	Можливість удосконалення діяльності та продукції підприємства відповідно до запитів споживачів
Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини	Допомагає зберегти набутий імідж підприємства за рахунок якісних та вчасних поставок, що в свою чергу призводить до якісної продукції
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут	Прихильність постійних клієнтів за рахунок власних фірмових магазинів та вихід на зовнішні ринки
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення	Можливість зберігати великі обсяги даних для постійного аналізу та порівняння
Місце знаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників	Наявність конкурентних переваг за рахунок доступу до ресурсів та інфраструктури
Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення; ефективний контроль за виконанням	Правильний розподіл праці та координування дій працівників допоможе підприємству бути продуктивнішим

Джерело: сформовано на основі [23; 25]

Отже, дослідження зазначених складових внутрішнього середовища дозволяє оцінити можливості підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, залучаючи наявні резерви і використовуючи інші можливості.

Якщо складові внутрішнього середовища мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та є керованими факторами, то вплив умов зовнішнього середовища не помітний одразу та є некерованим підприємством (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика	Характер впливу
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, напрямки та пріоритети розвитку країни, участь та ступінь участі у світових інтеграційних процесах.	Можливість підприємств виходити на зовнішні ринки та забезпечення зовнішньо-економічної діяльності
Правове середовище	Дієвість нормативно-правових актів та сприятлива законодавча база.	Державне регулювання діяльності та забезпечення мотиваційного аспекту для діяльності підприємств
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження; стан та захищеність всіх видів природних ресурсів	Можливість використання власних природних ресурсів, дотримання екологічної діяльності, що також являється конкурентними перевагами для підприємств
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів	Забезпечення здорової конкуренції на ринку, простота входження на ринок
Економічні умови	Інвестиційна привабливість країни, податковий тиск, рівень ЗП	Можливість залучення іноземних інвесторів
Ринкова структура	Розгалуженість та різноманітність транспорту, інформаційних комунікацій, банківське середовище страхове обслуговування	Можливість отримання кредитів на інноваційну діяльність, проекти
Соціальні умови	Структура робочої сили, наявність кваліфікованої робочої сили	Ефективність заходів соціальної відповідальності
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та	Розвиненість внутрішніх ринків збуту в країні, можливість мати конкурентні

	сертифікація продукції; стійкість позицій лідерів	переваги за рахунок сертифікованої продукції.
--	---	---

Джерело: сформовано на основі [23; 25]

Правове середовище є важливим фактором впливу зовнішнього середовища. Нормативно-правова база управління конкурентоспроможністю та якістю продукції містить нормативні акти, які встановлюють чи відмінюють юридичні норми (правила поведінки) і видаються уповноваженими органами. В табл. 1.4 представлено основні нормативно-правові акти, що регулюють та впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 1.4

Основні нормативно-правові акти, що регулюють та впливають на діяльність підприємства

Нормативно-правовий акт	Характеристика
ЗУ «Про Антимонопольний комітет України» [1]	Особливості спеціального статусу Антимонопольного комітету України обумовлюються його завданнями та повноваженнями, в тому числі роллю у формуванні конкурентної політики, та визначаються цим Законом.
ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» [2]	Цей Закон визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин.
ЗУ «Про захист економічної конкуренції» [3]	Цим Законом регулюються відносини органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю із суб'єктами господарювання; суб'єктів господарювання з іншими суб'єктами господарювання, із споживачами, іншими юридичними та фізичними особами у зв'язку з економічною конкуренцією.
Господарський кодекс України [5]	Визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.
ЗУ «Про захист прав споживачів» [4]	Цей Закон регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.

Джерело: сформовано на основі [1-5]

Загальна класифікація виділяє серед нормативних документів дві основні групи: Закони України, Укази Президента та підзаконні акти, до яких віднесено Постанови Уряду, акти державних, регіональних та місцевих органів, а також відомчі акти. До підзаконних нормативних актів, які встановлюють державні, регіональні та місцеві органи, віднесено стандарти. В ринкових умовах саме стандарти та стандартизація є найважливішим складником нормативного забезпечення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. У розвинених країнах світу стандартизація розглядається не лише як засіб отримання додаткового прибутку, а й як метод ведення конкурентної боротьби [32].

Вивчення факторів зовнішнього середовища дає змогу передбачати загрози, що з'являються на ринку, терміново реагувати на них, а також розробляти заходи, здатні не лише врахувати ці загрози, а й уникнути їх, отримавши з цієї ситуації певні вигоди.

Існуючий на сьогодні рівень конкурентоспроможності окремого підприємства, який склався під впливом цих груп факторів є змінним. Таким чином, суб'єкти господарювання, що прагнуть до здійснення ефективнішої виробничої діяльності мають змогу впливати на ці фактори, передбачати дію окремих з них та готуватися до реагування. Крім того, конкурентоспроможність є порівняльною категорією і за зміни ринкових умов або позицій конкурентів її рівень також змінюється.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності даного підприємства від конкурентів у сфері задоволення потреб клієнтів. Виділяють такі складові конкурентоспроможності підприємства за об'єктами конкурентної боротьби:

- маркетингову, показники якої характеризують ринкову частку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність функціонування та позиціонування в межах цільового ринкового сегмента, чисельність лояльних покупців;

- фінансово-інвестиційну із наданням характеристики здатності підприємства залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати, а також формувати раціональну структуру капіталу;
- матеріально-технічну з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення та ефективного використання необоротних та оборотних активів;
- інтелектуально-кадрову з показниками, які характеризують здатність підприємства формувати власне кадрове забезпечення, інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;
- інноваційну, що відображає можливості торговельного підприємства до розробки (залучення), впровадження та ефективного використання товарних, організаційних, економічних, юридичних та технічних нововведень;
- логістичну, параметри якої характеризують зручність місця розташування об'єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами;
- соціальну щодо можливостей, обсягів та ефективності заходів внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності [22, 65-70].

Висока конкурентоспроможність підприємства обумовлюється задоволеністю і готовністю споживачів повторно придбати продукцію цієї фірми, відсутністю претензій до підприємства з боку суспільства, акціонерів, партнерів, престижністю роботи на даному підприємстві. І щоб забезпечити високу конкурентоспроможність кожна організація ставить перед собою важливе завдання: досягти високих показників та результатів щодо конкурентоспроможності своєї продукції та збільшення обсягу її реалізації.

Тобто вирішальну роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє конкурентоспроможність продукції.

Конкурентоспроможність продукції є вагомим критерієм доцільності виходу підприємства на ринок, умовою ефективного здійснення господарських

операцій і складовою вибору засобів і методів виробничої діяльності. Забезпечення високої конкурентоспроможності продукції є запорукою комерційного успіху підприємства [29, с. 81].

Конкурентоспроможність продукції бізнес-організації формується на всіх стадіях виробництва і просування товару до споживача. Поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства» також трактується різними авторами по-різному (табл. 1.5).

Отже, поняття конкурентоспроможності товару є вужчим, ніж, конкурентоспроможність підприємства, яка, по-перше, є поняттям стабільним і не може змінитися протягом нетривалого часу; по-друге, підприємство, яке змінило ціну на свій товар, не може одразу змінити власну конкурентоспроможність.

Таблиця 1.5

Визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»

Автор	Визначення поняття	Коментар
В. Васильков [12]	Рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність.	Приділяється увага взаємодії складових виробничого потенціалу з результуючими показниками
Р. Дименко [17]	Відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.	Акцент робиться на задоволенні потреб товарами
О. Паламарчук [33]	Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.	Не уточнюється за рахунок чого забезпечується ефективність та прибутковість
О. Корецька [24]	Здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто конкурентоспроможність підприємства – це	На думку вченого конкурентоспроможна продукція забезпечує ефективність

	здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції	господарської діяльності та прибутковості
--	--	---

Джерело: сформовано на основі [12, 17, 24, 33]

Конкурентоспроможність продукції проявляється в процесі її реалізації як товару та визначається насамкінець споживачем. Сутність конкурентоспроможності продукції проявляється в основному через три групи показників, за якими вона оцінюється:

- корисність продукції (якість, ефект від використання);
- затрати споживача при задоволенні його потребу продукції;
- придатність продукції до пропонування.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції бізнес – організації має розглядатись як відносна характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції конкурента за ступенем відповідності однакової потребі та за затратами на її задоволення [20, с. 65].

З вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;

– в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції, яку воно виготовляє, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не тотожними.

– важливими факторами впливу як на конкурентоспроможність підприємства, так і на конкурентоспроможність продукції є умови внутрішнього та зовнішнього середовища, які є взаємозалежними.

– конкурентоспроможність продукції визначається здатністю створювати, виробляти та продавати товари, цінкові та нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів.

1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт, суб'єкт, предмет, функції управління, а також принципи та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних у зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є не лише продукція, яку виготовляє підприємство, а й виробнича, фінансова, маркетингова та інноваційна діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість, а також організаційно-управлінська структура підприємства.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його мету:

1. Власник підприємства, який за будь-яких умов має брати участь у формуванні стратегічних цілей підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

2. Вищий управлінський персонал підприємства;
3. Лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;
4. Менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі;
5. Державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами [27, с. 112-118].

Предметом управління конкурентоспроможністю виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Дефініції поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення поняття
Балабанова Л. В. [7]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
О.В. Архіпова [6]	Реальна і потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів
Н.Я. Бойчук, К.С. Малинка [9]	Забезпечення здатності реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
В.В. Гончар [13]	Розроблення заходів посилення конкурентних позицій підприємства
Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський [15]	Розроблення програми роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Є.О. Діденко [16]	Система дій щодо розроблення, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів.
О.І. Драган [18]	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва й управління.
Л.В. Оболенцева [31]	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.
І.П. Петровська, А.О. Носов [34]	Дії підприємства, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики конкурентоспроможності конкретних товарів, так і чинники, що формують економічні умови виробництва та збуту товарів.
І.І. Поліщук, Н.В. Гудима [36]	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
--	--

Джерело: сформовано на основі [6,7,9,13,15,1618, 31,34,36]

Система управління підприємством являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних підсистем, а також принципи та механізми прийняття рішень [43, с. 45-52].

Отже, аналізуючи термін "управління конкурентоспроможністю підприємства" можна зробити висновок, що даний процес характеризує підфункцію менеджменту, яка несе цілоспрямовану дію на рівень конкурентоспроможності у порівнянні з організаціями, які виготовляють аналогічну продукцію.

У табл. 1.7 у вигляді матриці представлено функції управління конкурентоспроможністю в розрізі основних напрямів діяльності підприємства.

Таблиця 1.7

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проектів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання формування персоналу в матеріальному та моральному стимулюванні	Забезпечення зацікавленості працівників у діяльності підприємства	-	-	-
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний	Контроль за виконанням річних планів збуту

	фінансових ресурсів			облік робочого часу	
--	------------------------	--	--	------------------------	--

Джерело: сформовано на основі [11; 19; 42]

Дана матриця дозволяє більш детально описати процес управління та отримання конкурентних переваг. Функціонування системи управління конкурентоспроможністю повинно повністю взаємодіяти із загальною системою управління підприємством. Матриця показує, що управління конкурентоспроможністю охоплює всі функції управління та охоплює не один підрозділ в організації.

Кінцевою метою всієї роботи підприємства є випуск продукції, яка повинна повністю відповідати вимогам цільового ринку. Такий результат забезпечує комплексна система управління якістю та конкурентоспроможністю продукції на підприємстві, при цьому її розробка, впровадження та функціонування є основною для випуску високоякісної продукції.

Конкурентоспроможність продукції складається з багатьох факторів: соціального аспекту задоволення попиту, якості, асортименту, отримання прибутку та вигоди виробником, сервіс, отримання прибутку торговими підприємствами, післяпродажне обслуговування.

Управління конкурентоспроможністю продукції являє собою цілеспрямований управлінський процес спрямований на управління та координацію діяльності всіх підрозділів, а також на створення та реалізацію конкурентоспроможних товарів. Виділяють чотири основних рівні управління конкурентоспроможністю продукції (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Рівні управління конкурентоспроможністю продукції

Джерело: сформовано на основі [35]

Управління якістю передбачає поелементне управління якістю сировини, технології, транспортування, зберігання, пакування. Управління собівартістю передбачає в контролюванні цін сировини, собівартості обробки, вартості зберігання. Управління асортиментом включає аналіз структури асортименту та частоти оновлення, визначення частки продукції для експорту до загального обсягу. Управління збутом забезпечує визначення оптимальної стратегії просування продукції. Отже, для реалізації процесу управління конкурентоспроможністю продукції необхідна взаємоузгоджена діяльність всіх рівнів управління та їх взаємодія між собою.

Будь-яке управління вже передбачає досягнення цілей і воно вже є цільовим. Відмінності полягають лише у методах усвідомлення, обґрунтування та визначення цілей. Чим більш точно сформульована мета, тим більше впевненості в її досягненні. Процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства у загальному випадку можна представити у вигляді таких етапів:

1. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства на даний момент.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємство господарської діяльності.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей [16, с. 11].

Деталізовану схему процесу управління конкурентоспроможністю продукції з акцентом на оцінюванні рівня його конкурентоспроможності наведено рис. 1.3.

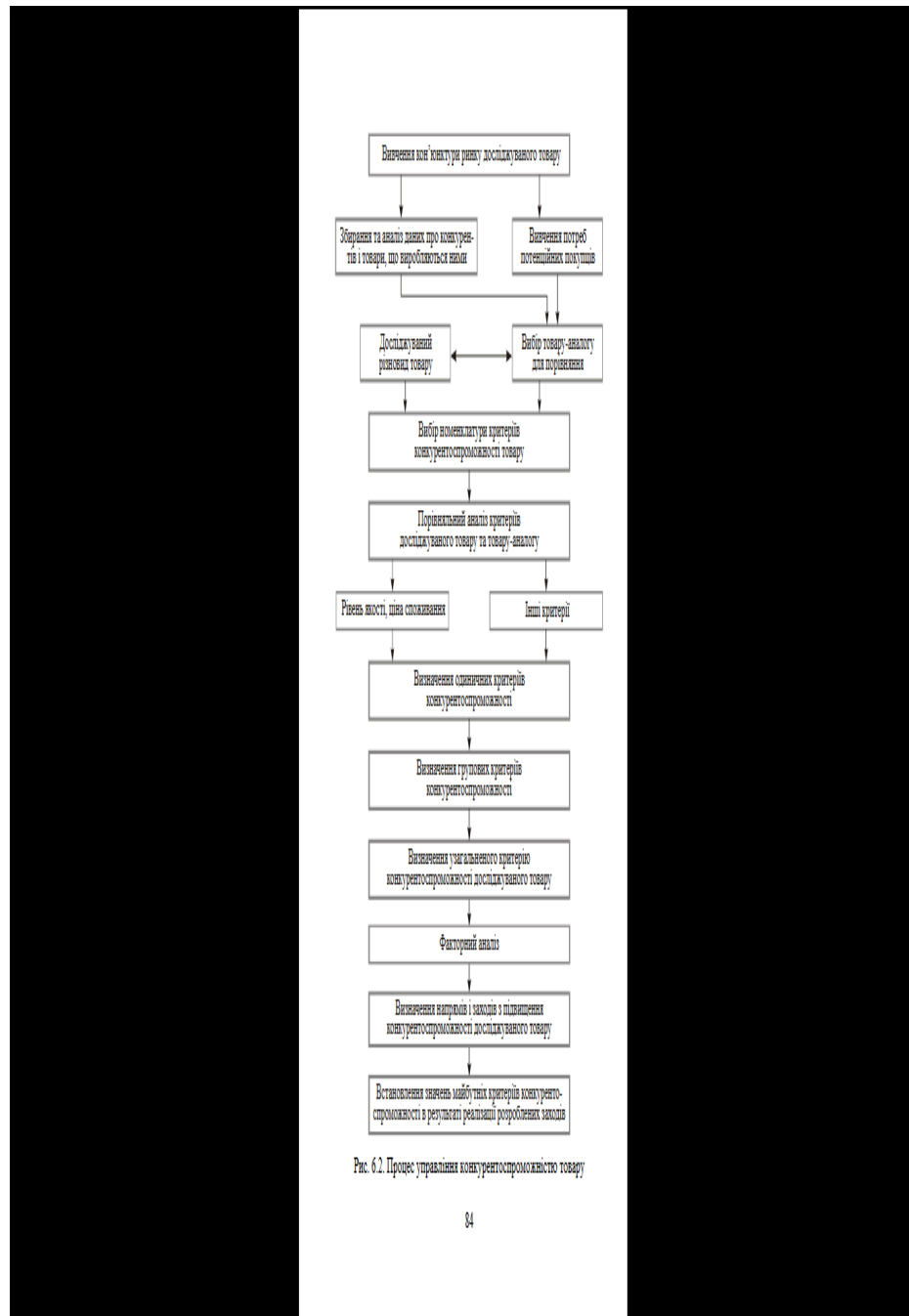


Рис. 1.3. Процес управління конкурентоспроможністю продукції

Джерело: сформовано на основі [27, с. 112-118]

З рис. 1.3 видно наскільки складним є процес управління конкурентоспроможністю продукції. Акцент робиться на оцінці рівня

конкурентоспроможності товару та порівняння його з товаром-аналогом, а також розроблення заходів та напрямків підвищення конкурентоспроможності товару.

Даний процес може бути реалізований у разі формування та застосування дієвого організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Механізм управління є сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю продукції повинен забезпечити свідоме використання економічних законів, закономірностей для досягнення поставлених цілей, ефективної реалізації цілей управління конкурентоспроможністю продукції (рис. 1.4).

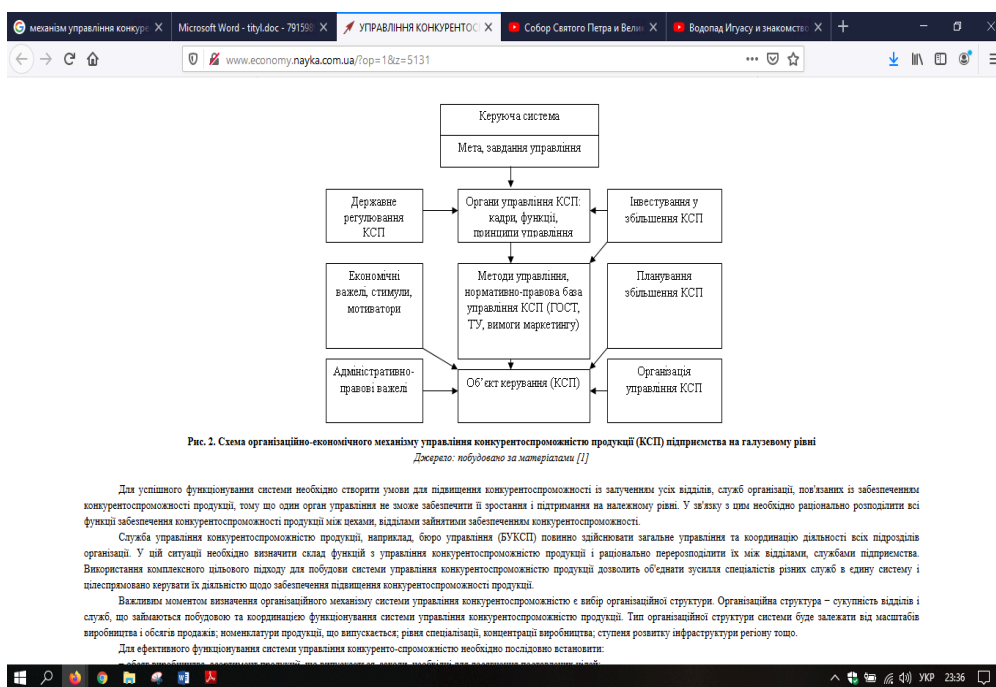


Рис. 1.4. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Джерело: сформовано на основі [21]

З рис 1.4 можна зробити висновок, що механізм є багатофункціональною системою, яка складається з комплексу взаємопов'язаних блоків та утворюють певну цілісність.

Для успішного функціонування системи необхідно створити умови для підвищення конкурентоспроможності із залученням усіх відділів, служб організації, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності продукції, тому що один орган управління не зможе забезпечити її зростання і підтримання на належному рівні. У зв'язку з цим необхідно раціонально розподілити всі функції забезпечення конкурентоспроможності продукції між цехами, відділами зайнятими забезпеченням конкурентоспроможності.

Діяльність по управлінню конкурентоспроможністю продукції повинна здійснювати загальне управління та координацію діяльності всіх підрозділів організації. У цій ситуації необхідно визначити склад функцій з управління конкурентоспроможністю продукції і раціонально перерозподілити їх між відділами, службами підприємства. Використання комплексного цільового підходу для побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції дозволить об'єднати зусилля спеціалістів різних служб в єдину систему і цілеспрямовано керувати їх діяльністю щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції.

Важливим моментом визначення організаційного механізму системи управління конкурентоспроможністю є вибір організаційної структури. Організаційна структура – сукупність відділів і служб, що займаються побудовою та координацією функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції. Тип організаційної структури системи буде залежати від масштабів виробництва і обсягів продажів; номенклатури продукції, що випускається; рівня спеціалізації, концентрації виробництва; ступеня розвитку інфраструктури регіону тощо.

Для ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю необхідно послідовно встановити:

- обсяг виробництва, асортимент продукції, що випускається, заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей;
- необхідне ресурсне забезпечення для отримання запланованого обсягу виробництва і продажів, а також вирішення поставлених цілей;
- розробити процеси, які забезпечать переробку компонентів, що знаходяться на «вході» в систему в продукцію на «виході»;
- розробити структури по втіленню цих процесів в життя.

Організаційний механізм управління конкурентоспроможністю продукції має забезпечити перетворення цілі в кінцевий результат. Серед засобів досягнення мети можуть бути освоєння нових видів продукції; технологій виробництва; прогресивних методів організації праці та культури виробництва; вдосконалення планування, мотивації, і стимулювання праці; посилення адміністративно-правового впливу на об'єкт управління тощо. Основою умов досягнення мети та ефективності управління є наявність трудових, ефективного використання матеріально-технічних, фінансових та інших ресурсів, без яких неможливо цілеспрямовано керувати процесом виробництва і забезпечувати необхідний рівень конкурентоспроможності продукції та ефективності виробництва.

Впровадження у життя механізму матиме належну ефективність лише за умови функціональності системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Вона є сукупністю підсистем, а також комунікацій та процесів між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у конкурентному середовищі, його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного розвитку потенціалу суб'єкта господарювання.

Варто зауважити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно повністю взаємодіяти із загальною системою управління бізнес - організації, тому що міжнародні стандарти ISO не використовують поняття «управління конкурентоспроможністю», а тільки

«управління якістю». Тому система управління конкурентоспроможністю повинна цілком і повністю доповнювати систему управління якістю розробленням конкурентної стратегії, можливостями фірми, аналізом конкурентів, що загалом дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність продукції чи послуг [29].

Наприклад, щодо управління конкурентоспроможністю продукції підприємства США, то тут створено ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, які передбачають переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоспроможності продукції корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції; розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції тощо [8]. Для підвищення конкурентоспроможності продукції дуже велику увагу приділяють мотивуванню персоналу та виділенню додаткових витрат.

Також слід зауважити, що у США контроль за рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції, а сам він носить не лише контрольний, але й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним, є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, що пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності продукції підприємства [14, с. 240].

В Японії щодо конкурентоспроможності продукції підприємств склалася зовсім інша ситуація. Раніше там діяла система пірамідального контролю над компаніями. Але японці винайшли новий механізм контролю, який полягає в тому, що контрольний пакет не надається одній компанії у володіння, а розбивається на декілька і обмінюється з іншими компаніями. Таким чином, сформувалася система перехресного володіння. Вона ускладнює недружнє поглинання і робить менеджмент більш консервативним та обережним [8].

Щодо України, то через низький рівень технологій та відсутність виробництва високоякісної продукції. Через це багато видів продукції підприємств України не є конкурентоспроможним. Конкурентними перевагами України є природні ресурси та дешева робоча сила. Основна проблема нашої країни в тому, що замість того, щоб удосконалювати виробничий процес, використовувати нові технології та розвивати високотехнологічне виробництво, Україна експортує природні ресурси та сировину за низькими цінами. Тому, нашій країні необхідно розвивати інноваційну діяльність, зосередження промисловості не на зовнішніх, а на внутрішніх ринках збуту, залучення іноземних інвесторів, а також технічне переозброєння за допомогою впровадження інновацій [40].

Отже, управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є складним процесом. Задля його ефективної реалізації необхідним є зважена побудова системи управління та реалізація механізму управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. В свою чергу, функціональність системи управління значною мірою обумовлюється здатністю менеджменту суб'єкта ринку застосовувати управлінські підходи і методи, та виконувати покладені функції з урахуванням набору принципів. Головним фактором підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності продукції в умовах постійно зростаючої динаміки змін зовнішнього середовища є забезпечення стійких конкурентних переваг на рівні не нижче від досягнутого конкурентами.

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств України

Успіх підприємство може досягти лише тому, якщо знайде вільне на ринку від конкурентів місце. Більшість українських компаній належить саме до цього рівня конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо характерні риси українських підприємств, які належать до першого рівня:

- а) маркетинг – найголовніша функція управління;
- б) головну роль відіграє політика цінової конкуренції;
- в) недостатньо уваги приділяється управлінню персоналом, кваліфікації та мотивації працівників;
- г) характерно нерозуміння функції управління в цілому: удосконалення методів управління, систем та структур [28, с. 78-80].

«Нейтральними зовні» свої виробничі та управлінські хочуть зробити підприємства другого рівня. Це говорить про те, що вони повинні бути на рівні з конкурентами щодо встановлених стандартів на окремому ринку. Такі компанії застосовують такі ж самі технічні засоби, методи організації виробництва, як і їх конкуренти. У підприємствах третього рівня конкурентоспроможності головними є – потреби споживача, тому уся маркетингова діяльність направлена саме на це. Такі компанії дійсно стають маркетингових-орієнтованими. Попереду усіх своїх конкурентів опиняється компанії четвертого рівня. Вони є конкурентами будь-якому підприємству, завдяки розвиненому виробництві та управлінні. Лише після вивчення ринку на цих підприємствах проводяться будь-які зміни [28, с. 78-80].

Конкурентоспроможність підприємства характеризує величину і ефективність користування всіх ресурсів підприємства. У сучасних умовах формування системи управління конкурентоспроможністю відбувається під впливом стратегічних рішень, які приймаються на основі інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Оскільки конкурентне середовище носить високодисперсний характер, з'являється необхідність накладання організаційного перманентного статусу як інструменту управління конкурентоспроможністю. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства можна охарактеризувати як забезпечення використання

інструментів, методів, прийомів менеджменту з метою активізації діяльності у напрямі підвищення конкурентоздатності.

Зміст управління конкурентоспроможністю підприємства як наукової категорії проявляється в реалізації наступних внутрішніх взаємозв'язків:

а) виділення відповідних напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства (забезпечення зовнішньої (маркетингової) і внутрішньої (ресурсної) конкурентоспроможності підприємства).

б) виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного і поточного (оперативного) [28, с. 78-80].

Стратегічне управління здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства і орієнтується на довгострокові (від трьох років і більше) перспективи розвитку. Стратегічною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування, підтримка і розвиток стратегічної конкурентної переваги.

Конкурентна перевага організації може бути визнано стратегічним конкурентною перевагою, якщо воно є глобальним, тобто постійна в часі і привертає широку і постійну увагу з боку зовнішнього оточення підприємства. Показником, що характеризує результат стратегічного управління, є показник стратегічного успіху чи неуспіху діяльності підприємства на ринку (зростання або падіння його ринкової частки).

Тактичне управління конкурентоспроможністю направлено на формування тактики забезпечення конкурентоспроможності – сукупності видів, прийомів і методів конкурентної боротьби, які обирає і практично застосовує підприємство проти своїх конкурентів і за допомогою яких воно реалізує свою конкурентну стратегію.

Показником тактичного управління буде сукупність результатів, що характеризує досягнутий рівень у формуванні, підтримці або розвитку стратегічної конкурентної переваги за тактичний конкурентний період. Тоді під

тактичним конкурентною перевагою будемо розуміти конкурентну перевагу, що викликає хоч і обмежену, але зростаюча увага з боку зовнішнього оточення підприємства, яка купує стійкість у часі і щодо якого у конкурентів відсутні очевидні можливості його «нейтралізації».

Поточне управління є об'єктом оперативного менеджменту, який безперервно здійснюється в процесі вирішення поточних завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства (договірна, поточна господарська робота). Крім того, поточне (оперативне) управління конкурентоспроможністю повинне припускати проведення конкурентного маневрування, що представляє собою комплекс заходів, що розробляються і здійснюються для усунення не передбачених раніше диспропорцій.

Тактичний і оперативний (поточний) рівні управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюються усіма суб'єктами управління з основним упором на середні та нижні ланки управління. Акцент робиться на середньострокові (період від одного року до трьох років) і короткострокові (до одного року) періоди.

в) здійснення кожною сферою управління конкурентоспроможністю відповідних функцій – стійкої групи взаємозалежних між собою дій суб'єкта управління (визначення і постановка мети, прийняття рішення, планування, організація, регулювання та контроль), виходячи з обраних видів і методів конкурентної боротьби в рамках розроблених стратегії і тактики [28, с. 78-80].

Процес управління конкурентоспроможністю, як і управління будь-яким іншим об'єктом, носить циклічний, відносно замкнутий характер. Цей процес, узятий в його одиничному вигляді, починається з постановки мети, завдань і закінчується виконанням цих завдань, тобто досягненням певного результату. На основі отриманої інформації про результати (досягнення або недосягнення мети) конкретизуються і уточнюються раніше поставлені завдання, ставляться нові, можливо, висувається нова мета, і цикл починається заново.

Формування системи управління конкурентоспроможністю організації в сучасних економічних умовах передбачає необхідність використання відповідних засобів, якими виступають методи управління. Вони поділяються на фінансові та кадрові, що залежить від відношення кожного засобу до суб'єкта управління бізнес-процесами організації.

Фінансові засоби дають змогу здійснити регулятивний вплив на економічні показники управління бізнес-процесами підприємства: собівартість товарів, ціни, джерела фінансування угод, норми прибутковості на вкладений капітал тощо. Кадрові засоби виступають основою організаційної частини управління бізнес-процесами. Вони включають елементи мотиваційного менеджменту на підприємстві, а також контроль виконання низки завдань, які пов'язані з людських ресурсів у сфері організаційно-економічної діяльності підприємства.

Як бачимо з рис. 1.5, формування механізму управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах досягається шляхом використання різних елементів менеджменту:

- методичне забезпечення – сукупність методів маркетингу, які можуть застосовуватися під час аналізу, оцінки конкурентоспроможності, управління нею;
- інструментальне – маркетингове забезпечення, що надає специфічні маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю;
- інформаційне – у процесі прийому маркетингових досліджень підприємство отримує інформацію, яка може бути використана з метою підвищення його конкурентоспроможності;
- організаційне забезпечення – за наявності на підприємствах служб маркетингу і відповідних фахівців дана служба може реалізовувати заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- концептуальне – маркетинг пропонує сукупність концепцій ринкового розвитку, що відображають завдання діяльності підприємства, які

використовуються комплексне розуміння процесу менеджменту організації час визначення параметрів конкурентоспроможності.



Рис. 1.5. Складники механізму управління конкурентоспроможністю

Джерело: сформовано на основі [6; 7; 16; 18; 34]

Управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах передбачає використання методики збалансованої системи показників BSC (рис. 1.6).

У процесі оцінки доданої вартості в результаті організації кожного етапу здійснення окремих бізнес процесів можуть використовуватися традиційні методики оптимізації економічних показників: модель NPV; модель норми прибутку; модель оцінки ефективності угод.

Отже, у сучасних умовах на ринку де йде жорстка конкуренція, найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування виступає використання у його діяльності сучасних інструментів менеджменту.



Рис. 1.6. Модель механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних економічних умовах

Джерело: сформовано на основі [41]

При цьому важливо вміти володіти новими методами, що змогу конкурентоспроможність, Удосконалення правильно і вміти оцінювати розробляти конкурентні стратегії. Правильне використання всіх елементів управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах забезпечує підприємству реалізацію поставлених цілей, необхідний прибуток і максимальне задоволення попиту споживачів. механізму управління.

Висновки до розділу 1

Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах є комплексним і багатограним процесом, який передбачає оцінку та формування здатності підприємства забезпечувати ефективну господарську діяльність, підтримувати стійкі позиції на ринку та реалізовувати конкурентні переваги. Конкурентоспроможність розглядається як відносна категорія, що визначається порівнянням результатів діяльності підприємства з конкурентами та враховує як внутрішні чинники, так і зовнішні умови функціонування. Важливою складовою є конкурентоспроможність продукції, яка забезпечує реалізацію ефективності та прибутковості підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним і цілеспрямованим процесом, що охоплює всі функції менеджменту та ключові підрозділи організації. Воно передбачає оцінку поточного рівня конкурентоспроможності продукції, визначення конкурентних переваг, розробку та впровадження стратегії, а також контроль результатів. Механізм управління включає організаційно-економічні, фінансові, технологічні та кадрові блоки, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства. Успішність цього процесу значною мірою залежить від інтеграції управління конкурентоспроможністю з системою управління якістю, залучення всіх підрозділів та ресурсів підприємства, а також формування стійких конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є багаторівневим процесом, який інтегрує всі функції менеджменту та ключові підрозділи організації для досягнення стійких конкурентних переваг. Воно включає оцінку поточного стану продукції, визначення факторів успіху, розробку та впровадження стратегій, а також контроль результатів. Ефективність цього процесу забезпечується взаємодією організаційно-економічних, фінансових, технологічних та кадрових механізмів, інтеграцією з системою управління якістю та залученням всіх ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Аналіз світової кон'юнктури зернової галузі

Світова кон'юнктура зернової галузі відображає баланс між виробництвом, споживанням та міжнародною торгівлею основними зерновими культурами, серед яких пшениця, рис та кукурудза займають ключові позиції. Зміни в глобальному виробництві та експортних потоках безпосередньо впливають на забезпечення продовольчої безпеки різних регіонів, формуючи тенденції цін, конкуренції та стратегічного розподілу ресурсів у світі.

Пшениця за площею посівів займає третє місце у світі після рису та кукурудзи, водночас є другою за обсягами споживання серед людей. Найбільшим виробником цієї культури є Китай, який протягом останніх 20 років збирав понад 2,4 млрд тонн пшениці, що складає близько 17% від світового виробництва. Однак повномасштабне вторгнення росії в Україну створила серйозні виклики для глобального ринку пшениці та суміжних галузей, що потенційно може призвести до дефіциту продовольства у різних країнах [53].

Починаючи з початку російської агресії, світовий ринок пшениці відчув дефіцит української продукції, оскільки Україна посідає 7-е місце у світовому виробництві та 5-е місце за обсягами експорту цієї зернової культури. За даними на 2022/23 маркетинговий рік, обсяг світового споживання пшениці склав близько 774,2 млн тонн, що практично відповідає рівню попереднього сезону. Зокрема, внутрішнє споживання пшениці на кормові цілі у Європейському Союзі зросло через підвищення цін на кукурудзу, що стимулювало перехід на пшеницю. У 2023/24 МР світове виробництво пшениці оцінюється на рівні 790,1 млн тонн, тоді як прогноз світового споживання досягає 780,0 млн тонн. Кінцеві запаси на кінець сезону передбачається на рівні

305,0 млн тонн, що свідчить про достатню пропозицію на глобальному ринку та можливість стабілізації цін (рис. 2.1).

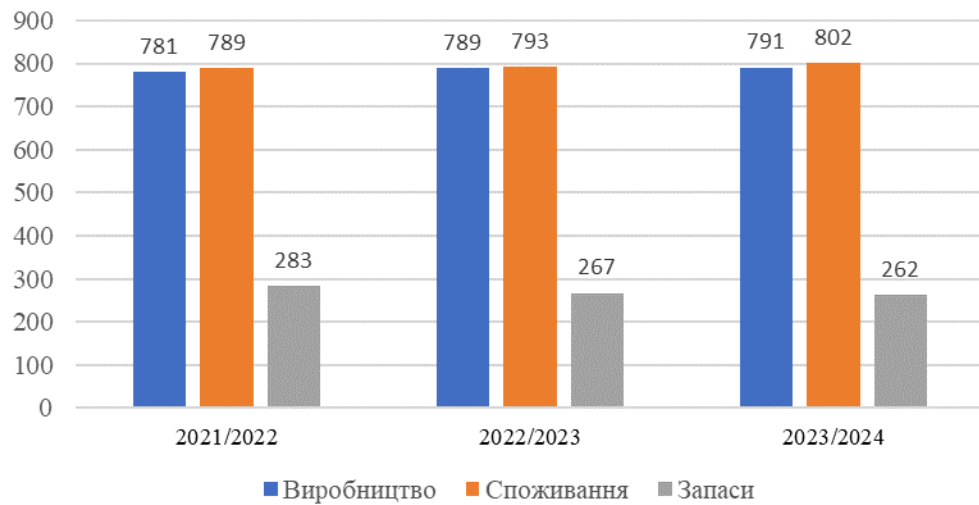


Рис. 2.1 Динаміка світового виробництва, пропозиції та запасів пшениці в період 2021/22 – 2023/24 МР, млн т.

Джерело: сформовано за даними [67]

Прогнози світового виробництва пшениці на найближчі роки демонструють позитивну динаміку, зокрема завдяки високим врожам у Європейському Союзі. Так, за даними USDA, очікується, що у 2025/26 маркетинговому році світове виробництво пшениці досягне рекордних 816,2 млн тонн [61]. Україна у 2024 році увійшла до десятки найбільших світових виробників цієї культури, зібравши близько 23,4 млн тонн [62]. Разом із тим, за оцінками українських аналітиків, урожай пшениці у 2024 році може скласти близько 20 млн тонн, що суттєво нижче довоєнних показників, через скорочення посівних площ, наслідки війни та логістичні обмеження [61]. FAO прогнозує, що у 2025 році виробництво української пшениці залишиться нижче середнього п'ятирічного рівня через вплив посухи та продовження військових дій [57]. Крім того, обмеження експорту пшениці в Україні у 2024/25 МР, зокрема встановлення експортних квот, додатково впливають на доступність українського зерна на світовому ринку.

Згідно з даними FAO та USDA, пшеницю вирощують понад 80 країн світу, проте основна частка світового виробництва зосереджена у невеликій групі провідних держав. Трійка лідерів за обсягами виробництва у 2023/24 МР залишилася незмінною і складається з Китаю, Індії та Росії. Разом вони забезпечують близько 40-42% світового виробництва пшениці. До топ-10 виробників у 2023/24 МР увійшли: Китай (16,6%), Індія (13,7%), рф (10,6%), США (6,1%), Франція (4,4%), Канада (4,1%), Австралія (3,4%), Пакистан (3,7%), Україна (2,9%) та Німеччина (2,6%). Сумарно ці країни виробляють понад 85% усієї пшениці у світі, що підтверджує високу концентрацію виробництва у глобальному масштабі (рис. 2.2).

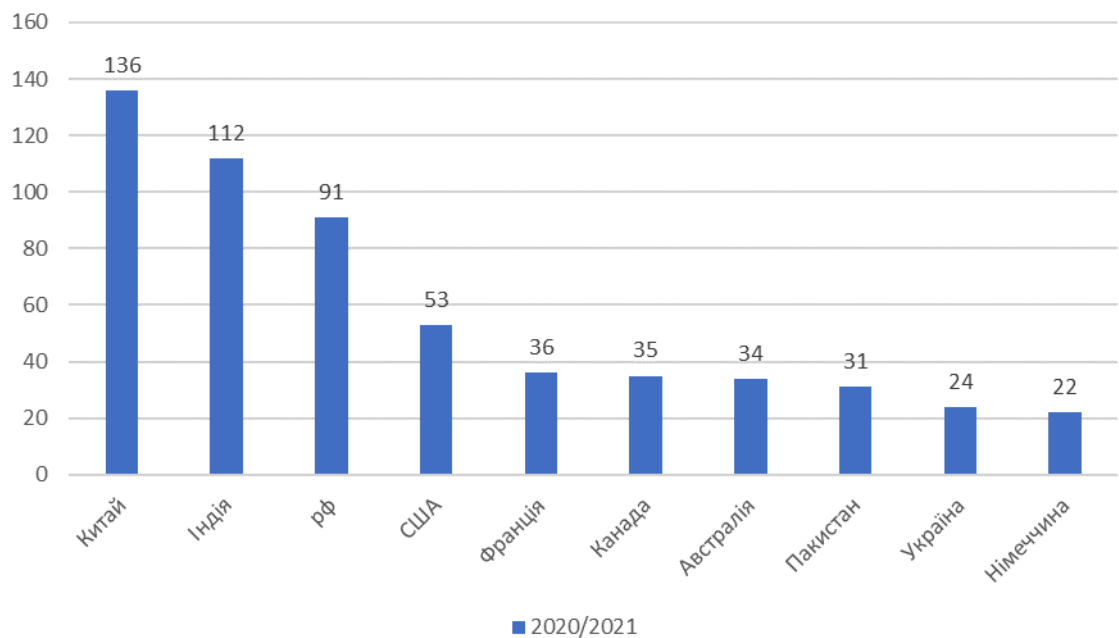


Рис. 2.2 Основні країни-виробники пшениці в 2021/22 МР, млн тонн

Джерело: сформовано за даними [65]

Китай продовжує утримувати лідерські позиції у світовому виробництві пшениці, незважаючи на поступове зменшення площ під цю культуру, оскільки врожайність наявних посівів продовжує зростати. Більшість виробленої пшениці споживається всередині країни, і лише близько 1-2 млн т спрямовується на експорт. В Індії пшениця залишається однією з головних

зернових культур, частка якої у загальному виробництві зернових становить понад 65%. У 2023/24 МР виробництво пшениці в Індії досягло приблизно 112 млн т завдяки покращеній врожайності ($\approx 3,6$ т/га) та оптимізації агротехнологій. Проте на обсяги виробництва впливають природні чинники, такі як посуха або підтоплення посівів, а також нестача добрив та екстремальні погодні умови. У США пшениця є третьою за значенням зерновою культурою після кукурудзи та сої. Основна частина пшениці вирощується у прерійних штатах, а виробництво у 2023/24 МР оцінюється приблизно у 50 млн т. Пшениця займає важливе місце у фермерських господарствах, де вона формує суттєву частку валових доходів і є ключовою культурою для внутрішнього споживання та експорту [65; 67].

За даними Міністерства сільського господарства США, у 2021/22 МР загальний обсяг міжнародної торгівлі пшеницею склав 199,9 млн т, що на 3,5 млн т менше порівняно з попереднім сезоном. За останні десять років цей показник зріс на 47%. Світовий експорт пшениці у 2021/22 МР досяг 195,6 млн т, а доходи від його реалізації склали 55,8 млрд дол. США. У 2023/24 МР обсяг світової торгівлі пшеницею оцінюється приблизно у 194,4 млн т, що свідчить про незначне скорочення порівняно з попереднім сезоном, тоді як глобальний експорт пшениці становив близько 199,1 млн т, на 8,1 млн т більше, ніж у 2022 році. У цьому контексті роль України у світовому експорті пшениці залишається суттєвою, незважаючи на логістичні та зовнішньоекономічні обмеження [65; 67].

До п'ятірки лідерів країн-експортерів пшениці в 2023/24 МР відносяться: РФ, США, Австралія, Канада, Україна, а також Франція, Аргентина, Німеччина, Румунія та Індія (рис. 2.3) До ТОП 10 експортерів також входять Франція, Аргентина, Німеччина, Румунія та Індія. Така структура відображає стабільне домінування кількох ключових виробників на світовому ринку пшениці, тоді як частка інших країн залишається відносно невеликою. Дані демонструють важливість України та інших провідних експортерів для забезпечення

продовольчої безпеки на глобальному рівні та вплив зовнішньоекономічних і геополітичних факторів на логістичні та торгівельні потоки.

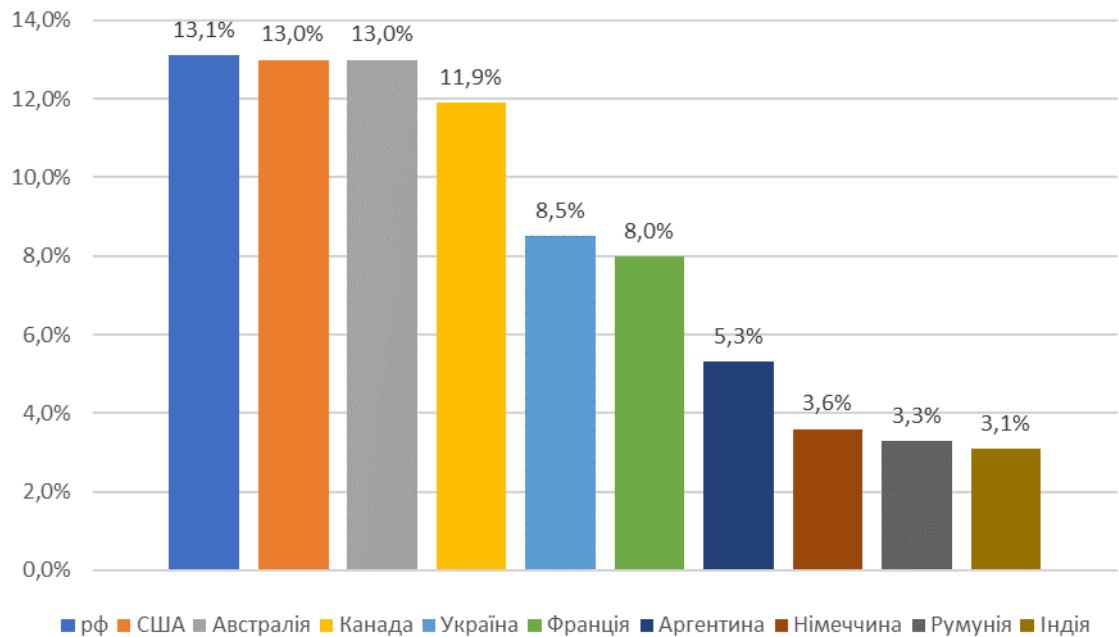


Рис. 2.3 Основні країни-експортери пшениці в світі у 2023/24 МР, %

Джерело: сформовано на основі даних [65; 67]

Унаслідок повномасштабного вторгнення рф в Україну існує реальна загроза зменшення постачання хліба до країн арабського світу, таких як Єгипет, Ліван та Ємен, де мільйони людей залежать від імпортованих продовольчих ресурсів для виживання. Цей регіон має високу залежність від української пшениці, і будь-яке скорочення поставок може призвести до збільшення кількості голодуючих. За прогнозними даними ФАО, у 2024/25 маркетинговому році прогнози свідчать про можливе незначне зменшення обсягу виробництва фуражних зернових: очікується, що світовий показник впаде з рекордних 1 535 млн т до 1 517 млн т – тобто приблизно на 1,2% (рис. 2.4). При цьому скорочення найбільш очікується саме в обсягах кукурудзи, що пов'язано з несприятливими погодними умовами та дефіцитом опадів, особливо в основних виробничих регіонах. У США, зокрема, уже відзначають тенденцію до

зменшення площ під кукурудзу та потенційне зниження врожайності через посуху і порушення агроекологічних стандартів.

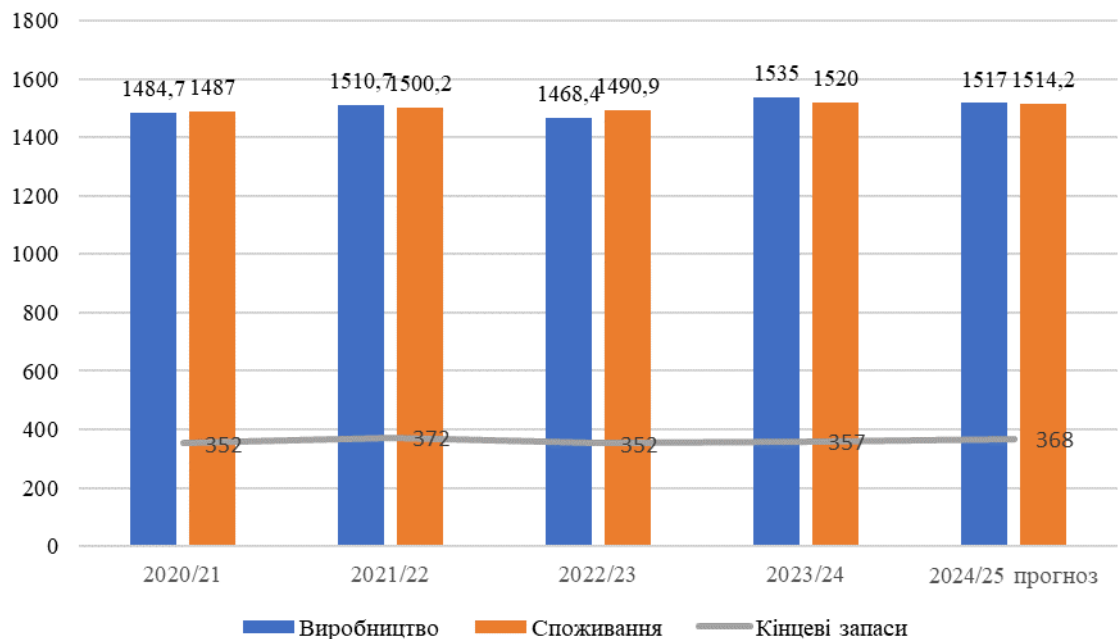


Рис. 2.4 Динаміка світового виробництва, пропозиції та запасів фуражних зернових культур в період 2020/21-2024/25, млн т

Джерело: сформовано на основі даних [65; 67]

Основними країнами-експортерами фуражних зернових культур у світі є Аргентина, Австралія, Бразилія, Канада, країни Європейського Союзу, РФ, Україна та Сполучені Штати Америки. Сучасна світова кон'юнктура зернової галузі також характеризується впливом кліматичних змін, геополітичної нестабільності та коливань світових цін на енергетичні та агрохімічні ресурси. Зростання попиту на продовольство у швидкозростаючих економіках, обмеження у логістиці та зростання собівартості виробництва створюють додаткові ризики для стабільності глобального ринку зернових. Крім того, на ринок активно впливають політичні рішення щодо експортних квот, тарифи та субсидії, які можуть змінювати обсяги пропозиції та конкурентні позиції країн.

Таким чином, аналіз світової кон'юнктури зернової галузі демонструє високий рівень концентрації виробництва та експорту у невеликій групі

провідних країн, серед яких Китай, Індія, росія, США та Україна відіграють ключову роль. Геополітичні та кліматичні чинники, включаючи повномасштабну війну в Україні, суттєво впливають на доступність зернових на міжнародному ринку та формування цін. Прогнози на 2024/25 МР свідчать про відносну стабільність глобальної пропозиції пшениці, хоча обсяги українського експорту залишаються обмеженими, що підкреслює стратегічну важливість України для забезпечення продовольчої безпеки світу.

2.2. Аналіз виробничих показників зернової галузі в Україні

На початку ХХІ століття Україна сформувала значний виробничий та експортний потенціал у зерновому секторі, зосередившись на вирощуванні основних культур — пшениці, кукурудзи та ячменю. Це дало змогу країні посісти провідні позиції серед світових експортерів зерна та зробити вагомий внесок у забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Високі показники розвитку галузі зумовлені поєднанням сприятливих природно-кліматичних умов, вигідного географічного розташування, доступу до чорноморських портів, модернізації агротехнологій і зростання рівня інтеграції у міжнародні торговельні ланцюги. Завдяки цьому Україна стала надійним постачальником зерна для країн Близького Сходу, Північної Африки, Азії та Європи.

Інфраструктура зернової галузі (табл. 2.1) представлена чотирма ключовими секторами, які охоплюють увесь виробничо-логістичний цикл – від забезпечення аграріїв необхідними ресурсами до реалізації готової продукції на зовнішніх ринках:

- матеріально-технічне забезпечення формує основу виробничого процесу, забезпечуючи сільгоспвиробників технікою, насінням, добривами та засобами захисту рослин;
- транспортна інфраструктура відіграє стратегічну роль у підтриманні експортних потоків, особливо в умовах воєнних дій та обмеженого

функціонування морських портів;

– елеваторно-складське господарство гарантує належне зберігання зерна, запобігає втратам якості та сприяє формуванню стабільних запасів;

– переробна промисловість забезпечує створення продукції з вищою доданою вартістю, зокрема борошна, круп, комбікормів, крохмалю, біоетанолу та етилового спирту, що користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таблиця 2.1

Структура виробничої інфраструктури зернової галузі

№	Компонент виробничої інфраструктури	Основні функції
1	Матеріально-технічна база	Забезпечення аграрного виробництва сільськогосподарською технікою, обладнанням, запасними частинами, насінням, добривами та засобами захисту рослин
2	Елеватори та складські потужності	Приймання, очищення, сушіння, зберігання та підготовка зерна до реалізації
3	Транспортна інфраструктура	Логістичне забезпечення перевезення зерна до портів, елеваторів і переробних підприємств; підтримка експортних потоків
4	Переробні підприємства	Первинна і глибока переробка зерна на продукти з доданою вартістю (борошно, крупи, комбікорми, біоетанол, крохмаль тощо)

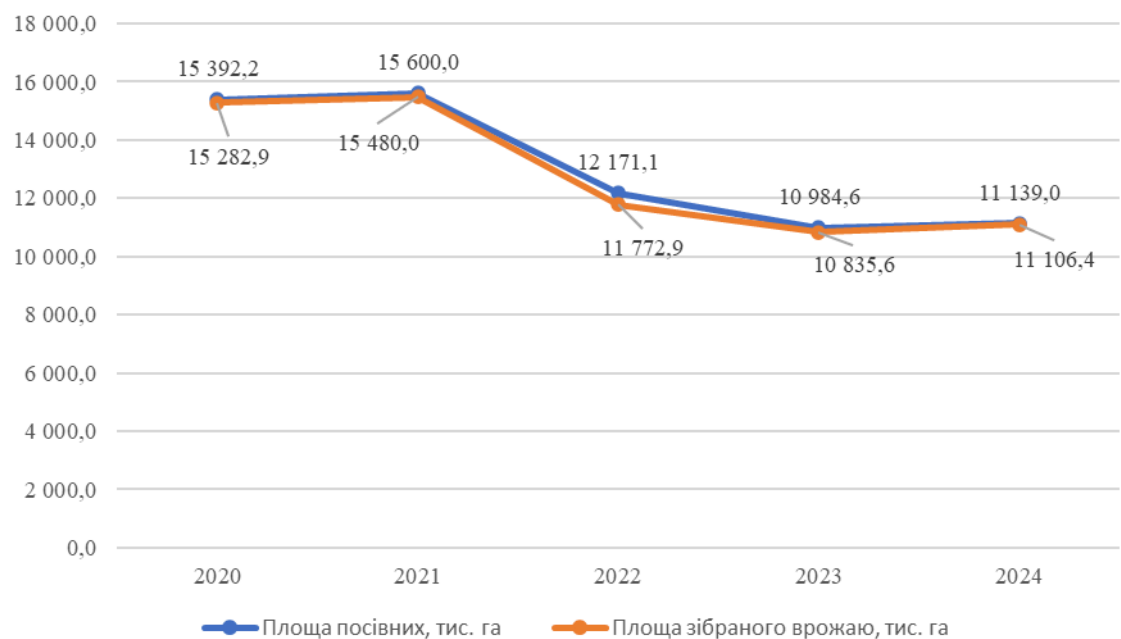
Джерело: сформовано на основі [51, с. 129-135]

Станом на сьогодні в Україні функціонує приблизно 1200 елеваторів із сумарною місткістю для одночасного зберігання 40–45 млн тонн зерна. Основна частка цих потужностей зосереджена у власності великих агрохолдингів, зернотрейдерів та державних підприємств, що забезпечує високий рівень концентрації галузевої інфраструктури. Зокрема, десять найбільших компаній акумулюють близько чверті всіх елеваторних потужностей країни, що свідчить про певну монополізацію цього сегмента ринку. Водночас відбувається поступова диверсифікація власності, оскільки середні та дрібні фермерські господарства, які посилити свої позиції на ринку, активно інвестують у створення власних елеваторних комплексів. Така тенденція сприяє розвитку

регіональної конкуренції, підвищенню ефективності логістики та зниженню витрат на транспортування зерна. Однак, за оцінками експертів, лише 100–150 елеваторів нині відповідають міжнародним стандартам якості, безпеки та технологічності зберігання. Це створює об'єктивну потребу у будівництві близько 300–400 сучасних зерносховищ, рівномірно розташованих по території України, що дозволить зменшити регіональні диспропорції та підвищити конкурентоспроможність національної зернової галузі на світовому ринку [51, с. 129-135].

Із початком повномасштабної агресії російської федерації у 2022 році зерновий сектор України зазнав суттєвих змін і випробувань. Блокування портів, пошкодження інфраструктури, замінування сільськогосподарських угідь, скорочення посівних площ, проблеми з логістикою та зростання собівартості виробництва створили значні бар'єри для функціонування галузі. Виникла необхідність переорієнтації експортних потоків, адаптації до нових ринкових умов і посиленої конкуренції на світовому ринку зерна.

Результати аналізу площ посівів і зібраного врожаю засвідчують стійку тенденцію до скорочення обсягів виробництва після 2021 року, що наочно відображено на рис. 2.5.



**Рис. 2.5 Динаміка площі посівних та площі зібраного врожаю
України, 2020-2024 рр.**

Джерело: сформовано на основі даних [64]

У 2020 році площі сільськогосподарських посівів зернових культур в Україні становили близько 15392,2 тис. га, а площі, з яких був зібраний врожай – 15282,9 тис. га, що свідчить про дуже високий рівень реалізації посівів у збір. Така майже повна відповідність між посівними та зібраними площами вказує на ефективність агротехнічних заходів і сприятливі умови в тому році. У 2021 році обидва показники дещо зросли, що корелює із збільшенням урожайності та загального обсягу зернового врожаю. Це відповідає трендам, коли сприятливі погодні умови та застосування сучасних агротехнологій забезпечували оптимальні умови для розвитку культур. Проте з 2022 року розпочинається стійке зниження: площа посівів зменшилась до 12171,1 тис. га, площа зібраного врожаю – до 11772,9 тис. га. Це зниження відбувається під впливом широкомасштабної військової агресії: окупація окремих регіонів, замінування земель, руйнування сільгоспінфраструктури, дефіцит робочої сили та проблеми з логістикою обмежили доступність земель для обробітку. Окрім того, дані Держстату за 2022 рік виключають території, які тимчасово перебувають під контролем РФ або у зоні активних бойових дій, що може впливати на повноту статистики [64]. У 2023 році процес скорочення продовжився: площа посівних становила 10 984,6 тис. га, а зібраного врожаю – 10 835,6 тис. га. Це віддзеркалює поглиблення кризових тенденцій, спричинених обмеженим доступом до аграрних площ, нестабільністю логістичних ланцюгів та загроженними регіональними зонами. У 2024 році спостерігається помірне збільшення: площа посівів – 11 139,0 тис. га, площа зібраного врожаю – 11 106,4 тис. га. Це може бути знаком певної адаптації аграрного сектору до умов воєнного стану – відновлення обробітку доступних площ, адаптація логістики та застосування ресурсів на контрольованих територіях. Все ж таки ці

показники залишаються значно нижчими за довоєнні рівні.

Аналіз рівня урожайності та обсягів зібраного врожаю дозволяє виявити значні зміни та тенденції, що відображають вплив різноманітних факторів, зокрема геополітичної ситуації, на аграрний сектор України, рис. 2.6.

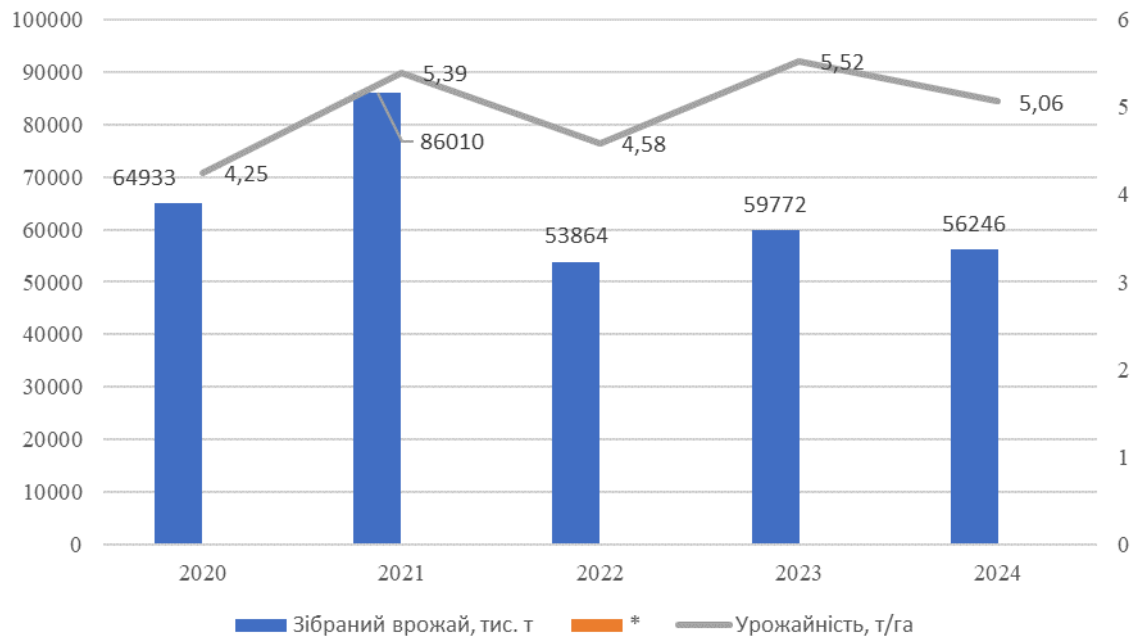


Рис. 2.6. Динаміка зібраного врожаю та урожайності в Україні 2020-2024.

Джерело: сформовано на основі даних [64]

Показник урожайності демонструє помітні коливання протягом аналізованого періоду. У 2020 році урожайність становила 4,25 т/га, збільшившись до пікового значення 5,39 т/га у 2021 році. Це зростання може було спричинене сприятливими погодними умовами та ефективнішими агротехнічними заходами. Однак у 2022 році спостерігалось значне падіння до 4,58 т/га, що, пов'язано з повно масштабним вторгненням та його наслідками, такими як окупація територій, руйнування інфраструктури та обмеження доступу до посівних площ. У 2023 році відбулося відновлення урожайності до 5,52 т/га, що свідчить про адаптацію аграрного сектору до нових умов та зосередження виробництва на більш продуктивних землях. У 2024 році показник дещо знизився до 5,06 т/га, але залишається на високому рівні

порівняно з початком аналізованого періоду.

Аналіз динаміки урожайності (т/га) та загального обсягу зібраного врожаю (тис. т) в Україні за період 2020-2024 рр. яскраво демонструє глибокий взаємозв'язок між цими показниками та їхню чутливість до зовнішніх чинників, зокрема до геополітичних подій. У 2020 році урожайність становила 4,25 т/га, що дозволило зібрати 64933 тис. т врожаю. Наступного, 2021 року, Україна досягла піку цих значень як за урожайністю (5,39 т/га), так і за загальним збором врожаю (86010 тис. т). Це свідчить про сприятливі умови та ефективне використання ресурсів, що забезпечило максимальну продуктивність.

Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році суттєво змінив ситуацію в українському аграрному секторі. Незважаючи на те, що урожайність знизилася лише до 4,58 т/га, загальний обсяг зібраного врожаю скоротився до 53 864 тис. тонн. Таке різке падіння при відносно невеликому зниженні продуктивності свідчить передусім про значне скорочення посівних площ через окупацію частини територій, замінованість полів та логістичні обмеження. Іншими словами, основний удар був нанесений не по родючості ґрунтів, а по доступності земель для обробітки. У 2023 році спостерігалось вражаюче відновлення урожайності до 5,52 т/га, що дозволило збільшити загальний обсяг зібраного врожаю до 59 772 тис. тонн, навіть за умов обмеженої або стабілізованої площі посівів. Це свідчить про високу адаптивність та ефективність українського аграрного сектору, який на контрольованих територіях зміг досягти рекордної продуктивності завдяки оптимізації виробничих процесів, впровадженню передових технологій і концентрації ресурсів на найпродуктивніших землях. У 2024 році урожайність дещо знизилася до 5,06 т/га, що спричинило зменшення загального збору врожаю до 56 246 тис. тонн.

Основними споживачами продукції зернового сектору в Україні є підприємства борошномельно-круп'яної, хлібопекарської та комбікормової промисловості, які забезпечують переробку сировини рослинництва у товари

широкого споживання. Саме ці підприємства формують ключову ланку між сільськогосподарським виробництвом і кінцевим ринком продовольства, адже обсяги їхньої діяльності безпосередньо залежать від урожайності та стабільності постачання зернових культур. Підприємства, що спеціалізуються на зберіганні, очищенні та глибокій переробці зерна, є основними внутрішніми споживачами продукції аграрного сектору. Кінцева продукція переробки зернових реалізується як для потреб підприємств харчової та переробної промисловості, так і для прямого споживання населенням у складі домогосподарств.

Структуру процесу переробки та споживання готової борошномельно-круп'яної продукції подано на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Перероблення та споживання готової борошномельно-круп'яної продукції

Джерело: сформовано на основі [51]

Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2024 році було перероблено 2 026,0 тис. тонн зернових та зернобобових культур, що на 13,8 % менше, ніж у відповідному періоді попереднього року. Загальний обсяг переробки зернових зменшився, при цьому переробка пшениці скоротилася на 28,0 %, ячменю – на 18,6 %, а кукурудзи – на 2,5 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальний обсяг перероблених зернових та зернобобових за основними культурами у 2024 р.

Культура зернові та зернобобові	Усього перероблено, тис. т	У % до відповідного періоду попереднього	Перероблено за культурами, тис. т	У % до відповідного періоду попереднього

		року		року
Усього	2026,0	86,2		
Пшениця	648,6	72,0	648,6	72,0
Кукурудза	1067,4	97,5	1067,4	97,5
Ячмінь	190,5	81,4	190,5	81,4

Джерело: сформовано на основі [64]

В Україні борошно є основною сировиною для найбільш важливих харчових продуктів, а крупи, які є традиційним українським продуктом, завдяки своїй високій поживності користуються стабільно широким споживанням. Динаміка виробництва круп за останні три роки показує, що це виробництво залишається стабільним і коливається в межах 67,6 – 67,9 тис. т.

Виробництво борошна та круп в Україні переважно зосереджене у складі вертикально інтегрованих аграрно-промислових об'єднань, до структури яких входять як сільськогосподарські підприємства – виробники зернової сировини, так і переробні підприємства, що здійснюють виробництво борошна, круп та іншої продукції зернопереробки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

ТОП-10 провідних виробників борошна в Україні

№	Назва підприємства	Частка на ринку, %
1	ПрАТ «Вінницький комбінат хлібопродуктів №2»	10,2
2	ТОВ «Столичний млин»	7,8
3	ПрАТ «Дніпромлин»	6,4
4	ТОВ «Хмельницьк-Млин»	5,5
5	ТОВ «Рома»	4,5
6	ТОВ «Рівне-Борошно»	3,4
7	ПрАТ «Новопокровський КХП»	3,3
8	ТОВ «Торговий дім «Зернарі»	2,3
9	ПрАТ «Запоріжмлин»	2,1
10	ТОВ «ТД Ельдорадо»	2,0

Джерело: сформовано на основі [55]

Готова продукція реалізується через власні торгові мережі під популярними брендами, а вертикально інтегровані компанії продовжують зміцнювати свої позиції на внутрішньому ринку через об'єднання та поглинання дрібних виробників.

Водночас значна частина зернової продукції спрямовується на експорт, що робить зовнішньоекономічну діяльність одним із ключових чинників розвитку галузі. Так, у 2020/21 маркетинговому році, коли обсяг світового експорту зернових становив 450 млн тонн, Україна експортувала 48,8 млн тонн, що відповідало приблизно 10,8 % світового обсягу (рис. 2.8).

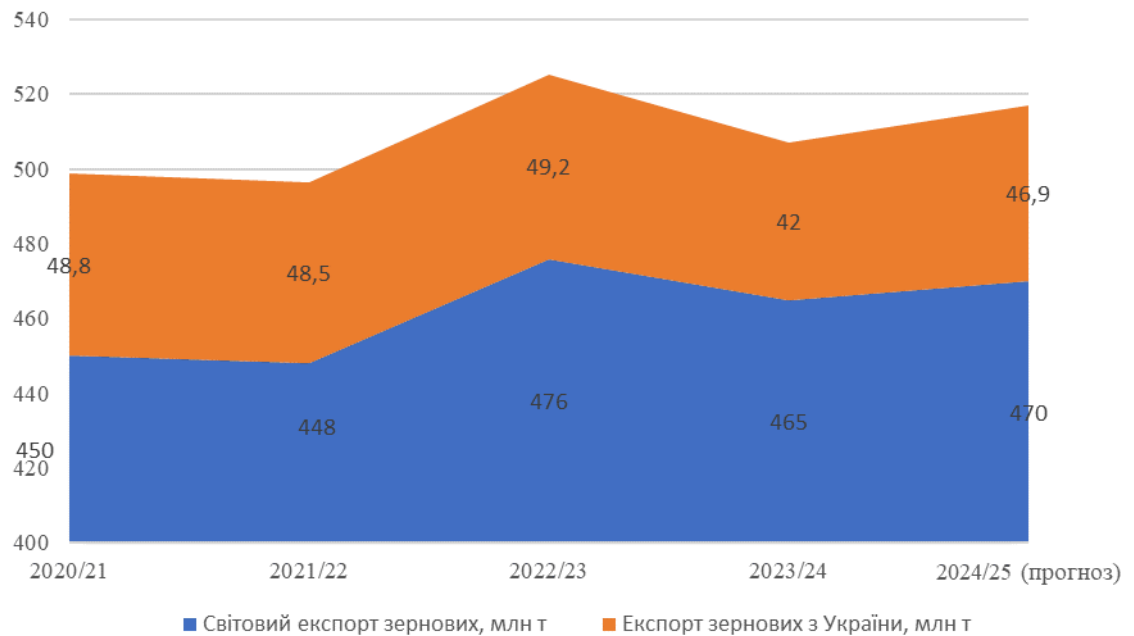


Рис. 2.8. Динаміка експорту зернових на світовому ринку та експорт зернових з України

Джерело: сформовано на основі даних [58]

Ці показники підтверджують статус України як одного з провідних гравців на глобальному ринку зерна, що має важливе значення для продовольчої безпеки багатьох країн, особливо в регіонах Близького Сходу та Північної Африки. У 2021/22 маркетинговому році, напередодні повномасштабного вторгнення, світовий експорт зернових дещо знизився до 448 млн тонн, тоді як український експорт залишався майже стабільним, демонструючи надійність України як постачальника.

Проте 2022/23 маркетинговий рік став переломним. Загальний обсяг світового експорту зернових зріс до 476 млн тонн, свідчаючи про високий

глобальний попит. Незважаючи на серйозні виклики, пов'язані з повномасштабною агресією, Україна змогла експортувати 49,2 млн тонн зернових. Це стало можливим завдяки функціонуванню «зернового коридору» та розвитку альтернативних логістичних маршрутів. Частка України у світовому експорті дещо знизилася до 10,3 %, проте здатність підтримувати такі значні обсяги в умовах війни свідчить про надзвичайну стійкість українського аграрного сектору та критичну роль його продукції для забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

До початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України основна частина експорту товарів, зокрема зернових культур, здійснювалася морським транспортом. За даними [54], понад 70 % усього товарного експорту України проходило через морські порти, що забезпечувало високу ефективність логістики та конкурентоспроможність української аграрної продукції на світових ринках. Після початку військової агресії ситуація кардинально змінилася. Через блокаду та руйнування портової інфраструктури, а також окупацію частини Херсонської області та постійні обстріли Миколаївського морського порту, основне навантаження з експорту зернових було перенесено на залізничний транспорт (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Обсяги перевезень зернових з України різними видами транспорту у
2022-2024 рр.**

Вид транспорту	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Морський (портовий)	Понад 5 млн тонн у вересні-грудні (пік); мінімальний обсяг – 55,7 тис. тонн у березні	4,8–5,8 млн тонн (лютий-квітень); 2-3,9 млн тонн (травень-жовтень); 4,3–6,1 млн тонн (листопад–грудень)	5,5-6,4 млн тонн (січень-травень); понад 4 млн тонн щомісяця (червень-вересень)
Залізничний	252,9 тис. тонн (березень) → пік у вересні-грудні	Понад 1 млн тонн щомісяця (січень-березень)	Понад 1 млн тонн щомісяця (січень-березень)
Автомобільний	Максимум 676,7 тис. тонн (листопад)	Найбільші обсяги у січні-березні	Максимум 153,7 тис. тонн (лютий); найбільші обсяги у січні-березні

Джерело: сформовано на основі [64]

Нині аграрний сектор вимушено конкурує з гірничодобувною галуззю за пропускні потужності залізничних шляхів, що призводить до затримок перевезень і збільшення витрат на логістику. Аналіз перевезень зернових і бобових культур свідчить, що найбільші обсяги експортних вантажів проходять через Південно-Західну та Південну залізниці [64]. Водночас стан залізничної інфраструктури залишається одним із критичних чинників: зменшення кількості станцій, відкритих для місцевих вантажних операцій, обмежує можливості регіональних виробників. У цих умовах основними експортними маршрутами залишаються порти "Великої Одеси" – Одеса, Чорноморськ, Південний, а також порти на південному заході країни, зокрема Рені та Ізмаїл. Незважаючи на складну ситуацію, АТ «Укрзалізниця» продовжує активно підтримувати експортні перевезення, здійснюючи відновлення пошкоджених ділянок та оптимізацію логістичних процесів для забезпечення безперервного транспортування зерна та інших аграрних вантажів навіть в умовах воєнного стану.

За прогнозами на 2024/25 маркетинговий рік, обсяг світового експорту зернових становитиме 470 млн тонн, тоді як станом на червень 2025 року експорт з України склав 39,25 млн тонн. Очікується, що загальний експорт зернових та зернобобових культур України досягне 46,9 млн тонн, що дозволить зберегти певну частку на світовому ринку. Така ситуація обумовлена низкою факторів: зниженням врожайності у окремих регіонах світу, продовженням військових дій, що впливають на посівні площі та логістику, а також загостренням конкуренції на глобальному ринку [58].

Підсумовуючи аналіз виробничих показників зернової галузі України можна зробити висновок, що Україна змогла сформувати високоефективну інфраструктуру та зберегти стабільні обсяги виробництва і переробки зернових культур, незважаючи на серйозні виклики, пов'язані з воєнними діями та

логістичними обмеженнями. Український аграрний сектор показав здатність адаптуватися до умов зменшеної доступності посівних площ, підтримуючи високу врожайність на контрольованих територіях та забезпечуючи стабільні обсяги продукції для внутрішнього ринку і експорту. Значна частка зернової продукції, яка спрямовується на зовнішні ринки, підтверджує ключову роль України на світовому ринку зерна та її внесок у глобальну продовольчу безпеку.

2.3. Оцінка стану управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім»

Приватне акціонерне товариство «Західний торгово-промисловий дім» є офіційно зареєстрованою господарською одиницею відповідно до чинного законодавства України від 13 січня 2011 р. Основні напрями діяльності підприємства наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Види діяльності ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім»

КВЕД	Назва виду діяльності
52.10	Складське господарство
01.63	Після урожайна діяльність
10.81	Виробництво цукру
10.41	Виробництво олії та тваринних жирів
46.21	Оптова торгівля зерном необробленим тютюном, насінням і кормами
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
77.31	Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
77.33	Надання в оренду в оренду офісних машин і устаткування
77.39	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів ,н. в .і. у.
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
49.20	Вантажний залізничний транспорт
52.21	Допоміжне обслуговування наземного транспорту
52.24	Транспортне обслуговування вантажів
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
77.11	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
77.12	Надання в оренду вантажних автомобілів
35.13	Розділення електроенергії
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
23.63	Виробництво бетонних розчинів, готових до використання
71.20	Технічні випробування та дослідження

33.20	Установлення та монтаж машин і устаткування
38.31	Демонтаж (розбирання) машин і устаткування
43.91	Покрівельні роботи
43.99	Інші спеціалізовані будівельні роботи
43.39	Інші роботи із завершення будівництва

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником товариства станом на 31 грудня 2023 року виступає громадянин Сполучених Штатів Америки – Ніколас Піаца. Юридична адреса підприємства: Україна, 35601, Рівненська область, Дубенський район, м. Дубно, пр.Центральний, буд. 1.

Підприємство здійснює діяльність за кількома напрямками, серед яких провідним є зберігання зернових культур на власному елеваторі, що формує основну частину його виробничо-господарського потенціалу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні технічні характеристики та потужності підприємства

Можливість одночасного зберігання	325 000т.
Металеві силоса тривалого зберігання зерна	СМВУ-6шт. (5 000т.), GSI-2шт. (30 000т.), Twister-8шт. (20 000т.), ВЕНЛЕН -3шт.
Зерносушарки	GSI Z 10 000 - 4 шт. Delux -2 шт.
Продуктивність зерносушарок	150 т/год, 30 т/год;
Паливо	газ
Металеві силоса тимчасового зберігання зерна	СМВУ – 4шт. (400т.) ВЕНЛЕН – 4шт. (750т.)
Очисне обладнання	SMA 203-3 (3 шт.); TAS -206А-6 (3 шт.)
Продуктивність очисного обладнання	250 т/год;
Транспортне обладнання	КМЗ, Petkus, UNION IRON, GSI, HI roller
Продуктивність трансп.обладнання	250 т/год;
Аспіраційна система	Buhler
Приймання зерна з автотранспорту	4 лінії
Продуктивність приймання з автомобільного транспорту	12000 т/доб;
Максимальна вага автотранспорту	60т.
Максимальна довжина автотранспорту	21м.
Максимальний габарит по висоті	3,5м.
Вивантаження автотранспорту на бік	Є
Ваги	автоматичні
Тип відбору проб з автотранспорту	автоматичний
Приймання з залізничних вагонів	Є
Продуктивність приймання з вагонів	1 500т.
Власні тепловози	2 шт.
Відвантаження в автомобілі	2 лінії

Потужність відвантаження в автотран.	3 000 т/добу;
Відвантаження в залізничні вагони	2 лінії
Продуктивність відвантаження зерна	3500 т/добу, 53 вагони/добу;
Дозвіл на виїзд власного тепловозу	Так
Наявність залізничних ваг	2 шт.;
Сертифікація виробничо-техн. лабораторії	Так
Культури приймання	Пшениця, ячмінь, соя, соняшник, кукурудза

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Організаційна структура ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» належить до лінійного типу та представлена сукупністю підрозділів, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного функціонування основних напрямів роботи підприємства (додаток А). Структура управління включає виробничі, адміністративні, збутові та допоміжні підрозділи, що забезпечують виконання операційних і стратегічних завдань. Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році становила 105 осіб, що свідчить про стабільність кадрового потенціалу та оптимальний рівень організаційної побудови управлінської системи.

Перспективи розвитку ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» безпосередньо залежать від тенденцій та динаміки розвитку аграрного сектору, в межах якого підприємство здійснює свою діяльність [25]. Функціонування товариства тісно пов'язане з розвитком сільськогосподарського виробництва, зокрема із підвищенням ефективності зберігання, переробки та експорту зернових культур. Зростання експортного потенціалу галузі відбувається не лише завдяки підвищенню врожайності сільськогосподарських культур, а й через розширення можливостей у сфері первинної обробки та логістичної інфраструктури зерна, що створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

За результатами діяльності у 2024 році ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» здійснювало операційну діяльність відповідно до положень Статуту та визначених стратегічних напрямів розвитку (табл. 2.7).

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» було застосовано методичний підхід, що поєднує інструменти SWOT-аналізу та аналізу ризиків.

Таблиця 2.7

**Основні показники діяльності ПрАТ
«Західний торгово-промисловий дім», тис. грн.**

<i>Нематеріальні активи</i>		
	31.12.2023	31.12.2022
група 2 - права користування майном	2	2
група 6 - інші нематеріальні активи	225	89
Знос	-60	-50
група 2 - права користування майном	2	2
група 6 - інші нематеріальні активи	58	48
Чиста балансова вартість	167	41
Чиста балансова вартість на початок періоду	41	0
Чиста балансова вартість	136	41
Амортизація за період	10	0
Чиста балансова вартість на кінець періоду	167	41
<i>Основні засоби (у тис. грн)</i>		
Первісна вартість		
Земельні ділянки		
Будинки та споруди	1 873	
Машини та обладнання	274 216	271 211
Транспортні засоби	685	685
Інструменти, прилади та інвентар	65 393	65 394
Інші основні засоби	44 862	152 324
Малоцінні необоротні матеріальні активи	436	406
Усього:	609 787	713 461
Знос		
Будинки та споруди	(67 912)	(56 278)
Машини та обладнання	(101 252)	(54 138)
Транспортні засоби	(96)	(70)
Інструменти, прилади та інвентар	(1 775)	(1 632)
Інші основні засоби	(20 280)	(90 953)
Малоцінні необоротні матеріальні активи	(344)	(309)

Усього:	(191 659)	(203 380)
Чиста балансова вартість	418 128	510 081

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Такий підхід дозволяє комплексно охарактеризувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози його функціонування на міжнародному ринку. На основі проведеного дослідження сформовано узагальнену таблицю SWOT-аналізу (табл.2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім»

Сильні сторони	Індекс впливу	Слабкі сторони	Індекс впливу
Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей	0,8	Застаріле обладнання	0,7
Безвідходне виробництво	0,5	Залежність від погодних умов	0,7
Іноваційність	0,8	Залежність від змін світових цін	0,5
Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку	0,7		
Цінова політика на зовнішньому ринку	0,6		
Лідуючі позиції	0,5		
Кваліфікований персонал	0,5		
Всього	4,4		1,9
Можливості	Індекс впливу	Загрози	Індекс впливу
Розширення або вихід на нові ринки збуту	0,7	Зміна законодавства у країнах збуту	0,6
Розширення у зв'язку зі зростанням попиту на зовнішньому ринку	0,7	Товари заміники	0,5
Зростання попиту на світовому ринку	0,8	Підвищення конкуренції на світовому ринку	0,4
		Інфляція	0,5
		Зменшення попиту	0,5
Всього	2,2		2,5

Джерело: сформовано автором

Сильні сторони. Бізнес-модель ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» є інтегрованою та охоплює всі основні етапи виробничо-збутового процесу

— від закупівлі сировини й переробки до транспортування та експорту готової продукції через власні елеваторні потужності. Така модель сприяє зниженню ризиків залежності від сторонніх контрагентів, підвищує рівень контролю за логістичними процесами та забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Завдяки цьому підприємство досягло модернізації виробничо-технологічної системи відповідно до власних потреб і стратегічних цілей.

Слабкі сторони. Попри значні конкурентні переваги над меншими підприємствами, масштаб діяльності ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» зумовлює високі витрати на оновлення та підтримання технічного стану виробничого обладнання. Модернізація потребує значних інвестицій та тривалого часу, що обмежує оперативність технологічних оновлень. Крім того, частина основних фондів залишається морально застарілою, що негативно впливає на загальну ефективність господарської діяльності.

Можливості. Проведений аналіз тенденцій світового ринку зернових та олійних культур свідчить про наявність перспектив розширення експортних поставок у напрямках Туреччини, Єгипту та Індії. Зростання населення цих країн при відносній стабільності внутрішнього виробництва створює потенціал для нарощення попиту на імпорт агропродовольчої продукції українського походження.

Загрози. Основними загрозами для підприємства залишаються коливання зовнішнього попиту, що можуть прямо впливати на обсяги експорту. Крім того, геополітична нестабільність, зміни у регуляторному середовищі та коливання валютних курсів становлять ризики для стабільності ЗЕД.

З огляду на викладене, для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» доцільно здійснювати системний моніторинг ризиків та розробляти адаптивні стратегії реагування. На основі результатів ідентифікації основних ризиків у сфері ЗЕД побудовано матрицю ризиків зовнішньоекономічної діяльності

підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ

Вплив	3	6	9
	2 (банківський ризик)	4 (ризик країни)	6 (валютний ризик)
	1	2	3
Ймовірність			

Джерело: сформовано автором

Матриця ризиків охоплює три ключові типи зовнішньоекономічних ризиків, що мають істотний вплив на діяльність підприємства, а саме:

- ризик країни, пов’язаний із політичною, економічною та правовою нестабільністю держав, до яких здійснюється експорт;
- валютний ризик, що виникає внаслідок коливань валютних курсів і впливає на фінансові результати зовнішньоекономічних операцій;
- банківський ризик, пов’язаний із можливими фінансовими труднощами або ненадійністю банків-посередників.

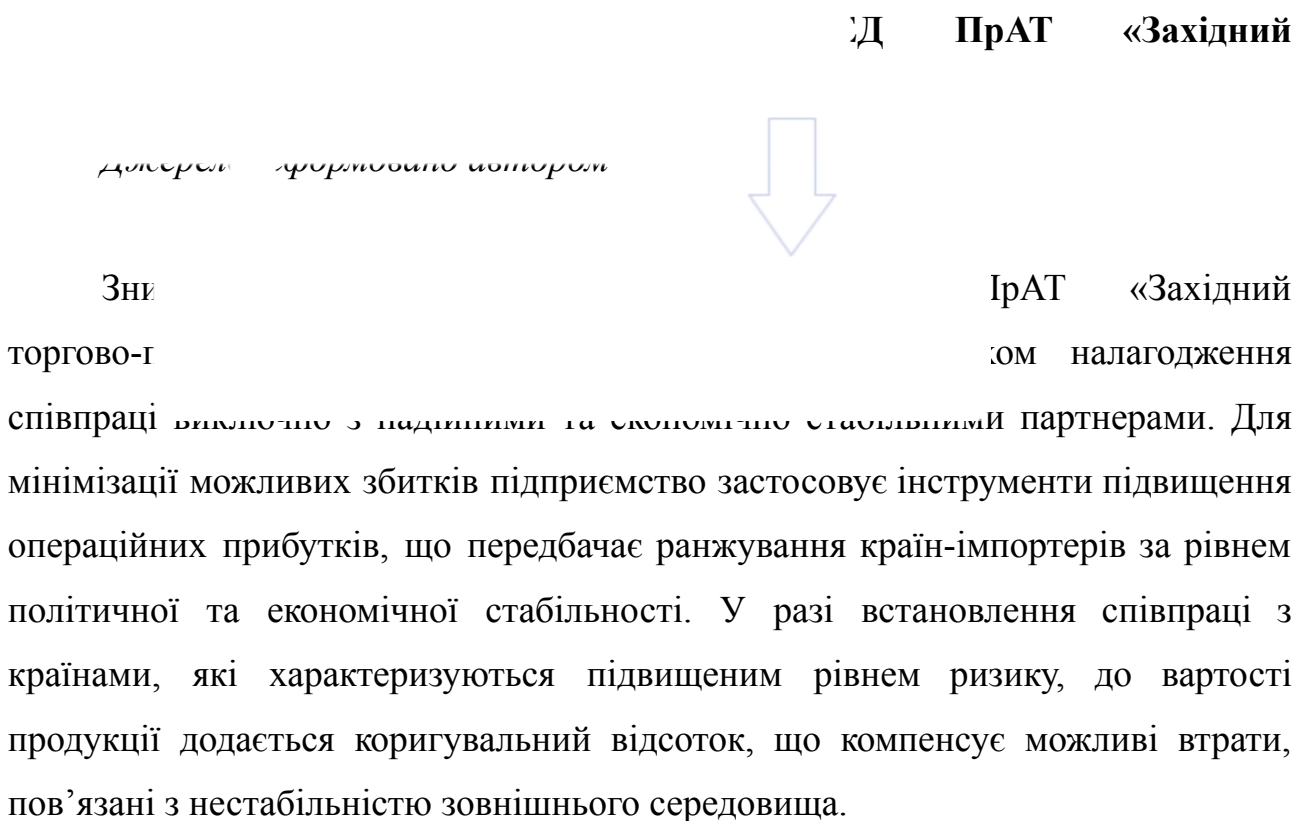
Ранжування ризиків за ступенем важливості та ймовірності їх настання проведено на основі методу експертних оцінок. Кожному ризику присвоєно бал від 1 до 3, де 1 – прийнятний ризик, 2 – помірний, 3 – високий рівень ризику.

За результатами оцінювання встановлено, що банківський ризик характеризується як прийнятний і не потребує невідкладних управлінських дій. Ризик країни має помірний рівень, що вимагає розроблення системи превентивних заходів для його контролю. Найбільш критичним є валютний ризик, який оцінюється як високий, тому необхідним є впровадження оперативних заходів для його мінімізації, зокрема шляхом диверсифікації валютних операцій та використання інструментів хеджування.

Ризики є невід’ємною складовою господарської діяльності підприємства, а система ризик-менеджменту становить важливий елемент управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім». Поряд із зовнішньоекономічними ризиками підприємство також стикається з

операційними, фінансовими та стратегічними ризиками, які опосередковано впливають на ефективність його зовнішньоекономічної діяльності.

Результати реалізації заходів щодо зниження рівня зовнішньоекономічних ризиків представлено на рис. 2.9.



Мінімізація валютного ризику здійснюється через орієнтацію більшої частини валютних надходжень у доларах США, що зумовлено коливаннями курсу національної валюти. Така стратегія дозволяє зменшити вплив девальваційних процесів на фінансові результати підприємства. Крім того, рекомендується формування резервних фондів для покриття потенційних збитків, що водночас сприятиме зниженню ризику ліквідності та забезпеченню фінансової стійкості.

ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» активно працює над розширенням географії зовнішньоекономічної діяльності, нарощуванням обсягів експорту сільськогосподарської продукції, а також переорієнтацією на експорт продукції глибокої переробки.

Динаміку обсягів експорту сільськогосподарської продукції та виручки у

розрізі основних зовнішніх партнерів наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка обсягів експорту сільськогосподарської продукції та
виручки в розрізі основних суб'єктів-покупців ПрАТ «Західний
торгово-промисловий дім»**

Компанія покупець	Назва продукції	Обсяг продажу, (т)	Виручка від реалізації, (грн.)	Виручка від реалізації, (USD)
2022 рік				
ТОВ «Кернел Трейд»	соняшник	1566	16545161,48	
Louis Dreyfus Compani	кукурудза	12679	57236104,10	
ТОВ «Кернел Трейд»	соняшник	320	3514147,26	
Cargill International S.A.	ріпак	3342	39921755,61	
2023 рік				
Cargill International S.A.	ріпак	698		290497
ТОВ «Кернел Трейд»	пшениця	1011		200330,86
ULF	кукурудза	5316		938948,41
	пшениця	964		240073,35
ТОВ «Кернел Трейд»	пшениця	3087		630123,56
ULF	кукурудза	4787	22192605,12	
	пшениця	5017	28925041,32	
Louis Dreyfus Compani	кукурудза	1230	5882502,09	
2024 рік				
UL	ріпак	2462		1618339,50
ТОВ «Кернел Трейд»	соняшник	270	6712723,73	
ULF	кукурудза	4434	34134562	
Louis Dreyfus Compani	кукурудза	1096	9319395,61	
		400	3389373,39	
ULF	кукурудза	7204	592288321,82	
	пшениця	944	8687563,79	
	соняшник	683	17383875,91	

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Суттєве оновлення матеріально-технічної бази підприємства дало змогу оптимізувати процеси зберігання, обігу та відвантаження зерна, підвищити продуктивність логістичних операцій і покращити якість обслуговування

зовнішніх контрагентів. Нині підприємство має стійкі торговельно-економічні зв'язки з компаніями Польщі, Румунії та Італії, що свідчить про його високу ділову репутацію на міжнародному ринку.

У 2022 році ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» здійснювало зовнішньоекономічну діяльність переважно через посередників — вітчизняні представництва міжнародних зернотрейдерів. Проте вже з 2023 року підприємство перейшло до практики укладання переважної більшості експортних контрактів безпосередньо із закордонними партнерами, що свідчить про підвищення рівня його конкурентоспроможності та ділової автономії.

Співпраця із закордонними партнерами через українські представництва зернотрейдерів мала низку переваг, зокрема:

- спрощену логістичну організацію поставок;
- можливість транспортування продукції власним автопарком до елеваторів компаній-партнерів;
- зменшення обсягу документального супроводу, оскільки сертифікацію якості можна здійснювати безпосередньо на місці за участі представників трейдера.

Водночас такий формат співпраці мав і певні обмеження, серед яких:

- ризик суб'єктивного заниження трейдером закупівельних цін шляхом коригування показників якості зерна (зокрема, класу пшениці чи рівня олійності соняшнику);
- суттєва різниця між внутрішніми та зовнішніми ринковими цінами;
- прагнення посередників до максимізації власного прибутку, що зменшує маржинальність виробника.

Перехід до прямих експортних контрактів забезпечив підприємству низку ключових переваг:

- можливість реалізації продукції за вищою ціною порівняно з внутрішнім ринком;
- розширення стратегічних перспектив розвитку завдяки зміцненню

репутації на міжнародному рівні та формуванню довгострокових партнерських відносин із закордонними покупцями.

Водночас прямий експорт передбачає і певні виклики, серед яких:

- складність логістичного планування та необхідність чіткої координації транспортування;
- збільшення обсягів адміністративної роботи, пов'язаної з підготовкою сертифікатів, товаросупровідних документів і митного оформлення;
- потреба у наявності власного або орендованого спеціалізованого транспорту для перевезення зернових культур.

Перехід ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» до моделі прямих експортних продажів є свідченням його стратегічного розвитку, посилення ринкових позицій і прагнення до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Попри наявні обмеження, переваги прямої реалізації продукції на зовнішні ринки суттєво переважають, що визначає стратегічну доцільність цього напрямку. У зв'язку з цим ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» активно розвиває логістичну інфраструктуру, зокрема вдосконалює систему автомобільних перевезень для оптимізації процесів вивезення та реалізації продукції на експорт.

Разом з тим, діяльність підприємства зазнає впливу макроекономічної нестабільності, спричиненої військовою агресією Російської Федерації проти України та запровадженням воєнного стану. Ці обставини є суттєвими для оцінки фінансово-економічного стану підприємства, оскільки, хоча й належать до некоригувальних подій, потребують детального розкриття через значний вплив на господарську діяльність.

Територіально ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» розташоване поза межами активних бойових дій, однак наслідки війни створили високий рівень невизначеності у функціонуванні підприємства, що проявляється у таких

аспектах:

1. Починаючи з 24.02.2022 року, спостерігалось скорочення витрат на оплату праці на 20% у зв'язку з відсутністю частини працівників із невстановлених причин.

2. Обсяг наданих послуг у березні 2022 року становив лише 37,9% від аналогічного показника 2021 року.

3. Відбулося зменшення обсягів продажу та операційних грошових потоків у першому півріччі 2023 року на 5,1% та 32,5% відповідно, у порівнянні з попереднім роком.

4. На тимчасово окупованих територіях залишилися основні засоби Товариства, що призвело до часткової втрати контролю над активами. Їх балансова вартість становить 23 тис. грн, і ця сума оцінюється як потенційна втрата.

5. У першому півріччі 2024 року спостерігалось подальше зниження операційних грошових потоків на 11% порівняно з відповідним періодом 2023 року.

6. Зростання цін на понад 50% та дефіцит палива негативно позначилися на логістиці та загальній ефективності діяльності підприємства.

Отже, у 2022-2024 рр. ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» функціонує в умовах підвищених зовнішньоекономічних ризиків і нестабільності бізнес-середовища. Водночас підприємство демонструє адаптивність і здатність до стратегічної переорієнтації, зокрема через розвиток прямих експортних каналів та вдосконалення логістичних процесів, що сприяє збереженню його конкурентоспроможності на міжнародному ринку

Для пом'якшення впливу ускладнюючих обставин керівництвом ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» розробляються комплексні плани заходів, що передбачають:

– відтермінування виплат постачальникам за договорами та перегляд їхніх умов, зокрема щодо знижок;

- часткове відстеження стану майна, контроль над яким тимчасово втрачено внаслідок окупації;
- пошук нових можливостей у сфері зовнішньоекономічної діяльності для збільшення обсягів реалізації продукції;
- ефективне використання наявних ресурсів та оптимізацію витрат.

Такий комплексний підхід дозволяє оцінити, як підприємство організовує та керує своєю зовнішньоекономічною діяльністю, а також визначити потенційні шляхи підвищення її ефективності.

Зважаючи на стратегічну роль зовнішньоекономічної діяльності для ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім», успішне управління цим процесом є ключовим чинником досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку компанії. Організаційно-економічна характеристика підприємства демонструє готовність до здійснення зовнішньоекономічних операцій, включно з наявністю необхідних ресурсів та ефективною структурою управління. Аналіз фінансово-економічного стану дозволяє визначити фінансові можливості та ризики, що супроводжують міжнародну діяльність.

Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства та розробити стратегії підвищення продуктивності цього процесу. Результатом такого аналізу стають конкретні рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик і досягнення більшої ефективності у здійсненні зовнішньоекономічних операцій компанії.

Висновки до розділу 2

Аналіз світової кон'юнктури зернової галузі демонструє високий рівень концентрації виробництва та експорту у невеликій групі провідних країн, серед яких Китай, Індія, росія, США та Україна відіграють ключову роль. Геополітичні та кліматичні чинники, включаючи повномасштабну війну в Україні, суттєво впливають на доступність зернових на міжнародному ринку та формування цін. Прогнози на 2024/25 МР свідчать про відносну стабільність глобальної пропозиції пшениці, хоча обсяги українського експорту залишаються обмеженими, що підкреслює стратегічну важливість України для забезпечення продовольчої безпеки світу. Водночас зменшення врожайності фуражних зернових у ключових регіонах може вплинути на загальні запаси та продовольчу стабільність, особливо у країнах-імпортерах зерна.

Україна змогла сформувати високоефективну інфраструктуру та зберегти стабільні обсяги виробництва і переробки зернових культур, незважаючи на серйозні виклики, пов'язані з воєнними діями та логістичними обмеженнями. Український аграрний сектор показав здатність адаптуватися до умов зменшеної доступності посівних площ, підтримуючи високу врожайність на контрольованих територіях та забезпечуючи стабільні обсяги продукції для внутрішнього ринку і експорту. Значна частка зернової продукції, яка спрямовується на зовнішні ринки, підтверджує ключову роль України на світовому ринку зерна та її внесок у глобальну продовольчу безпеку. Водночас розвиток переробної галузі, вертикальна інтеграція підприємств і вдосконалення логістичної та елеваторної інфраструктури забезпечують ефективну трансформацію сировини у продукцію з високою доданою вартістю та підтримують конкурентоспроможність українського зернового сектора на внутрішньому та міжнародному рівнях.

ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» демонструє високу адаптивність і здатність до стратегічної переорієнтації в умовах значних зовнішніх та внутрішніх викликів, включно з макроекономічною

нестабільністю, військовою агресією та коливанням ринкових факторів. Перехід до прямих експортних контрактів, розвиток логістичної інфраструктури та модернізація матеріально-технічної бази дозволяють підприємству підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності, зміцнювати конкурентні позиції на міжнародному ринку та розширювати географію поставок. Системний підхід до управління ризиками, оптимізація ресурсів і стратегічне планування сприяють стабільності фінансово-економічного стану та формують основу для подальшого розвитку підприємства як ефективного й конкурентоспроможного учасника глобального аграрного ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю

Сучасні агровиробники, попри високий рівень адаптивності та інтегрованість у світові аграрні ланцюги, стикаються з низкою системних викликів у процесі реалізації свого експортного потенціалу на глобальному ринку зерна. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо залежить від здатності підприємств реагувати на зовнішні ризики, оптимізувати логістичні та фінансові процеси, а також забезпечувати стійкість виробничо-збутових ланцюгів у нестабільних умовах міжнародної торгівлі.

Серед основних факторів, що ускладнюють зовнішньоекономічну діяльність українських агропідприємств, можна виділити:

- вплив військових дій на обсяги та структуру виробництва зерна, який проявляється через скорочення посівних площ внаслідок окупації та мінування територій, дефіцит ключових ресурсів (палива, добрив, робочої сили, фінансів), руйнування техніки та інфраструктури, а також зміну структури посівів з переорієнтацією на менш витратні культури;

- блокаду морських портів, що призвела до різкого падіння обсягів експорту у 2022 році, спроби компенсації через «Чорноморську зернову ініціативу», яка припинила діяльність у 2023 році, та постійні атаки на портову інфраструктуру Одеси;

- проблеми логістичних маршрутів, які проявляються у відмінностях колій, чергах на пунктах пропуску, «зернових суперечках» з польськими аграрними компаніями, що блокують експорт через Польщу, а також обмеженому використанні річкових портів через слабку інфраструктуру;

- зростання логістичних витрат та зниження

конкуентоспроможності українського зерна, що негативно впливає на маржинальність і прибутковість аграрних підприємств, зменшуючи привабливість ведення бізнесу;

– митні та регуляторні бар'єри, які проявляються через складність процедур, дублювання контролю (фітосанітарного та ветеринарного), а також недостатню цифровізацію та інтеграцію з європейськими інформаційними системами [46; 50; 59; 63].

Серед інших важливих проблем, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності, варто виділити такі:

– обмежена пропускна спроможність транспортних пунктів, включаючи залізничні та автомобільні переходи через державний кордон, нестачу митних терміналів, розподільчих центрів, складських комплексів та пунктів перевантаження продукції. Це призводить до тривалих черг на кордоні, зриву термінів постачання, додаткових витрат, зниження ефективності використання транспорту та погіршення якості продукції;

– недостатній розвиток транспортної інфраструктури як в Україні, так і в окремих країнах Єврозони для швидких і масштабних перевезень автомобільним та залізничним транспортом. Особливу проблему становить несумісність ширини колій в Україні та Європі, що уповільнює залізничну логістику через необхідність перестановки колісних пар або перевантаження вантажів. У сфері автомобільних перевезень ключовими обмеженнями залишаються недостатня кількість багатосмугових доріг, поганий стан окремих автотрас, обмежена кількість митних терміналів та складні під'їзди до пунктів пропуску;

– дефіцит спеціалізованого транспорту (барж, зерновозів, контейнерів, рефрижераторів, локомотивів, залізничних вагонів європейського зразка) та частково незадовільний стан матеріально-технічної та ремонтної бази транспортних компаній;

– тривалі процедури митного оформлення, що зумовлені бюрократичними вимогами та недостатньою цифровізацією митних органів. Крім того, транзит через різні країни потребує дотримання їх національних законодавчих норм, а для захисту внутрішнього ринку окремі держави можуть запроваджувати додаткові митні та адміністративні обмеження, що ускладнює логістику;

– зростаючий кадровий дефіцит, насамперед водіїв, який зумовлений мобілізаційними процесами;

– підвищений рівень загроз безпеці вантажів та логістичної інфраструктури при проходженні альтернативних маршрутів через потенційно небезпечні райони, зокрема на півдні України. У 2023–2024 рр. зафіксовані ракетні та дроніві атаки на Дунайські порти (Рені, Ізмаїл), що підвищує транспортні та комерційні ризики та ускладнює страхування вантажів;

– відсутність належної координації між країнами, через які проходять альтернативні маршрути. Для ефективного функціонування таких ланцюгів постачання необхідне узгодження правил митного оформлення, графіків перевезень та забезпечення належних умов для транспортування вантажів [45].

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю в таких умовах потребує комплексного підходу, який передбачає оптимізацію логістики, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності виробничо-збутових процесів.

Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах триваючої війни, передбачає реалізацію комплексу заходів за чотирма ключовими напрямками (рис. 3.1).

Логістичний напрям удосконалення організаційно-економічного механізму управління ЗЕД передбачає комплексну трансформацію ланцюгів постачання, що включає як розроблення нових логістичних маршрутів, так і вирішення проблем організаційно-економічного забезпечення експорту аграрної продукції. Ключовим завданням у цьому контексті є розвиток сучасної

логістичної інфраструктури, здатної забезпечити безперебійний рух продовольчих товарів у мінливих умовах зовнішнього середовища.

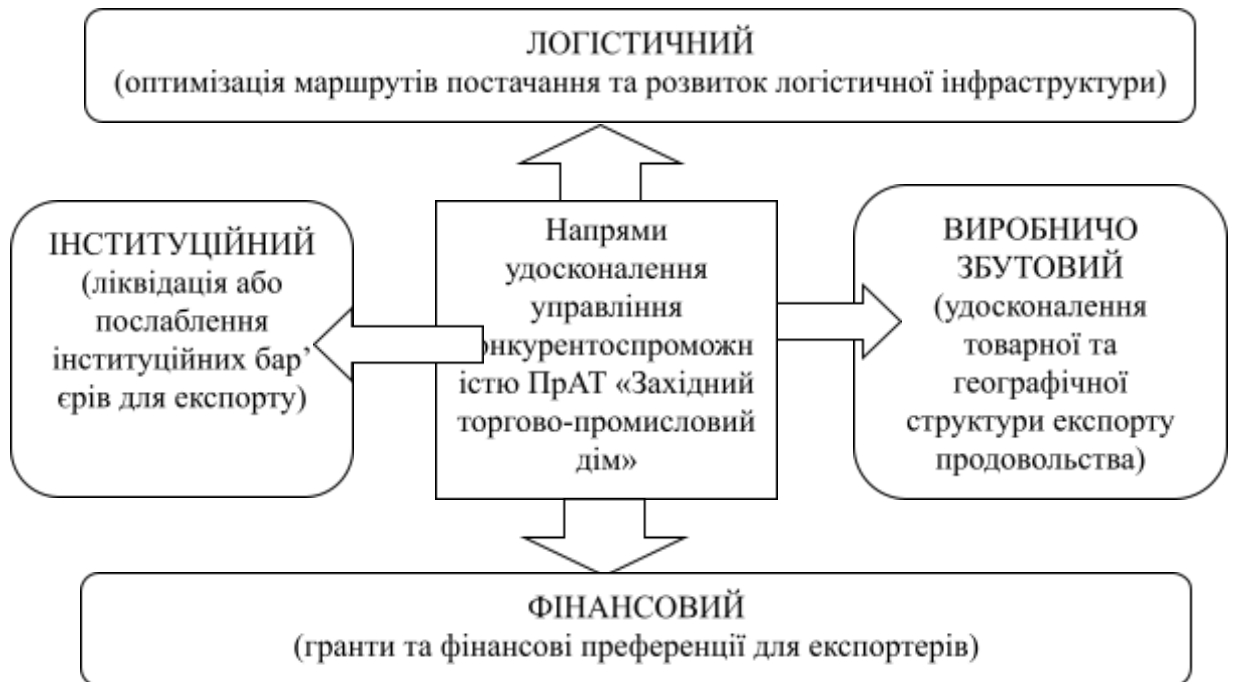


Рис. 3.1 Напрями удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу

Джерело: сформовано на основі [45]

Першочерговим напрямом оптимізації ланцюгів постачання є розширення альтернативних маршрутів експорту з метою скорочення транспортного плеча, диверсифікації товарних потоків та зниження залежності від морських перевезень. Попри те, що морський транспорт залишається найефективнішим способом перевезення зернових вантажів, триваючі військові загрози в акваторії Чорного моря зумовлюють необхідність активного розвитку сухопутних видів транспорту. Важливим кроком у цьому напрямі є впровадження мультимодальних та інтермодальних перевезень, що передбачають транспортування вантажів за єдиним договором із залученням кількох видів транспорту (залізничного, автомобільного, річкового тощо). Такий підхід забезпечує збереження вантажу в стандартизованій транспортній одиниці

(контейнері) без його перевантаження, що суттєво підвищує ефективність і безпеку доставки.

Для повноцінної реалізації цієї концепції необхідним є підвищення інтероперабельності транспортної мережі України, зокрема шляхом адаптації її технічних і операційних параметрів до вимог трансєвропейської транспортної мережі (TEN-T). Це дозволить забезпечити сумісність інфраструктури, спростити логістичні процеси та інтегрувати українську транспортну систему у європейський простір перевезень.

Основними заходами для реалізації зазначеної мети є:

- стандартизація залізничної інфраструктури – будівництво в Україні залізничних магістралей європейського стандарту, що з'єднуюватимуть ключові логістичні хаби експорту продовольства (Одеса, Дніпро, Запоріжжя, Київ, Львів) та проходить через основні прикордонні пункти пропуску (Рава-Руська, Мостиська-2, Чоп, Ягодин). Це створить можливість здійснювати перевезення продукції чотирма транспортними коридорами TEN-T, інтегруючи морські порти Північного, Балтійського, Чорного, Адріатичного та Егейського морів, а також річкові порти Рейну та Дунаю;

- інтеграція з європейськими системами управління залізничним рухом, зокрема впровадження Європейської системи управління рухом поїздів (ERTMS), що спростить транскордонний рух та підвищить безпеку перевезень;

- будівництво та модернізація інтермодальних терміналів, здатних обслуговувати різні види транспорту – залізничний, автомобільний, річковий та морський, що сприятиме підвищенню ефективності мультимодальних перевезень;

- розширення пропускної спроможності прикордонних пунктів, шляхом модернізації існуючих та будівництва нових вантажних і митних терміналів, адаптованих під різні види транспорту;

- створення логістичних складських комплексів та елеваторів на території ЄС для тимчасового зберігання продукції, що дозволить оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечить безперервність поставок;
- технічна модернізація рухомого складу, включаючи закупівлю вагонів європейського зразка, додаткових вузькоколіїних візків та впровадження технологій автоматичної зміни ширини колісних пар;
- посилення співпраці з європейськими транспортними компаніями, спрямоване на організацію логістики української агропродукції, розробку спільних проєктів та обмін передовим досвідом;
- мінімізація простоїв транспорту на всіх етапах логістичного ланцюга шляхом автоматизації процесів, створення електронних черг та систем накопичувачів, а також автоматизації документообігу, що дозволяє підвищити швидкість обробки вантажів, зменшити витрати та скоротити ризики, пов'язані з людським фактором [45].

Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу у виробничо-збутовому напрямі передбачає перегляд та оптимізацію товарної та географічної структури експортно-імпортних операцій, а також налагодження співпраці з новими контрагентами. Для підвищення доходності аграрних підприємств необхідно:

- провести комплексний маркетинговий аналіз ринків ЄС з метою визначення сегментів, які найбільше залежать від імпорту продовольчих товарів;
- реструктурувати виробництво та збут, збільшуючи експортну частку «нішевих» та органічних видів сільськогосподарської продукції, плодів і ягід, продуктів тваринництва та готових харчових товарів, а також продукції, що забезпечує максимальний дохід на одиницю ваги. Це передбачає розвиток інтеграції між виробничими та переробними компаніями, фермерськими господарствами та торговельними структурами, а також впровадження в Україні системи глибокої переробки продукції (виробництво замкнутого циклу);

- враховувати під час планування виробництва та збуту діючі преференції та можливості для виходу на міжнародні ринки;
- оптимізувати географічну структуру експорту, орієнтуючись на країни з найвигіднішими ціновими пропозиціями;
- диверсифікувати цінові стратегії для сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів з високим експортним потенціалом, що дозволить зберегти ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємств агробізнесу навіть за умов значних логістичних витрат [45].

Удосконалення організації експортно-імпоротної логістики агропродовольчої продукції вимагає ліквідації або пом'якшення різноманітних інституційних бар'єрів. До них належать бюрократичні та технічні процедури перетину кордону (ліцензування, декларування, отримання дозволів, проведення експертиз, митний контроль та оформлення вантажів), тарифні квоти, а також законодавчі обмеження і заборони на імпорт окремих видів сільськогосподарської продукції до країн ЄС. Подолання цих перешкод передбачає співпрацю з європейськими державами для спрощення митних процедур, продовження режиму безмитної торгівлі та впровадження бездозвільних транзитних автомобільних перевезень. Ефективним механізмом є також створення «зелених коридорів», що дозволяють перенести фітосанітарний, санітарний та ветеринарний контроль з кордонів України до європейських портів, які виконують роль проміжних вузлів морського транзиту. У цьому контексті важливим є укладення двосторонніх і багатосторонніх угод, спрямованих на зниження тарифів та усунення бар'єрів для експорту аграрної продукції.

Важливим аспектом розвитку експортної діяльності підприємств агробізнесу є всебічна підтримка з боку державних органів та недержавних самоврядних інституцій (бізнес-асоціацій, регіональних торгово-промислових палат, дослідницьких установ тощо). До основних напрямів такої підтримки належать:

- надання професійних консалтингових послуг виробникам і експортерам щодо виходу на перспективні зовнішні ринки, пошуку торгових партнерів, адаптації продукції до міжнародних стандартів та її сертифікації;
- організація урядовими та торгово-промисловими структурами міжнародних виставок, ярмарків і бізнес-форумів, що дає можливість підприємствам презентувати свою продукцію та укласти контракти з потенційними замовниками;
- надання технічної підтримки у впровадженні інноваційних виробничих технологій і сучасних методів організації продажів, зокрема електронної комерції;
- сприяння просуванню національних брендів агропродукції на міжнародних ринках;
- створення мереж логістичних хабів для оптимізації зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки;
- подальший розвиток системи публічних закупівель агропродукції для підтримки стабільного експорту [44].

Фінансове забезпечення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах російсько-української війни включає такі ключові напрями:

- експортні субсидії – пряме або опосередковане державне фінансування підтримки експортних операцій, що може включати компенсацію частини логістичних витрат, витрат на маркетинг, рекламу або участь у міжнародних виставках;
- інвестиції в логістичну інфраструктуру – вкладення коштів у порти, залізниці, автомобільні дороги та інші об'єкти, які забезпечують скорочення транспортних витрат і підвищення ефективності експорту;
- страхування експортних ризиків – покриття потенційних втрат продукції або пошкодження під час транспортування внаслідок воєнних дій, блокад

логістичних маршрутів, несвоєчасного виконання договірних зобов'язань чи ризику неплатежів;

– кредитування експортних операцій – фінансова підтримка виробництва та постачання продукції на зовнішні ринки, забезпечення ліквідності підприємств під час підготовки продукції до експорту;

– урядові, приватні та міжнародні гранти – безповоротне фінансування проєктів у рамках програм розвитку окремих напрямів агробізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Наприклад, у 2024 році агентством USAID надаються гранти для розвитку переробки сільськогосподарської продукції, яка має невеликий експортний обсяг (плоди, ягоди, овочі, зелень, бобові, м'ясо, кукурудза на харчові продукти), а також на часткове покриття витрат на участь у торгових місіях, виставках, навчальних поїздках до ЄС та отримання експертних консультацій з питань експорту.

Отже, організація зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу сьогодні визначається соціально-економічними умовами та наслідками війни, яка стала серйозним викликом для їх стійкості та адаптивності. Війна виявила слабкі місця виробничо-збутової ланки та підкреслила необхідність трансформації підходів до організації експорту, бізнес-процесів і логістики. Пріоритетними заходами є диверсифікація виробництва, збільшення частки переробленої продукції, розширення географії поставок, пошук альтернативних маршрутів і нових партнерів. Для ефективної реалізації цих завдань потрібна координація зусиль підприємств, державних органів і міжнародних структур. Підтримка інновацій та брендингу дозволить диверсифікувати експорт, подовжити ланцюги доданої вартості і підвищити конкурентоспроможність агробізнесу на міжнародних ринках.

3.2. Цифровізація процесів управління та застосування інноваційних інструментів

Одним із ключових принципів ефективної роботи цифрових інструментів у ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» є забезпечення прозорості бізнес-процесів через моніторинг усіх етапів операцій у реальному часі, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми та збої. Функціональні цифрові системи відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечуючи підприємство засобами для швидкої адаптації до змін економічного та ринкового середовища. Успішність їх впровадження визначається інтеграцією з наявними бізнес-процесами та можливістю масштабування, що дозволяє ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» підтримувати високу конкурентоспроможність навіть у динамічних умовах зовнішнього ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Функціональні цифрові інструменти управління
зовнішньоекономічною діяльністю підприємств**

Категорія інструментів	Приклади цифрових рішень
Аналітика даних	Системи бізнес-аналітики, Платформи аналізу великих даних, Інструменти прогнозування аналітики
Управління запасами та логістика	Системи управління запасами, Інструменти оптимізації логістики, Моніторинг транспортних операцій
Фінансове управління	Системи управління валютними операціями, Інструменти автоматизації платежів, Аналітика фінансових ризиків
Спільна робота та управління проектами	Хмарні платформи для спільної роботи, Інструменти управління проектами, Платформи для електронного обміну даними
Ризик-менеджмент та регуляторний моніторинг	Інструменти оцінки геополітичних ризиків, Платформи моніторингу регуляторних змін, Аналітика кредитних ризиків
Документообіг та контракування	Інструменти для створення документів, Електронний підпис, Платформи електронного контракування
Маркетинг та клієнтський сервіс	CRM-системи, Платформи таргетованої реклами, Інструменти аналізу споживчої поведінки

Джерело: сформовано на основі [56]

Впровадження сучасних цифрових інструментів суттєво підвищує ефективність планування та реалізації стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім». Автоматизація обробки та аналізу даних дозволяє швидко та точно прогнозувати ринкові тенденції, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Паралельно

інтеграція інструментів управління ризиками знижує вплив невизначеності у глобальному середовищі, оптимізує використання ресурсів і сприяє підвищенню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності базуються на поєднанні цифрових платформ та сучасних методів управління ризиками. Вони передбачають створення адаптивних, гнучких систем, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та враховувати складність міжнародних ринків. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, інтегрувати ключові підсистеми підприємства та забезпечити швидкий доступ до аналітичної інформації, яка слугує основою для розробки та коригування стратегічних рішень. У результаті технологічні можливості тісно поєднуються зі стратегічними цілями ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім», формуючи ефективну та інтегровану систему управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Стратегічні комунікації відіграють визначальну роль для ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» у контексті міжнародної діяльності. Вони сприяють формуванню позитивного корпоративного іміджу, подоланню культурних бар'єрів, зміцненню довіри та підтримці репутації серед партнерів і клієнтів. Використання сучасних цифрових технологій значно розширює можливості для реалізації комунікаційних стратегій, дозволяючи підприємству оперативно реагувати на виклики глобального ринку [56].

Для ефективного управління експортноорієнтованим підприємством у мінливих умовах важливими є адаптивність, інноваційність, стратегічне планування та комплексне управління ризиками. Інноваційний підхід до ризик-менеджменту передбачає не лише їх ідентифікацію, а й моделювання можливих сценаріїв розвитку подій, що дає змогу мінімізувати негативний вплив невизначеності та враховувати потенційні загрози й можливості при формуванні стратегій [56].

Такий підхід сприяє підвищенню операційної ефективності та забезпечує довгостроковий розвиток підприємства. Ключовим є інтеграція цих стратегій у корпоративну культуру, де інновації розглядаються як постійний процес адаптації до динамічного зовнішнього середовища ЗЕД (рис. 3.2).

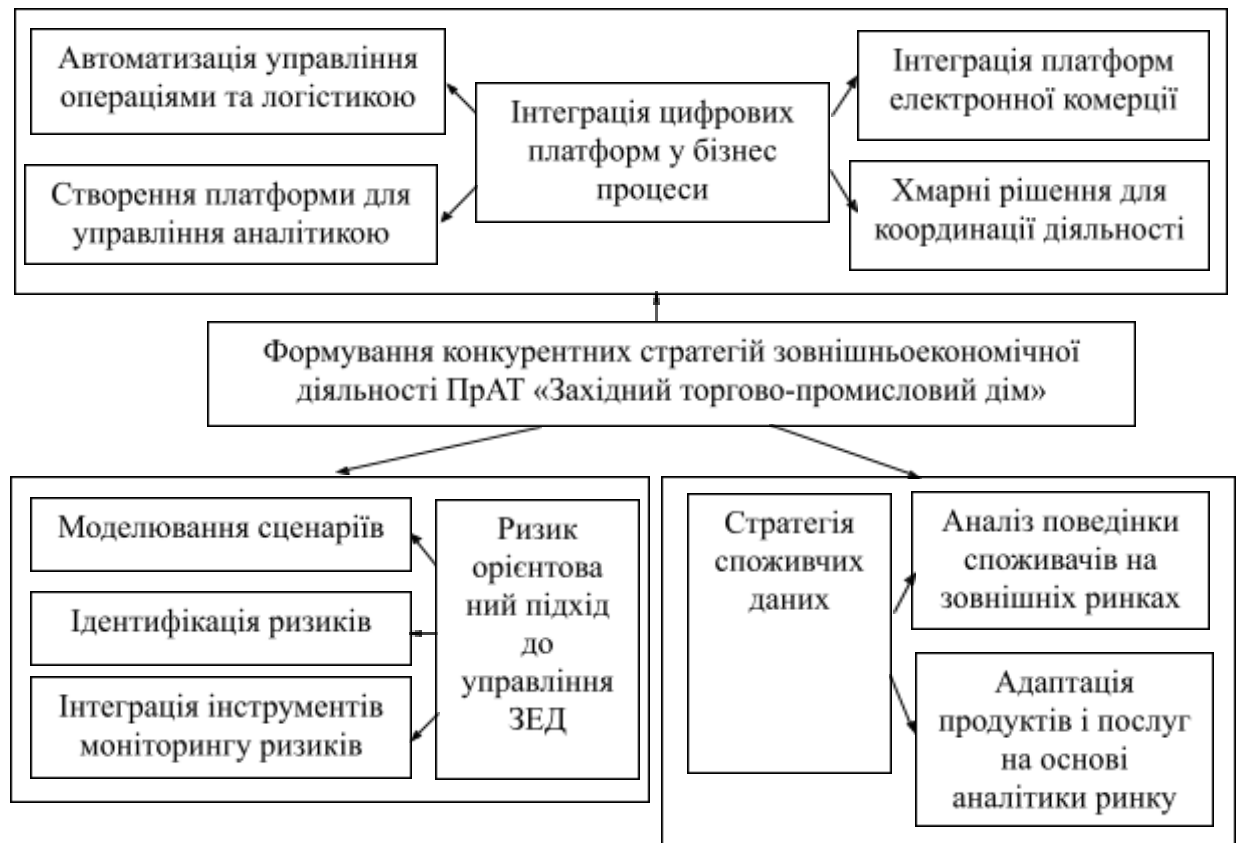


Рис. 3.2. Інноваційні підходи до розробки стратегій зовнішньоекономічної діяльності, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [66]

Цифрова економіка відіграє визначальну роль у трансформації міжнародної торгівлі, змінюючи традиційні бізнес-моделі та сприяючи інтеграції економічних процесів на глобальному рівні. Вона забезпечує прозорість операцій, знижує транзакційні витрати та змінює роль учасників зовнішньоекономічних відносин. Цифрові технології дозволяють ефективніше інтегрувати локальні підприємства, такі як ПрАТ «Західний

торгово-промисловий дім», у глобальні ланцюги поставок, підвищуючи точність прогнозування, планування та управління ресурсами. Інноваційні підходи стимулюють розвиток нових гнучких та клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, що враховують індивідуальні потреби партнерів і сприяють формуванню довгострокових взаємовигідних відносин.

Таким чином, стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю у контексті цифрової трансформації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Ефективна адаптація до сучасних умов передбачає інтеграцію цифрових рішень у бізнес-процеси, оновлення управлінських підходів, розвиток цифрових компетенцій персоналу та створення умов для довгострокової гнучкості управлінської системи.

Загалом, ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» у сучасних умовах цифровізації значною мірою визначається здатністю підприємства інтегрувати функціональні цифрові інструменти та інноваційні рішення у власні бізнес-процеси. Автоматизація аналізу даних, прогнозування ринкових тенденцій та управління ризиками дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, підвищувати операційну ефективність і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Цифрові технології сприяють формуванню адаптивних і гнучких систем управління, що інтегрують ключові підсистеми підприємства та забезпечують швидкий доступ до аналітичної інформації. Впровадження стратегічних комунікацій і цифрових платформ дозволяє формувати позитивний імідж компанії, подолати культурні бар'єри та зміцнити довіру партнерів і клієнтів. Загалом, стратегічний підхід до цифровізації ЗЕД поєднує довгострокове планування та оперативну адаптацію до викликів глобального ринку, створюючи умови для стабільного розвитку і зміцнення позицій підприємства на міжнародній арені.

3.3. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства

При прийнятті управлінських рішень щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» насамперед доцільно визначити пріоритетні країни для подальшої співпраці, проаналізувати чинні зовнішньоекономічні зв'язки та виділити найбільш перспективні напрями розвитку. Основним завданням є детальний аналіз системи міжнародної торгівлі, економічного та політико-правового середовища обраних країн, а також врахування їх культурних особливостей [48].

Комплексне дослідження зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних агропідприємств показало її низьку ефективність, наявність системних проблем і значний невикористаний потенціал для розширення присутності на міжнародних ринках. Обмежена участь агропідприємств у зовнішньоекономічних операціях обумовлена як об'єктивними чинниками (сировинна спрямованість виробництва та низька частка продукції з доданою вартістю, невідповідність національних стандартів міжнародним вимогам, слабкий рівень логістичного забезпечення, низька конкурентоспроможність української продукції), так і суб'єктивними (інституційні бар'єри, бюрократичні перепони, корупційні ризики при митному оформленні, надмірна регламентація експортно-імпортних операцій, обмежений доступ до інструментів ЗЕД). Вплив цих факторів підкреслює необхідність розробки пріоритетних заходів для активізації зовнішньоекономічної діяльності агробізнесу на основі стратегічного підходу.

Лібералізація торговельних відносин, імплементація економічної частини «Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» та загострення проблеми світового дефіциту продовольства створюють для вітчизняних агропідприємств не лише виклики – потребу реструктуризації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції, – а й нові можливості для виходу на великі зовнішні ринки. Для ефективного використання цих перспектив необхідно

розробити комплексну стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу.

Дотримання стратегічного підходу у плануванні та реалізації ЗЕД забезпечує:

- підвищення керованості зовнішньоекономічної діяльності та створення резервів для підвищення її ефективності;
- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємств під час експортно-імпортних операцій;
- зменшення невизначеності інформаційного середовища при прийнятті управлінських рішень;
- мінімізацію потенційних втрат підприємств;
- зміцнення конкурентних позицій на цільових аграрних ринках;
- підвищення результативності досягнення довгострокових цілей підприємств;
- створення ефективної системи протидії загрозам у сфері ЗЕД;
- усунення «слабких ланок» у бізнес-процесах підприємств [47].

Стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств слід формувати з урахуванням сучасних тенденцій функціонування аграрної сфери та прогнозованих сценаріїв її розвитку в перспективі. Вона має поєднувати стійкість до потенційних дестабілізуючих факторів із гнучкістю, що дозволяє оперативно реагувати на зміни економічного середовища та наростаючі виклики. Основні етапи формування такої стратегії наочно відображені на рис. 3.3.

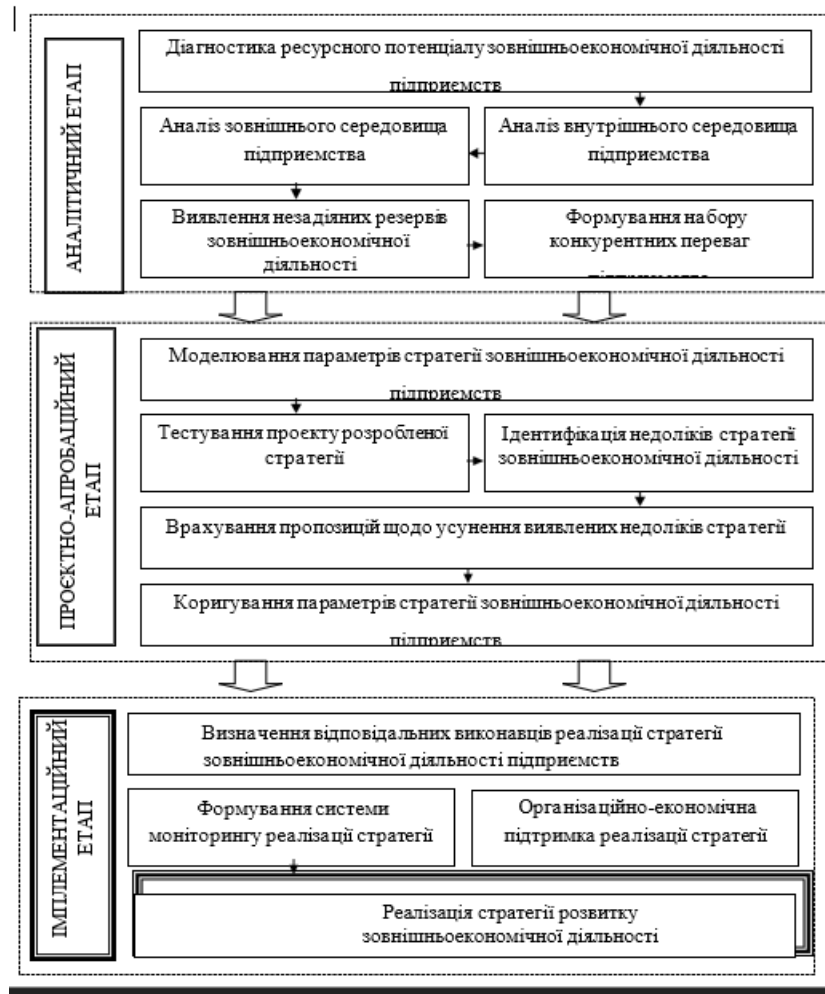


Рис. 3.3. Послідовність формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Джерело: сформовано

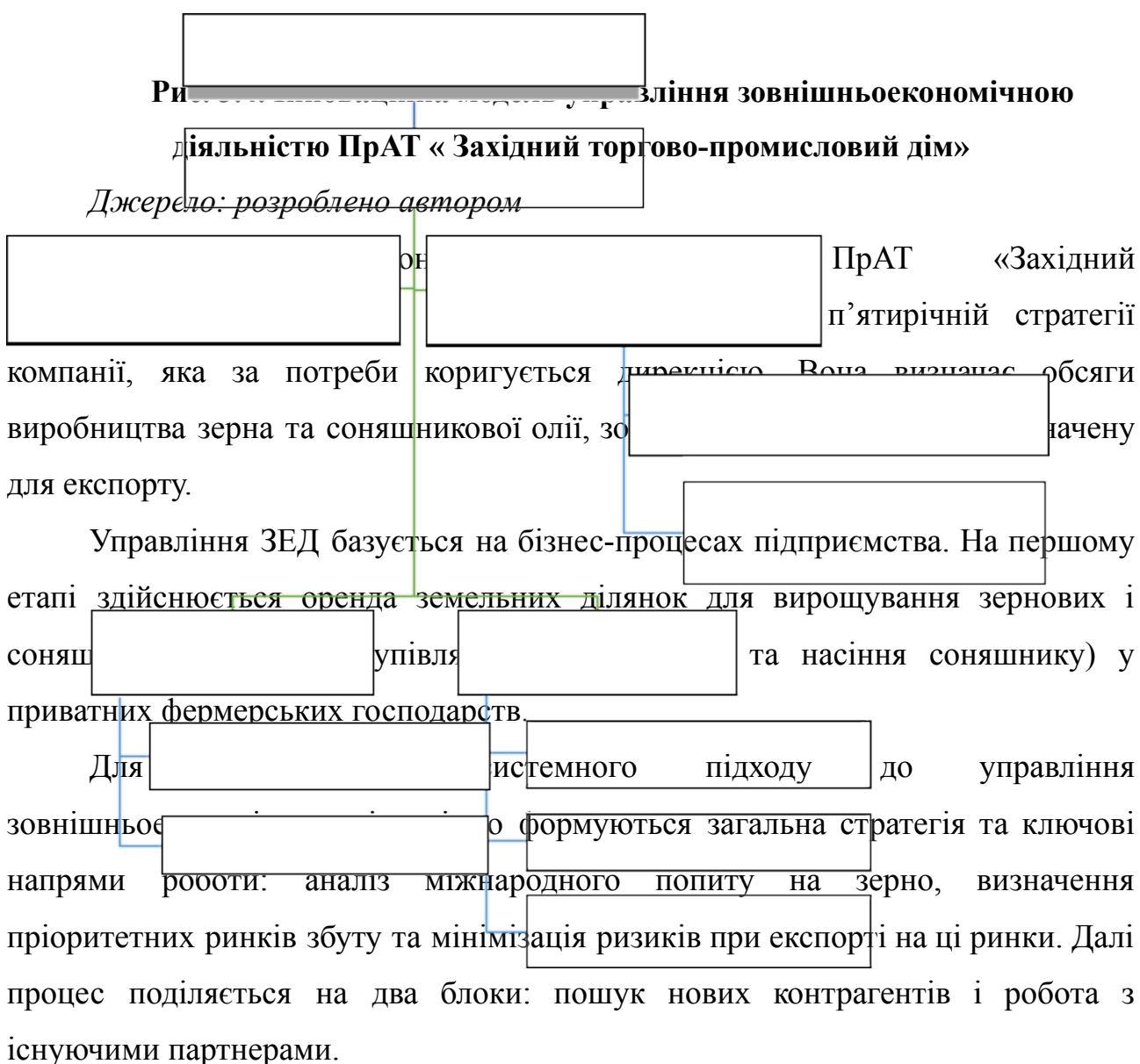
Забезпечення ресурсної спроможності стратегії ЗЕД передбачає її відповідність наступним принципам:

- 1) Системність – наявність взаємопов’язаних елементів, підсистем і блоків, що забезпечують досягнення поставлених цілей;
- 2) Збалансованість – забезпечення одночасного зростання економічної ефективності, а також соціальних та екологічних показників;
- 3) Адаптивність – здатність підлаштовуватися під зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств;

4) Багатофункціональність – орієнтація на комплексний розвиток підприємства та диверсифікацію його ЗЕД;

5) Синергізм – ефективна мобілізація ресурсів для досягнення стратегічних цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності [49].

Вдосконалення управління ЗЕД у ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» передбачає інтеграцію всіх процесів у єдину систему, що дозволяє підвищити прибутковість підприємства. На основі аналізу різних моделей управління була розроблена інноваційна авторська модель організації ЗЕД, схема якої наведена на рис. 3.4.



Співпраця з поточними контрагентами спрямована на встановлення довгострокових взаємовигідних відносин, що передбачає своєчасну поставку якісної продукції, конкурентоспроможне ціноутворення та виконання зобов'язань посередниками. Відділ ЗЕД відповідає також за оформлення зовнішньоекономічної документації та постійний моніторинг змін законодавства й процедур оформлення накладних та іншої документації на міжнародних ринках.

Пошук нових посередників здійснюється за допомогою Інтернет-мережі, консалтингових послуг та рекомендацій від інших контрагентів або клієнтів. На етапі відбору проводиться оцінка фінансового стану, виробничих потужностей та ділової репутації потенційного партнера. Після цього спеціалісти відділу ЗЕД надсилають лист-пропозицію, після чого відбуваються переговори та узгодження умов співпраці, що завершується підписанням контракту. Далі процес переходить до управління відносинами з посередниками та ведення зовнішньоекономічної документації.

Для зниження ризику, пов'язаного з країною-імпортером, ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» працює переважно з надійними державами. Додатково для мінімізації можливих збитків застосовується механізм підвищення операційного прибутку, який полягає у ранжуванні країн за рівнем політичної стабільності. У разі експорту до нестабільних держав до ціни додається відсоток, що компенсує підвищений ризик. На основі даних Fragile States Index розроблено таблицю ранжування країн збуту компанії за рівнем політичної нестабільності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

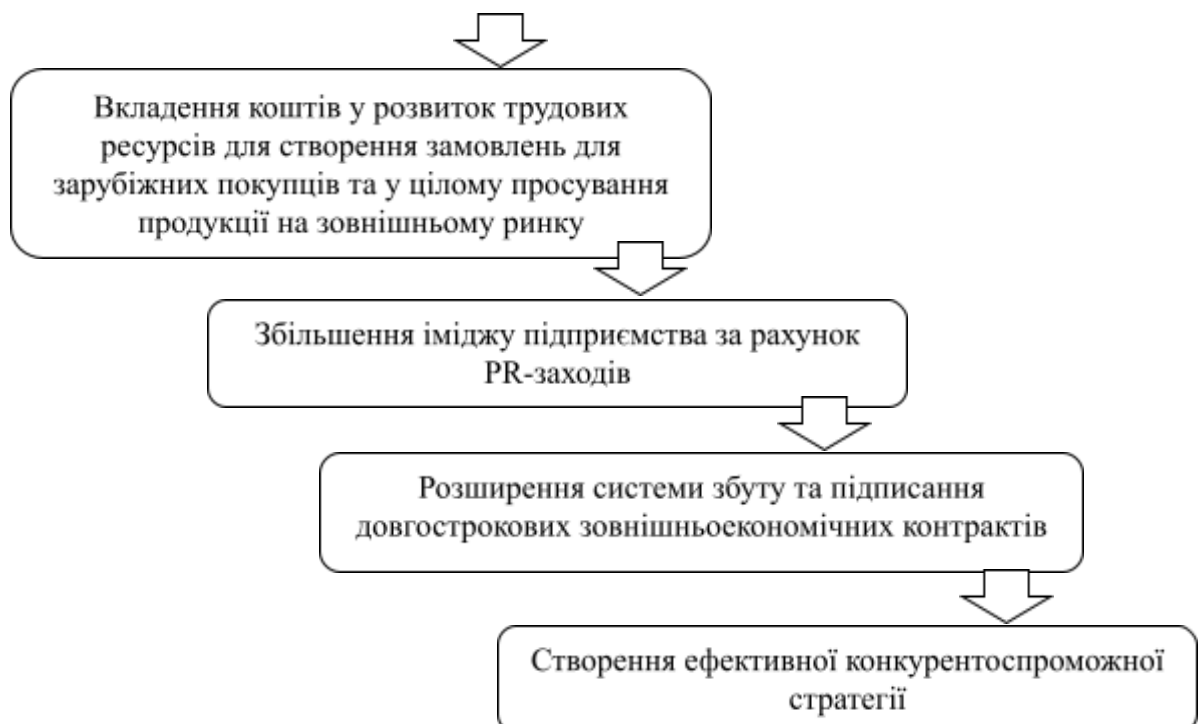
Ранжування країн збуту ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» за рівнем політичної нестабільності

Країна	Рівень нестабільності	Доданий відсоток
ЄС	Відсутність ризиків	-
Єгипет	Середній	+10%
Туреччина	Середній	+10%
Китай	Середній	+10%

Індія	Високий	+30%
Африка	Високий	+30%
Середній Схід	Високий	+30%

Джерело: сформовано на основі [52]

На зовнішніх ринках основними критеріями конкурентоспроможності підприємства є якість продукції, ціна, імідж та обрана стратегія [44]. Ефективне управління виконанням **Використання міжнародно визнаних методів оцінки технічних вимог на зовнішньому ринку** забезпечує здатність підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, підвищувати координацію дій менеджерів та стимулювати їх до реалізації управлінських рішень на довгострокову перспективу, вдосконалювати внутрішній контроль за рахунок формалізації обов'язків посадових осіб і створення центрів відповідальності, виявляти проблеми розвитку ЗЕД та забезпечувати підприємство важливою інформацією про зовнішнє й внутрішнє середовище для їх подальшого аналізу та врахування. Крім того, стратегічне управління дозволяє адаптувати зовнішньоекономічну діяльність до реальних умов, враховуючи базову конкурентну позицію підприємства на міжнародному ринку та перспективи розвитку його стратегії.



**Рис. 3.3. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім»**

Джерело: сформовано автором

Дослідження показує, що система розвитку ЗЕД аграрного підприємства перебуває під впливом глобалізаційних процесів, мінливих тенденцій міжнародного конкурентного середовища та зростаючої економічної й фінансової невизначеності. Своєчасну адаптацію до таких змін підприємство забезпечує через стратегічне управління, що ґрунтується на оцінці ризиків зовнішнього середовища, оперативному реагуванні та передбаченні загроз. При розробці стратегії розвитку ЗЕД необхідно враховувати сучасні тенденції світового ринку сільськогосподарської продукції, існуючі обмеження та специфіку аграрної галузі. Наявність стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю сприяє економічному зростанню, підвищує ефективність підприємства та його міжнародну конкурентоспроможність, а також дозволяє комплексно оцінювати бізнес-середовище з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх умов.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що аграрна сфера залишається однією з пріоритетних для розвитку економіки України. Українські сільськогосподарські підприємства мають значний потенціал для розширення зовнішньоекономічної діяльності завдяки вигідному географічному положенню, високій якості продукції, кваліфікованим кадрам та іншим ресурсам. Інноваційне управління ЗЕД передбачає попередній аналіз поточного стану зовнішньоекономічної діяльності за допомогою спеціально обраних методів, що дозволяє комплексно координувати три ключові напрями: зовнішньоекономічну діяльність, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності підприємства [60].

В умовах війни виникає необхідність у самострахуванні, яке реалізується через створення підприємством власних резервів для покриття можливих

збитків у непередбачених ситуаціях. Такий внутрішній резервний фонд отримав назву фонду ризику. Економічна доцільність використання фонду ризику порівняно з іншими методами управління ризиками є очевидною, особливо коли аналіз страхового ринку показує надмірно високі страхові премії, а інші методи управління ризиками не здатні забезпечити необхідне зниження або покриття ризиків підприємства.

Отже, оптимізація товарно-ринкової стратегії ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» на зовнішніх ринках забезпечує підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, зміцнення конкурентних позицій та мінімізацію ризиків, що виникають у процесі експорту продукції. Системне та стратегічне управління дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін міжнародного середовища, комплексно враховувати економічні, політико-правові та культурні фактори, а також ефективно використовувати наявний потенціал і ресурси для диверсифікації ринків, розвитку довгострокових партнерських відносин і підвищення доданої вартості продукції. Такий підхід сприяє не лише економічному зростанню підприємства, а й зміцненню його ролі на глобальному аграрному ринку, забезпечуючи стабільність діяльності навіть в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Висновки до розділу 3

Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу сьогодні визначається соціально-економічними умовами та наслідками війни, яка стала серйозним викликом для їх стійкості та адаптивності. Війна виявила слабкі місця виробничо-збутової ланки та підкреслила необхідність трансформації підходів до організації експорту, бізнес-процесів і логістики. Пріоритетними заходами є диверсифікація виробництва, збільшення частки переробленої продукції, розширення географії поставок, пошук альтернативних маршрутів і нових партнерів. Для ефективної реалізації цих завдань потрібна координація зусиль підприємств, державних органів і міжнародних структур. Підтримка інновацій та брендингу дозволить диверсифікувати експорт, продовжити ланцюги доданої вартості і підвищити конкурентоспроможність.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» у цифрову епоху визначається здатністю інтегрувати цифрові інструменти та інноваційні рішення у бізнес-процеси. Автоматизація аналізу даних, прогнозування ринкових тенденцій та управління ризиками забезпечує обґрунтовані рішення, підвищує операційну ефективність і конкурентоспроможність. Цифрові платформи формують адаптивні системи управління, прискорюють доступ до аналітики та сприяють ефективним стратегічним комунікаціям, зміцнюючи імідж і довіру партнерів. Стратегічна цифровізація поєднує довгострокове планування з оперативною адаптацією до змін глобального ринку, забезпечуючи стабільний розвиток і зміцнення міжнародних позицій підприємства.

Оптимізація товарно-ринкової стратегії ПрАТ на міжнародних ринках сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності, зміцненню конкурентних позицій і зниженню експортних ризиків. Системне та стратегічне управління дозволяє швидко адаптуватися до змін у міжнародному середовищі, враховувати економічні, політико-правові та культурні фактори, а також ефективно використовувати ресурси для диверсифікації ринків, розвитку

довгострокових партнерств і збільшення доданої вартості продукції. Такий підхід забезпечує не лише економічне зростання підприємства, а й зміцнює його позиції на глобальному аграрному ринку, підтримуючи стабільність діяльності за умов внутрішніх і зовнішніх ризиків.

ВИСНОВКИ

За результатами викладеного в магістерській роботі матеріалу можна зробити наступні висновки:

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах є комплексним процесом, що передбачає оцінку та формування здатності підприємства ефективно функціонувати, зберігати стійкі позиції на ринку та реалізовувати свої конкурентні переваги. Конкурентоспроможність розглядається як відносна категорія, що визначається порівнянням результатів діяльності з конкурентами та враховує внутрішні ресурси підприємства й зовнішні умови ринку. Особливу роль відіграє конкурентоспроможність продукції, яка забезпечує прибутковість, формує імідж компанії та задовольняє потреби споживачів.

2. Процес управління конкурентоспроможністю охоплює всі функції менеджменту та ключові підрозділи організації. Він включає оцінку поточного рівня конкурентоспроможності продукції, визначення конкурентних переваг, розробку та реалізацію стратегії, а також контроль досягнутих результатів. Механізм управління базується на взаємодії організаційно-економічних, фінансових, технологічних і кадрових блоків, що забезпечує ефективне функціонування підприємства.

3. Ефективність управління конкурентоспроможністю значною мірою залежить від інтеграції з системою управління якістю, залучення всіх ресурсів та підрозділів підприємства, а також від здатності формувати стійкі конкурентні переваги. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до динамічного та конкурентного ринкового середовища, підтримувати стратегічну гнучкість і забезпечувати довгостроковий розвиток.

4. Аналіз світового ринку зернових показує, що виробництво та експорт концентруються у невеликій групі провідних країн, серед яких Китай, Індія, Росія, США та Україна відіграють ключову роль. Геополітичні події та

кліматичні чинники, зокрема повномасштабна війна в Україні, суттєво впливають на доступність зерна та формування цін на міжнародних ринках. Прогнози на 2024/25 маркетинговий рік передбачають відносну стабільність глобальної пропозиції пшениці, проте обсяги українського експорту залишаються обмеженими, що підкреслює стратегічну важливість України для забезпечення світової продовольчої безпеки. Одночасно зниження врожайності фуражних зернових у ключових регіонах може впливати на загальні запаси та стабільність постачання у країнах-імпортерах.

5. Україна змогла зберегти високий рівень виробництва та переробки зернових культур, незважаючи на військові дії та логістичні обмеження. Аграрний сектор продемонстрував здатність ефективно адаптуватися до зменшення доступних посівних площ, підтримуючи високу врожайність на контрольованих територіях та забезпечуючи стабільні обсяги продукції для внутрішнього ринку й експорту. Розвиток переробної промисловості, вертикальна інтеграція підприємств і вдосконалення логістичної та елеваторної інфраструктури дозволяють трансформувати сировину у продукцію з високою доданою вартістю та підтримують конкурентоспроможність українського зернового сектора на внутрішньому й міжнародному рівнях.

6. ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» демонструє високу гнучкість та здатність стратегічно переорієнтуватися в умовах значних внутрішніх і зовнішніх викликів, включно з макроекономічною нестабільністю, військовою агресією та коливанням ринкових факторів. Впровадження прямих експортних контрактів, розвиток логістичної інфраструктури та модернізація матеріально-технічної бази підвищують ефективність зовнішньоекономічної діяльності, зміцнюють конкурентні позиції на міжнародному ринку та розширюють географію поставок. Системний підхід до управління ризиками, оптимізація ресурсів і стратегічне планування забезпечують фінансово-економічну стабільність і формують основу для подальшого

розвитку підприємства як ефективного й конкурентоспроможного учасника глобального аграрного ринку.

7. Організація ЗЕД підприємств агробізнесу сьогодні визначається соціально-економічними умовами та наслідками війни, яка стала серйозним викликом для їх стійкості та адаптивності. Війна виявила слабкі місця виробничо-збутової ланки та підкреслила необхідність трансформації підходів до організації експорту, бізнес-процесів і логістики. Пріоритетними заходами є диверсифікація виробництва, збільшення частки переробленої продукції, розширення географії поставок, пошук альтернативних маршрутів і нових партнерів. Для ефективної реалізації цих завдань потрібна координація зусиль підприємств, державних органів і міжнародних структур. Підтримка інновацій та брендингу дозволить диверсифікувати експорт, подовжити ланцюги доданої вартості і підвищити конкурентоспроможність.

8. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» у цифрову епоху значною мірою залежить від здатності інтегрувати сучасні цифрові інструменти та інноваційні рішення у внутрішні бізнес-процеси. Автоматизація обробки та аналізу даних, прогнозування ринкових тенденцій і управління ризиками дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, підвищує операційну ефективність і зміцнює конкурентні позиції. Використання цифрових платформ формує адаптивні системи управління, забезпечує швидкий доступ до аналітичної інформації та сприяє ефективним стратегічним комунікаціям, зміцнюючи корпоративний імідж і довіру партнерів. Стратегічна цифровізація поєднує довгострокове планування з оперативною адаптацією до змін на глобальному ринку, створюючи умови для стабільного розвитку і зміцнення міжнародних позицій підприємства.

9. Оптимізація товарно-ринкової стратегії ПрАТ на зовнішніх ринках підвищує ефективність зовнішньоекономічної діяльності, зміцнює конкурентні переваги та знижує експортні ризики. Системний та стратегічний підхід

дозволяє оперативно реагувати на зміни міжнародного середовища, враховувати економічні, політико-правові та культурні фактори, а також ефективно використовувати ресурси для диверсифікації ринків, розвитку довгострокових партнерських відносин і збільшення доданої вартості продукції. Такий підхід сприяє економічному зростанню підприємства та зміцнює його позиції на глобальному аграрному ринку, забезпечуючи стабільність діяльності навіть за умов зовнішніх і внутрішніх ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» // Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. Ст. 303.
2. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 37. Ст. 334.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 26. Ст. 156.
4. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 102. – Ст. 1105.
5. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 42–43. Ст. 322.
6. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Вісник ТНЕУ. 2014. №2. С. 12–19
7. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2004. 147 с.
8. Білоусько Т. Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. Економічний вісник університету. 2013. Вип. 21/2. С. 103-108. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe. (дата звернення: 10.09.2025).
9. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2016. № 17. С. 54–62.
10. Борисюк І. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409> (дата звернення: 23.09.2025).
11. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств:

сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2016. Вип. 14. С. 23-35

12. Васильков Є.В. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. URL: https://dglibtest.nubip.edu.ua/items/f7938c1f-6623-41c7-b6b8-7238e1fa88b5?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 24.09.2025).

13. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2. С. 68-74.

14. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємства (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

15. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 424-430.

16. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка, 2017. №5. URL: <http://er.knutd.com.ua/>(дата звернення: 23.09.2025).

17. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка розвитку. 2011. № 3 (39).

18. Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36/ (дата звернення: 23.09.2025).

19. Жовновач Р.І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2011. № 5. С. 84-89.

20. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня

конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3(2). С. 24-31

21. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.

22. Коваленко О. М. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 1(2). С. 65-70

23. Колмакова О.М., Білоножко М.М. Основні аспекти процесу формування та активізації механізму управління витратами сільськогосподарських підприємств у позаштатних ситуаціях. Науковий журнал «Молодий вчений» № 4.4(44.4), квітень, 2017 р. С. 68-72.

24. Корецька О. В. Щодо визначення економічної сутності конкурентоспроможності промислових підприємств. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42(3). С. 215-222.

25. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.

26. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 3. С. 200-204.

27. Лузан І.В. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки. 2012. Вип. 7. С. 112-118. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf>. Дата звернення: 23.09.2025.

28. Маврова В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. Молодий вчений. 2016. № 7 (34). С. 78–80.

29. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення: 23.09.2025).

30. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2014. №1(21). С. 35-37.
31. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промислового регіону. Соціальна економіка. 2016. № 2. С. 114-118.
32. Омельчак Г.В. Передумови побудови моделей конкурентоспроможності потенційних можливостей підприємств. Держава та регіони. 2010. №1. с. 148 -153.
33. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2011. № 17 (2). С. 92-96. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf (дата звернення: 23.09.2025).
34. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. № 16. С. 86-92.
35. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : структурно-логічний навч. посіб. / С. Ф. Покропивний [та ін.] ; ред. С. Ф. Покропивний ; Київський національний економічний ун-т. Київ : КНЕУ, 2001. 457 с.
36. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 20. С. 514-517.
37. Портер М. Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390 с.
38. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2020. 592 с.
39. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Київ: Основи, 2001.

423 с.

40. Радченко О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах, Ефективна економіка випуск №6, 2018 р. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/40.pdf.

41. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. XXI : наук. журн. Хмельницький нац. ун-т. 2021. №1. С. 59-65. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25398/1/Інтелект_XXI_№_1_2021_водный.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

42. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Інтелект XXI. №1. 2017. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf.

43. Устенко А.О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2014. Вип. 2. С. 45-52.

44. Балдинюк В.М. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. Причорноморські економічні студії. 2022. № 74. С. 36–43.

45. Бобченко А.З. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах російсько-української війни. Економіка та суспільство. Випуск №65, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-111> (дата звернення: 01.11.2025).

46. Геополітичні та гео економічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. 103 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf.

47. Звіт щодо отримувачів державної підтримки в галузі . Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna>. (дата звернення: 01.11.2025).

48. Калетнік Г.М., Коломієць Т.В. Ефективність функціонування

національного господарства та організаційні форми управління національною економікою. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 4 (54). С. 7-19.

49. Лобачева І. Ф. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2021. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2002/>(дата звернення: 01.11.2025).

50. Наумов М. С., Рибак Г. І. Основні проблеми експорту зернових культур в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2602> (дата звернення: 05.10.2025).

51. Півторак М.В., Шпичко Д.О. Аналіз сучасного стану виробничої галузі в Україні. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 12/2025. С. 129-135.

52. Підвальна О.Г., Колесник Т.В. Впровадження інновацій в маркетингу агропромислових підприємств. Приазовський економічний вісник. 2022. № 2 (31). С. 66-73.

53. Побоченко Л., Татаренко Н., Прокоп'єва А. Сучасні тренди розвитку світового ринку зерна в умовах війни в Україні. Економіка та суспільство, (48). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-29>. (дата звернення: 02.11.2025).

54. Проблеми експортних перевезень залізничним транспортом України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhen-nya/ekonomika/problemyeksportnykh-perevezen-zaliznychnym-transportomukrayiny> (дата звернення: 09.10.2025).

55. ТОП-10 виробників борошна в Україні 2024. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-virobnikiv-boroshna-v-ukrayini-2024> (дата звернення: 09.10.2025).

56. Хомюк Н.Л., Білоус О.Л. Інноваційні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації.

Економіка та суспільство. Випуск №69, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5235>(дата звернення: 01.11.2025).

57. FAO predicts that in 2025, wheat production in Ukraine will be below the 5-year average. URL: <https://graintrade.com.ua/en/novosti/fao-prognozue-sho-u-2025-r-virobnitctvo-pshenitci-v-ukraini-bude-nizhche-serednogo-za-5-ro.htm> (дата звернення: 02.11.2025).

58. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/faostat/ru/#data> (дата звернення: 17.10.2025).

59. Kozielc A, Piecuch J, Daniek K, Luty L. Challenges to Food Security in the Middle East and North Africa in the Context of the Russia–Ukraine Conflict. *Agriculture*. 2024. 14(1):155. URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/14/1/155> (дата звернення: 17.05.2025).

60. Loishyn A. A. (2020). Selection of indicators of the scientific and methodological apparatus for assessing the effectiveness of the internal control-system of the ministry of defense of Ukraine. *Social development & Security*, No. 9 (3), pp. 66–90.

61. UGA Forecast for 2024 Crop – 76.1 MMT of Grains and Oilseeds. URL: <https://uga.ua/en/news/uga-forecast-for-2024-crop-76-1-mmt-of-grains-and-oilseeds> (дата звернення: 02.11.2025).

62. Ukraine Enters the Top Ten Global Wheat Producers in 2024. URL: <https://agroreview.com/en/newsen/crops/ukraine> (дата звернення: 02.11.2025).

63. Ukraine: FAO scales up efforts to save upcoming harvest, ensure export of vital grains. URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/ukraine-fao-scales-up-efforts-to-save-upcoming-harvest-ensure-export-of-vital-grains/en> (дата звернення: 17.05.2025)

64. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2025).

65. Офіційний сайт Міністерство сільського господарства США. URL:

<http://www.usda.gov>.

66. Офіційний сайт Міністерство цифрової трансформації України.
URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).

67. Офіційний сайт. Організація з питань продовольства і сільського господарства ООН. URL: <http://www.fao.org>.

ДОДАТКИ

Організаційна структура ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім»

