

УДК 339.137:338.432:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33>**Цebro Я.І.**кандидат економічних наук, доцент  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1288-263X>

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

*Зміни в земельних відносинах, що відбуваються в Україні, створюють як нові можливості, так і нові виклики для аграрних підприємств. У статті здійснено аналіз функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах на основі SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Досліджено актуальні виклики функціонування аграрних підприємств в умовах динамічно мінливого ринкового середовища та жорсткої конкуренції та запропоновано практичні шляхи їх вирішення, що включають: державну підтримку, міжнародну допомогу, логістичні рішення, інвестування в інновації, підвищення кваліфікації кадрів, маркетингову стратегію. Запропоновані в статті шляхи вирішення актуальних проблем можуть допомогти українським аграріям не лише відновити втрачене, але й стати більш стійкими, ефективними та конкурентоспроможними на світовому ринку.*

**Ключові слова:** управління, конкурентоспроможність, аграрне підприємство, інновації, державна підтримка, міжнародна допомога, кваліфікація кадрів, стратегія.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються значною невизначеністю та складнощами. Затяжна фінансово-економічна криза, жорстка конкуренція та політична нестабільність змушують підприємства не лише боротися за виживання, але й постійно розвиватися, щоб утримувати свої позиції.

Аграрний сектор України стикається з низкою серйозних викликів, які негативно впливають на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств: зміна погодних умов, посухи, повені та інші екстремальні явища стають все більш поширеними, що призводить до зниження врожаїв та втрат продуктивності; ерозія, виснаження та забруднення ґрунтів негативно впливають на родючість земель та потенціал аграрного виробництва; зникнення корисних комах, запилювачів та інших біологічних елементів екосистеми може призвести до зниження врожаїв та погіршення якості продукції; зростає попит на органічну, екологічно чисту та здорову їжу, що змушує аграрні підприємства адаптувати свої виробничі практики та маркетингові стратегії; споживачі все більше цікавляться тим, як вирощується їжа, і віддають перевагу продукції, вирощеній екологічно.

Повномасштабна війна призвела до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюжків, загибелі людей та значних економічних втрат, що значно ускладнює ведення бізнесу аграрними підприємствами. Зміна цін на енергоносії, сировину та готову продукцію, коливання курсу валют, політична нестабільність та інші фактори ускладнюють планування та прийняття рішень.

В таких умовах пошук ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності стає критично важливим завданням для вітчизняних аграрних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роботи таких науковців, як Боровік Л.В. [2], Дмитрієв І.А., Кирчага І.М., Шершенюк О.М. [3], зробили значний внесок у розуміння конкурентоспроможності підпри-

ємств. Про методологічні засади здійснення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств у своїх роботах висвітлювали такі науковці, як Кирилов Ю.С. [5], Земляна Л. С. [4], Омельченко Т. [6]. Незважаючи на значний обсяг наукових праць з даної теми, все ж залишається актуальним Дослідження питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств за рахунок їх стратегічного розвитку залишається актуальним дослідження питань забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки в умовах невизначеності.

**Метою статті** є виявлення труднощів функціонування аграрних підприємств в сучасних та обґрунтування прикладних рекомендацій щодо ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з основних передумов успішного розвитку аграрних підприємств є їх здатність адаптуватися до нових умов господарювання та постійний пошук інноваційних форм і методів співпраці. Аграрна галузь має свою специфіку, яка визначається регіональним характером ринку. Основним шляхом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є повне задоволення потреб споживачів. Для досягнення цієї мети важливу роль відіграє державне регулювання їхньої діяльності, яке сприяє створенню сприятливих умов для ефективного функціонування аграрного сектору [2].

В ході дослідження поняття «конкурентоспроможності аграрного підприємства» необхідним є виявлення факторів її формування. Чинники впливу на формування конкурентних переваг аграрних підприємств включають умови в яких здійснюється господарська діяльність і причини, які на неї впливають. Вони взаємозалежні і мають багатовекторний характер, тому вони можуть впливати на економічну діяльність підприємства як позитивно, так і негативно [3-5].

Війна, розв'язана Росією проти України, спричинила руйнівні наслідки для української економіки,

істотно зачепивши й аграрний сектор. Пошкодження та знищення елеваторів, складів, сільгосптехніки, зрошувальних систем та транспортної інфраструктури призвело до значних втрат врожаю та ускладнило логістику постачання продукції. Через бойові дії та мінування значні площі сільськогосподарських земель стали недоступними для обробітки. Блокада українських портів Чорним морем практично зупинила експорт зернових та іншої сільгосппродукції, що призвело до її накопичення на складах та падіння цін. Багато людей змушені були покинути свої домівки та роботу в сільському господарстві, що призвело до дефіциту робочої сили [7].

Але, незважаючи на ці складнощі, Україна володіє значним потенціалом для відновлення та розвитку конкурентоспроможного й стійкого аграрного сектору.

В умовах динамічного конкурентного середовища аграрні підприємства шукають можливості для зростання, а також збільшення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності. Вони прагнуть підвищити рівень ринкової активності, реалізуючи підприємницькі ініціативи щодо забезпечення стійких ринкових позицій та збереження конкурентоспроможності. Ефективне використання наявного конкурентного потенціалу сприяє активізації діяльності окремих підприємств, що може викликати ланцюгову реакцію на макрорівні. Важливо зазначити, що на рівні підприємства конкурентоспроможність формує його ринкову частку, тоді як національну конкурентоспроможність можна охарактеризувати як здатність національної економіки забезпечити стійке економічне зростання і соціальний добробут через ефективний розподіл наявних ресурсів (людських, природних, фінансових), а також формування відповідних структур та інститутів державної політики [6; 8].

У цьому контексті національна конкурентоспроможність визначається як здатність формувати та підтримувати середовище, яке забезпечує стійку конкурентоспроможність підприємств. Отже, маємо дво-

сторонній ефект: економічний розвиток аграрних підприємств впливає на рівень конкурентоспроможності національної економіки, і навпаки – дії на національному рівні прямо та опосередковано впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств [9].

З метою виявлення чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств був проведений SWOT-аналіз та PEST-аналіз функціонування аграрних підприємств України.

PEST-аналіз є цінним інструментом для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність аграрного підприємства. Регулярне проведення такого аналізу та врахування його результатів при прийнятті рішень допоможе підприємству підвищити свою стійкість та ефективність у динамічному середовищі [1].

В свою чергу, при розробці PEST-аналізу важливо враховувати, що всі аспекти політичного, економічного, соціального та технологічного середовищ взаємопов'язані. Так, наприклад, у зв'язку з військовими діями РФ наразі спостерігається значний відтік населення, як внутрішньо переміщених осіб, так і емігрантів, і це має значний як соціальний, так і економічний вплив, бо міграція населення призводить до зниження внутрішнього попиту на товари та послуги, що негативно впливає на місцевий бізнес і економіку загалом. Але і технологічний аспект свідчить про те, що вимушене переселення висококваліфікованих кадрів створює технологічні виклики для підприємств, які втрачають досвідчених працівників та фахівців у галузі технологій. В свою чергу втрата людського капіталу може уповільнити впровадження нових технологій і зниження інноваційної активності аграрних підприємств.

Щодо політичного аспекту, то донесення інформації про ситуацію в Україні до іноземців та їхніх урядів сприяє розумінню важливості підтримки України. Це може залучити міжнародну допомогу та політичну підтримку, що важливо для стабілізації ситуації. Активна позиція українського уряду на міжнародній арені спри-

Таблиця 1 – PEST-аналіз аграрного підприємства

Політичний (P)	Економічний (E)
Державне, законодавче регулювання аграрної галузі	Економічна підтримка держави, що включає: фінансування програм розвитку аграрного сектору; пільги на оподаткування; регулювання цін
Зовнішньоекономічна політика держави	Рівень інфляції
Державна політики щодо експорту аграрної продукції	Рівень коливання цін на сировину і матеріали
Міжнародні відносини між країнами покупцями та експортерами	
Ведення активних бойових дій в Україні	
Соціальний (S)	Технологічний (T)
Демографічна ситуація в селах, ОТГ та інших територіях, де здійснює свою діяльність підприємство	Використання аграрними підприємствами та їх конкурентами нової техніки для вирощування культур
Тенденції на ринку праці в аграрній галузі	Використання аграрними підприємствами та їх конкурентами інноваційних технологій селекції рослин та посівного матеріалу
Вплив та регулювання сільських громад на діяльність підприємства	Використання аграрними підприємствами та їх конкурентами інноваційних технологій у сфері обробки землі, екологічної безпеки
Міграція та еміграція українців через активні бойові дії в Україні	Використання аграрними підприємствами та їх конкурентами інноваційних технологій економії палива та ресурсів

Джерело: дослідження автора за основи [7]

ятиме формуванню позитивного іміджу країни та залученню інвестицій для відновлення економіки.

Для виявлення можливостей аграрного підприємства, його сильних, слабких сторін, можливостей та загроз варто використовувати SWOT – аналіз (див. табл. 2).

За результатами проведеного аналізу варто зазначити, що на сьогодні діяльність аграрних підприємств здійснюється в кризових умовах, що створюють негативний вплив на рівень їх конкурентоспроможності. Це дозволяє визначити ряд викликів, які українські аграрні підприємства мають подолати, а саме:

– через війну багато працівників аграрної сфери виїхали за кордон, що призвело до дефіциту кваліфікованої робочої сили;

– військові дії та політична нестабільність суттєво збільшують ризики ведення бізнесу, що негативно впливає на інвестиційну привабливість аграрного сектору;

– зміна економічної ситуації в Україні та світі можуть призвести до зміни попиту на певні види аграрної продукції, що потребуватиме від підприємств швидкої адаптації.

Важливо підкреслити, що війна стала серйозним викликом для всього аграрного сектору України, і для їх подолання потрібні комплексні заходи з боку держави, міжнародних організацій та самих підприємств. Важливо, щоб українські аграрні підприємства не лише зосереджувалися на подоланні поточних проблем, але й шукали нові можливості для розвитку.

На сьогодні перспективними напрямками розвитку аграрних підприємств є

– розробка та впровадження державних програм, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку аграрного виробництва;

– забезпечення доступу до дешевих кредитів для аграрних виробників з метою зменшення фінансових витрат і підтримки інвестицій в агросектор;

– заходи для підвищення доходів сільського населення через підтримку цін на сільськогосподарську продукцію, розвиток соціальної інфраструктури, зокрема у сільських районах;

– реалізація системи контролю, що відповідає міжнародним стандартам, для забезпечення якості сировини та готової продукції, що виробляється в Україні;

– підтримка і стимулювання впровадження новітніх технологій у сільському господарстві, включаючи технології переробки сільськогосподарської сировини;

– розвиток органічного землеробства [10]. Вище зазначені заходи спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку і модернізації аграрного сектору, забезпечення його конкурентоспроможності та відповідності міжнародним стандартам якості.

**Висновки.** Війна створила для українського аграрного сектору нові виклики, але й відкрила нові можливості. Багато аграрних підприємств працюють з низькою рентабельністю, що робить їх вразливими до коливань цін на продукцію та інших економічних факторів. Аграрний сектор потребує значних інвестицій в модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та розвитку інфраструктури. Проте, доступ до інвестиційних ресурсів часто обмежений. Поруч з тим, аграрні підприємства відчувають дефіцит кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на продуктивність праці та якість продукції. Також особливо гостро сто-

Таблиця 2 – SWOT-матриця визначення напрямів розвитку аграрного підприємства

Внутрішні фактори	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприятливе географічне положення;</li> <li>– сприятливі кліматичні умови;</li> <li>– високий рівень кваліфікації персоналу;</li> <li>– володіння новітніми розробками та технологіями в області обробки землі, екологічної безпеки, селекції рослин та посівного матеріалу;</li> <li>– виробничі потужності;</li> <li>– позитивна репутація.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабільність структури ринку;</li> <li>– послаблення конкурентних позицій;</li> <li>– застаріле обладнання;</li> <li>– низький рівень впровадження інновацій;</li> <li>– недостатня увага маркетинговим інструментам дослідження ринку;</li> <li>– неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії;</li> <li>– замінування сільськогосподарських угідь;</li> <li>– знищення техніки, виробничих потужностей та земель;</li> <li>– складність прогнозування діяльності через непередбачуваний характер військових дій</li> </ul>
Зовнішні фактори	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– інвестиційно-інноваційна політика;</li> <li>– вихід на нові сегменти ринку;</li> <li>– динаміка попиту на сільськогосподарську продукцію;</li> <li>– підвищення кваліфікації кадрів (сприяння підприємницькій орієнтації);</li> <li>– розвиток земельних відносин;</li> <li>– державна підтримка та сприяння розвитку від міжнародних організацій;</li> <li>– задоволення внутрішніх потреб у рамках продовольчої безпеки;</li> <li>– реформування в аграрній галузі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливості появи нових конкурентів;</li> <li>– втрата позицій на світовому ринку, ускладнення експорту;</li> <li>– інтенсивність конкуренції;</li> <li>– продовження активних військових дій;</li> <li>– несприятлива політична ситуація;</li> <li>– нестійка економічна ситуація;</li> <li>– соціальна напруга у суспільстві;</li> <li>– зниження рівня доходів населення;</li> <li>– погіршення природно-кліматичних умов;</li> <li>– зростання інфляції, підвищення цін на сировину, матеріали, паливо і т.п.;</li> <li>– тривалий період відновлення.</li> </ul>

Джерело: дослідження автора

іть питання жорсткої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств є складним завданням, яке потребує комплексного підходу. Аграрні підприємства повинні використовувати різні інструменти та методи для вирішення викликів, з якими вони стикаються. На сьогодні держава відіграє важливу роль у підтримці

конкурентоспроможності аграрного сектору, надаючи фінансову та іншу допомогу аграрним підприємствам, а також створюючи сприятливий політичний та економічний клімат. Тому, завдяки спільним зусиллям влади, бізнесу та громадянства, українське аграрне підприємництво може не лише відновитися, але й стати ще більш стійким, ефективним та конкурентоспроможним.

#### Список використаних джерел:

1. Бойдуник В.Р., Бойдуник Н.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2020. Том. 2. № 16. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/4594>
2. Боровік Л.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 3. С. 50–59.
3. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. С. 120–126.
4. Земляна Л.С. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.207.214>
5. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на основі впровадження інновацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 5–9.
6. Омелченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. № 3 (47) 2022. С. 91–101.
7. Томчук О.В., Поліщук Н.О. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 49–58.
8. Pavliuk T., Noda V. Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2020. № 2(12). P. 91–104. URL: <https://managementjournal.org.ua/index.php/journal/article/view/194>
9. Pylypenko N., Pylypenko V. Sustainability of the competitive position of agricultural enterprise: evaluation and forecasting of possible scenarios. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. № 2 (34). DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30062021/7548](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7548)
10. Fuior E., Zavatki T., Maxim I. Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation. The yearbook of the "GH. ZANE" institute of economic researches. *Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research*. 2019. Vol. 28(1). P. 33–50. URL: <https://www.proquest.com/openview/82f795c92d25f4dadbe64d62d5fff516/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2032623>

#### References:

1. Boidunyk V. R., Boidunyk N. M. (2020) Konkurentospromozhnist silskogospodarskogo pidpryemstva: metodologiya analizy definitsii [Competitiveness of an agricultural enterprise: definition analysis methodology]. *Aktualni problem rozvutky regionalnoi ekonomiki*, vol. 2, no. 16. Available at: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/4594>
2. Borovik L. V. (2020) Strategia upravlinnya konkurentospromozhnisty agrarnuh pidpryemstv [Strategy for managing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Tavriuskiy naykovuiy visnik. Seriya: Ekonomika*, is. 3, pp. 50–59.
3. Dmitriev I. A., Kurchata I. M., Shershenyk O. M. (2020) Konkurentospromozhnist pidpryemstva: navchalnui posibnuk [Competitiveness of an enterprise: a textbook]. Harkiv: FOP Brovin O.V., pp. 120–126.
4. Zemlyana L. S. (2022) Formyvannya sustemu upravlinnya yakisty yak chunnuka konkurentospromozhnosti prodyksi pidpryemstv agrarnoi galyzi [Formation of a quality management system as a factor of competitiveness of agricultural enterprises]. *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.207.214>
5. Kurulov U. E., Granovskii V. G. (2019) Pidvuschennya konkurentospromozhnisty agrarnuh pidpryemstv Ukrainu na osnovi vprovadnennya innovasiu [Increasing the competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises through the introduction of innovations]. *Investusii: praktuka ta dosvid*, no. 24. pp. 5–9.
6. Omelchenko T. (2022) Konkurentospromozhnist ukrainskih pidpryemstv v ymovah viunu [Competitiveness of Ukrainian enterprises in times of war]. *Ekonomika i organizasiya upravlinnya*, no. 3 (47), pp. 91–101.
7. Tomchuk O. V., Polischuk N. O. (2023) Problemu konkurentospromozhnosti agrarnuh pidpryemstv pid chas voennogo stany [Problems of competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises during martial law]. *Ekonomika i organizasiya upravlinnya*, no. 4 (52), pp. 49–58.
8. Pavliuk T., Noda V. (2020) Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, no. 2(12), pp. 91–104. Available at: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/194>
9. Pylypenko N., Pylypenko V. (2021) Sustainability of the competitive position of agricultural enterprise: evaluation and forecasting of possible scenarios. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, no. 2 (34). DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30062021/7548](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7548)
10. Fuior E., Zavatki T., Maxim I. (2019) Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation. The yearbook of the "GH. ZANE" institute of economic researches. *Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research*, vol. 28(1), pp. 33–50. Available at: <https://www.proquest.com/openview/82f795c92d25f4dadbe64d62d5fff516/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2032623>

**Tsebro Yana**  
Sumy National Agrarian University

## MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: CHALLENGES AND SOLUTIONS

*The changes in land relations taking place in Ukraine create both new opportunities and new challenges for agricultural enterprises. In order to remain competitive in this environment, businesses need to adapt to the new realities and take steps to improve the efficiency of their operations. The article analyses the functioning of agrarian enterprises in modern conditions on the basis of SWOT-analysis and PEST-analysis. The article studies actual challenges of functioning of agrarian enterprises in the conditions of dynamically changing market environment and fierce competition and suggests practical ways of their solution. At the same time, the author analyses a number of factors that negatively affect the competitiveness of agricultural enterprises, in particular: the impact of active hostilities (loss of land, equipment, personnel, logistical difficulties, increased costs), economic problems (inflation, limited access to finance, decline in world prices for products), trade restrictions (embargoes, quotas, duties), loss of qualified personnel: migration abroad, slowdown in the pace of innovation development. To solve these problems, the article proposes a comprehensive approach to managing the competitiveness of agricultural enterprises, which includes: state support (providing financial assistance, tax benefits, compensation for losses, export promotion), international assistance (attracting funds and support from international organisations and partner countries), logistics solutions (search for alternative export routes, optimisation of logistics chains), investment in innovation (introduction of new technologies, equipment upgrades, development of research and development), and (training and retraining of personnel, invitation of specialists from other countries), marketing strategy (promotion of products in the domestic and international markets, formation of a strong brand). It is substantiated that successful management of competitiveness of an agricultural enterprise requires a systematic approach that covers all aspects of its activities. The ways of solving the current problems proposed in the article can help Ukrainian agrarians not only to restore what has been lost, but also to become more sustainable, efficient and competitive in the world market.*

**Keywords:** management, competitiveness, agricultural enterprise, innovations, state support, international assistance, personnel qualification, strategy.

**JEL classification:** Q10