

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРА

©2025 МАХСМА М. Б., БАНЩИКОВ П. Г.

УДК 005.34:338.43.02
JEL: M11; Q13

Махсма М. Б., Банщикова П. Г. Управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій аграрного сектора

Метою статті є аналіз сучасного стану конкурентоспроможності аграрного підприємства на прикладі фермерського господарства та визначення напрямів підвищення рівня його конкурентоспроможності в сучасних умовах воєнних викликів. Підприємства аграрного сектора України протягом останніх шести років стикнулися з величезними труднощами у веденні господарської діяльності, спричиненими карантинними обмеженнями пандемії COVID-19 і повномасштабною війною. Зазначене в перший рік війни зумовило істотне падіння обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, погіршення фінансових результатів агропідприємства, та, як наслідок, зниження їх конкурентоспроможності. На другий рік війни багатьом агропідприємствам вдалося адаптуватися до воєнних умов ведення господарської діяльності та стабілізувати обсяги виробництва і реалізації продукції. Разом із тим, вийти на довоєнний рівень поки не вдалося. В умовах тривалої війни аграрні підприємства мають бути стійкими та постійно працювати над збереженням і посиленням своєї конкурентоспроможності. Досліджуване в даній статті фермерське господарство «Веселий кут» є характерною малою агрофірмою середнього рівня конкурентоспроможності, якій, попри численні виклики воєнного часу, вдалося залишитися прибутковим, хоча й істотно зменшилися обсяги виробництва. Ефективними напрямками підвищення конкурентоспроможності для такого агропідприємства є: впровадження цифрового агромоніторингу, який передбачає застосування такої інноваційної техніки, як дрони, сенсори вологості, здійснення супутникового аналізу полів, що дозволить підвищити ефективність агрономічних рішень; удосконалення маркетингових стратегій, орієнтованих на використання агроплатформ для B2B-продажів, Facebook Marketplace та власних онлайн-ресурсів; модернізація машинно-тракторного парку, зокрема придбання мінітехніки з GPS-обладнанням; створення аналітичної моделі конкурентного моніторингу ринку, зокрема через Benchmarking і Business Intelligence. Реалізація запропонованих напрямків удосконалення управління господарською діяльністю дозволить агропідприємству підвищити економічну ефективність, забезпечити посилення його стійкості та конкурентоспроможності, сприятиме його розвитку на засадах сталого розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, менеджмент, фермерське господарство, підприємство, агробізнес.

Табл.: 3. Бібл.: 11.

Махсма Марія Борисівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціальних структур та соціальних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: mahsmam@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9836-7438>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56572814100>

Банщикова Петро Гаврилович – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: bpg@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3720-0578>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210115690&eid=2-s2.0-85069449456>

UDC 005.34:338.43.02

JEL: M11; Q13

Makhsma M. B., Banshchikov P. H. Management of Competitiveness of Business Organizations in the Agrarian Sector

The aim of the article is to analyze the current state of competitiveness of an agrarian enterprise using the example of a farming enterprise and to determine ways to enhance its competitiveness under the current conditions of wartime challenges. The agrarian sector enterprises in Ukraine over the past six years have faced enormous difficulties in conducting business activities due to COVID-19 pandemic quarantine restrictions and the full-scale war. This, in the first year of the war, led to a significant drop in agricultural production volumes, deterioration of the financial results of agro-enterprises, and, consequently, a decrease in their competitiveness. By the second year of the war, many agro-enterprises managed to adapt to the wartime conditions of business activity and stabilize production volumes and product sales. At the same time, returning to the pre-war level has not yet been achieved. In the context of prolonged war, agrarian enterprises must be resilient and consistently work on maintaining and enhancing their competitiveness. The farm examined in this article, «Veselyi Kut», is a typical small agrofirma with a medium level of competitiveness, which, despite numerous wartime challenges, has managed to remain profitable, although production volumes have significantly declined. Efficient approaches to increasing competitiveness for such an agrarian enterprise include: implementing digital agro-monitoring, which involves using innovative technology such as drones, moisture sensors, and conducting satellite field analysis to improve the efficiency of agronomic decisions; refining marketing strategies focused on utilizing agro-platforms for B2B sales, Facebook Marketplace, and their own online resources; modernization of the machine-tractor fleet, including the acquisition of mini-equipment with GPS systems; development of an analytical model for competitive market monitoring, particularly through Benchmarking and Business Intelligence. Implementing the proposed measures to improve business management will enable the agrarian enterprise to increase economic efficiency, strengthen its stability and competitiveness, and support its development based on the principles of sustainable development.

Keywords: competitiveness, management, administration, farming enterprise, enterprise, agribusiness.

Tabl.: 3. Bibl.: 11.

Makhsma Mariia B. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Social Structures and Social Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: mahsmam@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9836-7438>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56572814100>

Вкрай важливими завданнями сучасного етапу суспільного розвитку України є підтримання обороноздатності країни та її подальше поствоєнне відновлення. Забезпечення обороноздатності потребує розвинутого реального сектора економіки, ефективності та стійкості підприємств усіх галузей і, зокрема, аграрного сектора як основи переробної та харчової промисловості країни, її продовольчої безпеки. В цих умовах нагальною потребою є зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств, забезпечення їх функціонування на принципах стійкості та сталого розвитку. Особливої уваги потребують агропідприємства малого бізнесу – фермерські господарства, які, окрім вищезазначених функцій, забезпечують робочі місця для сільського населення, що вкрай важливо через гостроту проблеми сільського безробіття. В цьому зв'язку зростає актуальність удосконалення управління конкурентоспроможністю малих фермерських господарств, оскільки акцент на управлінському аспекті забезпечує комплексний підхід до розв'язання даної проблеми.

Метою статті є аналіз сучасного стану конкурентоспроможності аграрного підприємства на прикладі фермерського господарства та визначення напрямів підвищення рівня його конкурентоспроможності в сучасних умовах воєнних викликів.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку конкурентоспроможності бізнес-організацій знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних та українських вчених. Зокрема, проблематика конкурентоспроможності піднімалася в дослідженнях І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, Й. Шумпетера та багатьох інших [1, 2]. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики підвищення конкурентоспроможності бізнесу зробили такі українські вчені, як: О. Амоша, П. Бечко, Я. Голобородько, О. Бочко, П. Кожушко, Н. Зачосова, І. Злидень, М. Махсма, О. Новікова, П. Фісуненко, Є. Цибульська та інші [3–8]. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, присвячених розвитку теорії та практики конкурентоспроможності бізнесу, проблеми підвищення конкурентоспроможності малих аграрних підприємств потребують подальшої розробки, особливо в контексті численних викликів воєнних умов господарювання і стрімко-

го прогресу цифровізації та інформатизації бізнес-процесів.

Огляд останніх наукових досліджень за тематикою конкурентоспроможності, конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентного середовища організації показує, що інтерес дослідників до конкурентоспроможності підприємств не вщухає, що ще раз підкреслює актуальність даної теми. Так, О. Ю. Бочко, П. І. Кожушко у своєму дослідженні здійснили систематизацію підходів до визначення категорії «конкурентоспроможність», визначивши кілька підходів, зокрема порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний і системний. У рамках останнього дослідники визначили конкурентоспроможність підприємства «як комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю всіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку» [5].

П. А. Фісуненко здійснив абстрактно-логічний аналіз характеристик та ознак терміну «конкурентоспроможність підприємства», виокремивши та охарактеризувавши такі елементи терміносистеми: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, конкурентний статус і конкурентний імунітет. З огляду на це, науковець визначає конкурентоспроможність підприємства «як його стан, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображає можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків» [7, с. 156].

Бечко П. К., Голобородько Я. О. наголошують на динамічності категорії «конкурентоспроможність» і зазначають, що її слід трактувати «як здатність динамічно впливати суб'єктом господарювання на ринок з метою збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу на основі кращого, ніж у конкурентів, використання існуючих та формування нових видів і комбінацій ресурсів із застосуванням передових

технологій спрямований на виробництво продукції з інноваційною споживчою цінністю» [3].

Наведені визначення демонструють складність і різноаспектність категорії «конкурентоспроможність», а також свідчать про відсутність однастайності серед дослідників щодо визначення її сутності. З огляду на проведений абстрактно-логічний аналіз визначень даної категорії, в даній статті схиляємося до визначення конкурентоспроможності в рамках системного підходу, і під *конкурентоспроможністю аграрного підприємства* будемо розуміти комплекс його конкурентних переваг у сфері виробництва, переробки та реалізації продукції, які забезпечують йому кращі порівняно з іншими виробниками позиції на ринку.

Характеризуючи сучасний стан конкурентоспроможності агропідприємств за трирічний період, слід відмітити, що вони зазнали значного шоку внаслідок повномасштабного вторгнення у 2022 р., що відобразилося на істотному падінні обсягів виробництва (індекс сільськогосподарської продукції у 2022 р. по агропідприємствах впав до 72% до попереднього року). Разом із тим, багатьом з них вдалося певною мірою адаптуватися до викликів війни і в 2023 р. продемонструвати певну стабілізацію, поступове зростання обсягів виробництва та поліпшення фінансового стану (індекс сільськогосподарської продукції у 2023 р. по підприємствах зріс до 116, а у 2024 р. склав 97,9% відносно попереднього року) [9].

Наприклад, фермерське господарство «Веселий Кут» є невеликим, але важливим гравцем на аграрному ринку Миколаївської області, що демонструє стабільність і здатність ефективно вести господарську діяльність. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних

культур. Крім того, здійснює виробництво олій та продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, здійснює оптову торгівлю зерном. Чисельність штатних працівників – 3 особи, водночас воно залишається прибутковим попри падіння доходів, спричинених війною. Підприємству поки що не вдалося вийти на довоєнний рівень доходів та прибутковості, разом із тим помітним є покращення окремих фінансових показників, як-от вартість активів, коефіцієнти ліквідності, що свідчить про певну стабілізацію фінансового стану (табл. 1).

Фермерське господарство має значний досвід діяльності в агросекторі, однак для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності необхідно регулярно проводити оцінку його позицій на ринку порівняно з іншими конкурентами, агропідприємствами, що здійснюють аналогічну діяльність.

Характеристика ФГ «Веселий Кут» порівняно з двома основними конкурентами – СФГ «Колос» і ФГ «Гарант-Агро» – за показниками урожайності, рентабельності, прямих продажів, використання агротехнологій, середньої вартості зерна свідчить про середній рівень його конкурентоспроможності (табл. 2).

Для визначення рівня конкурентоспроможності ФГ «Веселий кут» було обрано кілька ключових критеріїв. Першим показником, за яким оцінювалася конкурентоспроможність аграрних підприємств, є якість продукції, оскільки всі оцінювані підприємства вирощують сільськогосподарські культури та виготовляють продукцію. Від якості виробленої продукції напряду залежить її ціна та можливості підприємства отримати прибуток. Агровиробники прагнуть виробляти продукцію найвищої якості, оскільки вища якість дає

Таблиця 1

Фінансово-економічні показники ФГ «Веселий Кут» за 2021–2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (2023/2021), %
Дохід, тис. грн	19 275	18 959	17 102	88,6
Чистий прибуток, тис. грн	10 648	4 502	4 058	38,6
Активи, тис. грн	21 447	23 929	28 170	131,8
Зобов'язання, тис. грн	5 380	5 260	5 582	103,7
Рентабельність продажів, %	55,3	23,7	23,7	42,9
Кількість працівників, осіб	3	3	3	100
Коефіцієнт загальної ліквідності, коеф.	3,99	4,55	5,05	126,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності, коеф.	2,85	3,10	3,35	117,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коеф.	1,40	1,60	1,85	132,1

Джерело: розраховано авторами за даними фінансової звітності ФГ «Веселий кут» [10; 11].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» та основних конкурентів

Показник	ФГ «Веселий Кут»	СФГ «Колос»	ФГ «Гарант-Агро»	Коментар
Урожайність пшениці (ц/га)	47	45	50	Вище середньої по області (43,8 ц/га)
Рентабельність продукції (%)	32	29	35	Конкурентоспроможний рівень
Частка прямих продажів (%)	65	50	60	Прямі канали збуту переважають
Основні культури	Пшениця, кукурудза, соняшник	Пшениця, ячмінь, соя	Пшениця, соняшник, кукурудза	Схожі культури – ринкове перетинання
Використання агротехнологій	Часткове впровадження GPS	Мінімальне	Повна автоматизація моніторингу	Є перспектива для вдосконалення
Кількість працівників	3	6	5	Мала чисельність, гнучка структура
Середня відпускна ціна 1 т пшениці, грн	6 100	6 000	6 200	Цінова політика наближена

Джерело: розраховано авторами на основі первинної документації фермерських господарств.

конкурентну перевагу, адже є підставою для підвищення рівня ціни та, відповідно, прибутку.

Другим, не менш важливим, показником, що безпосередньо впливає на обсяги реалізації та прибутку, є собівартість продукції, або витрати на виробництво. Аграрні товаровиробники постійно працюють над оптимізацією витрат, здешевленням продукції, зниженням її собівартості. Чим нижчою є собівартість, тим вищий прибуток можна отримати, реалізуючи продукцію за середніми ринковими цінами.

Обсяг реалізації за конкурентного рівня якості продукції та її собівартості знаходиться під впливом й інших факторів, зокрема істотно залежить від розвиненості логістики та наявності розгалуженої мережі збуту. З огляду на це, до показників оцінювання рівня конкурентоспроможності увійшов показник розвиненості каналів збуту. Чим розвинутіша мережа збуту, тим швидше та вигідніше аграрне підприємство може реалізувати вироблену продукцію, прискорити повернення капіталу інвестованого у виробництво.

Логіка включення показника рівня впровадження нових технологій до складу показників, за якими вимірювалася конкурентоспроможність аграрних підприємств, зумовлена тим, що саме інноваційність техніки, технологій виступає інтенсивним фактором підвищення ефективності аграрного виробництва. Ті агровиробники, які постійно моніторять новинки науково-технічного прогресу, знаходять можливості впроваджувати у виробництво новітню техніку та

інноваційні технології, безумовно, отримують, суттєві конкурентні переваги порівняно з іншими виробниками.

Високий рівень конкуренції та мінлива кон'юнктура і цінова політика аграрного ринку вимагають від виробників бути гнучкими й адаптивними. Конкурентні переваги отримують агровиробники, які мають широкую номенклатуру сільськогосподарської продукції. Диверсифікація продуктової лінійки забезпечує агропідприємствам вищу стійкість на ринку, певний захист від негативних впливів ризиків низького врожаю, скорочення попиту, падіння ціни на один з видів продукції, бо вони компенсуються сприятливою кон'юнктурою в інших сегментах аграрного ринку. В цьому зв'язку, до складу показників рівня конкурентоспроможності включено показник диверсифікації виробництва.

Окрім вищенаведених показників, на конкурентоспроможність аграрних товаровиробників у сучасних умовах господарювання істотний вплив здійснює їхній репутаційний капітал. Наявність високої репутації відповідального агровиробника дозволяє йому знизити трансакційні витрати на виробництво та збут виробленої продукції, розширювати ринки збуту, отримувати за вигіднішими цінами товарно-матеріальні цінності, необхідні для здійснення виробничого процесу. Крім того, позитивна репутація розширює можливості отримати кредитні ресурси за пільговими кредитними ставками, а також надає інші можливості для підвищення ефективності виробництва та збуту сільськогосподарської продукції.

ції. Отже, показник «репутація» на регіональному ринку з цих міркувань також включено до показників визначення рівня конкурентоспроможності агропідприємств.

Звичайно, конкурентоспроможність аграрного підприємства складна, багатофакторна категорія, і вона не вичерпується лише п'ятьма вище наведеними показниками. Разом із тим, порівняння конкурентних профілів виробників навіть за цими критеріями дозволяє визначити рівень їх конкурентоспроможності.

Отже, конкурентний профіль ФГ «Веселий Кут» порівняно з двома його основними конкурентами, якими виступили СФГ «Колос» і ФГ «Гарант-Агро», які також розташовані в Миколаївській області, за ключовими факторами конкурентоспроможності, а саме, за якістю продукції, рівнем впровадження технологій, витратами на виробництво, розвиненістю каналів збуту, диверсифікацією та репутацією демонструє його конкурентоспроможне місце з оцінкою 3,70. Дана оцінка показує середній рівень конкурентоспроможності фермерського господарства, оскільки вона перевищує рівень СФГ «Колос», конкурентоспроможність якого оцінена в 2,95 бали. Водночас конкурентоспроможність ФГ «Веселий кут» ще суттєво поступається рівню ФГ «Гарант-Агро», сумарна оцінка якого сягає 4,60 балів (табл. 3).

ФГ «Веселий кут» поступається лідеру ФГ «Гарант-Агро» за такими критеріями: якість продукції (1,0 проти 1,25); рівень впровадження технологій (0,6 проти 1,0); диверсифікація культур (0,3 проти 0,4) та репутація на ринку (0,15 проти 0,75). Відповідно, дані напрямки є зонами зростання

фермерського господарства і потребують удосконалення управління його конкурентоспроможністю, спрямованого на визначення резервів росту за цими напрямками та розробки заходів щодо досягнення позицій лідера даного ринку.

Для подальшого зростання та досягнення лідерства менеджменту ФГ «Веселий кут» варто зосередити увагу на оновленні технологічної бази, диверсифікації культур, розвитку нових каналів збуту та подальшому підвищенні якості продукції, хоча вона й доволі висока. Реалізація зазначених заходів потребує від господарства значних витрат, разом із тим, інвестування в інноваційні технології, оптимізацію виробничих процесів і розширення асортименту культур дозволить фермерському господарству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Слід зауважити, що вдосконалення управління конкурентоспроможністю фермерського господарства, в сучасних умовах воєнного часу, вимагає системного підходу, який має враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на його ефективність. Воно має охоплювати не лише підвищення врожайності культур та якості виробленої продукції на основі впровадження прогресивних технологій та техніко-технологічного оновлення матеріально-технічної бази, а й оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, імплементацію інновацій в управління, розвиток людського капіталу, удосконалення та впровадження стратегічного планування. Як свідчить господарська практика, застосування сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам ефективніше використовувати мате-

Таблиця 3

Конкурентний профіль ФГ «Веселий Кут» порівняно із основними конкурентами

Ключовий фактор	Вага	ФГ «Веселий Кут»	Зважена оцінка фактора	СФГ «Колос»	Зважена оцінка фактора	ФГ «Гарант-Агро»	Зважена оцінка фактора
Якість продукції	0,25	4	1,00	3	0,75	5	1,25
Рівень впровадження технологій	0,20	3	0,60	2	0,40	5	1,00
Витрати на виробництво	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Розвиненість каналів збуту	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Диверсифікація культур	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Репутація на регіональному ринку	0,15	4	0,60	4	0,60	5	0,75
Загальна оцінка конкурентності	1,00		3,70		2,95		4,60

Джерело: розраховано авторами на основі первинної документації підприємств.

ріальні, фінансові, інформаційні, людські ресурси, оптимізувати витрати на виробництво та реалізацію продукції та підвищувати якість своєї продукції, що, своєю чергою, забезпечує стійке зростання та покращення позицій на ринку.

У контексті господарювання в умовах викликів воєнного часу, де безпекові загрози, швидкі зміни ринкових умов, техніко-технологічний прогрес та інші численні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища суттєво впливають на ефективність господарської діяльності, збереженню та підвищенню конкурентоспроможності малих фермерських господарств сприятимуть заходи, спрямовані на цифровізацію бізнес-процесів, удосконалення маркетингових стратегій, техніко-технологічну модернізацію підприємства.

Як свідчить досвід, істотному підвищенню ефективності управління сільськогосподарським виробництвом сприяє впровадження цифрового агромоніторингу. Застосування інноваційної техніки, такої як дрони, сенсори вологості та інших подібних інструментів, здійснення супутникового аналізу стану полів дозволить фермерському господарству значно покращити точність та ефективність агрономічних рішень. Водночас, використання такої техніки допомагає знизити потребу в добривах, засобах захисту рослин, що позитивно позначається на зниженні собівартості продукції. Враховуючи глобальні тенденції сучасного розвитку аграрного сектора, такі інструменти є складовими Smart Farming та Data-driven підходів, які стають усе більш впливовими в досягненні високої продуктивності та сталого розвитку.

Не менш важливим напрямом підвищення ефективності агровиробництва, а отже, і посилення конкурентоспроможності фермерського господарства є вдосконалення маркетингових стратегій. У цьому зв'язку актуальним є розвиток прямих продажів сільськогосподарської продукції через онлайн-платформи, створення та розвиток власного вебсайту, на яких подаватиметься актуальна інформація про діяльність агропідприємства, зокрема про наявність, асортимент, ціни, умови реалізації продукції тощо. Такий спосіб реалізації продукції дозволяє, перш за все, суттєво розширити ринок збуту, що позитивно позначається на збільшенні маржинальності. Ефективними в цьому плані є такі інструменти, як агроплатформи для B2B-продажів, Facebook Marketplace та власні онлайн-ресурси. Їх використання надає підприємству можливість активно взаємодіяти з кінцевими споживачами та партнерами, що значно підвищує ефективність збуту [4]. Крім того, завдяки активно-

му використанню Digital marketing і CRM-систем, агропідприємство зможе не лише розширити канали реалізації, а й удосконалити стратегії взаємодії з клієнтами, формуючи персоналізовані пропозиції, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню лояльності споживачів.

Сегментація клієнтів і персоналізація збуту є важливою складовою сучасних маркетингових стратегій, оскільки дає можливість більш точно визначати потреби різних груп споживачів і адаптувати пропозиції до їхніх специфічних вимог. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стабільні обсяги продажів, що є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Клієнтоорієнтований маркетинг, заснований на аналізі поведінки споживачів та формуванні спеціальних пропозицій для ключових груп, дозволяє забезпечити сталий попит і знизити ризики, пов'язані з коливанням попиту на основні культури.

Не менш важливим у плані підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства є наявність сучасного машинно-тракторного парку високотехнологічних сільськогосподарських машин та обладнання та устаткування для здійснення аграрного виробництва. З огляду на це, модернізація технічного парку є важливим кроком для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат. Закупівля високопродуктивних і універсальних автомобілів, тракторів, комбайнів, машин, устаткування, а також GPS-обладнання дозволяє скоротити витрати на обробку землі та підвищити продуктивність праці. Впровадження Leap-технологій в агровиробництво допомагає значно підвищити ефективність використання ресурсів, знизити втрати та витрати на виробничі операції, що безпосередньо позначається на рентабельності та здатності підприємства зберігати конкурентні переваги на ринку.

Важливим у сучасних умовах господарювання є створення аналітичної моделі конкурентного моніторингу. Здійснення такого моніторингу на регулярній основі дозволить фермерському господарству своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та швидко адаптувати свої бізнес-стратегії відповідно до цих змін. Постійний моніторинг конкурентів і ринку, зокрема через Benchmarking і Business Intelligence, допомагає оперативно аналізувати ринкові тенденції, коригувати цінову політику та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Це дозволяє господарству бути більш гнучким, швидше адаптуватися до ринкових змін та зовнішніх викликів і підтримувати свою конкурентоспроможність на високому рівні.

ВИСНОВКИ

Функціонування підприємств малого аграрного бізнесу в Україні протягом останніх шести років ускладнилося спочатку карантинними обмеженнями пандемії COVID-19, а потім повномасштабним військовим вторгненням. Агробізнес у цьому зв'язку стикнувся з втратою та руйнуванням частини активів, розривом господарських зв'язків, руйнацією виробничої та збутової інфраструктури, браком оборотних коштів, дефіцитом кваліфікованого персоналу та іншими воєнними викликами. Зазначене вкрай негативно позначилося на ефективності агровиробництва й відбилося на падінні обсягів виробництва та реалізації, погіршенні фінансового стану агропідприємств. Разом із тим, уже в другий рік війни багатьом агрофірмам вдалося певною мірою адаптуватися до воєнних умов господарювання та стабілізувати обсяги виробництва та фінансові показники, хоча вони в багатьох випадках не досягають ще довоєнного рівня.

Війна триває, і вплив негативних факторів у зв'язку з цим посилюється. У цих умовах українському фермерству потрібно залишатися стійким і конкурентоспроможним. Актуальними напрямками підвищення конкурентоспроможності агропідприємств в умовах війни мають стати інноваційні підходи до аграрного виробництва, маркетингу, управління клієнтами та техніко-технологічної модернізації. Реалізація зазначених заходів не тільки значно підвищить ефективність діяльності підприємства, позитивно вплине на його фінансові результати, але й забезпечить його загальну стійкість і конкурентоспроможність в умовах воєнних викликів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ : Науковий світ, 2023. 622 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів : навч. посіб. / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
3. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
4. Білоус С. П., Калита Н. В. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>
5. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
6. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 167–173.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>

7. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>
8. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Савранський А. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проектного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-8>
9. Індеси сільськогосподарської продукції (2010–2024). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. ФГ «Веселий кут». *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20897386/
11. ФГ «С. Веселий кут». *Опендатобот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/40153217>

REFERENCES

- Bechko, P. K., & Holoborodko, Ya. O. (2015). Teoretychni zasady sutnosti ekonomichnykh katehoriy «konkurentsia» i «konkurentospromozhnist» [Theoretical foundations of the essence of economic categories "competition" and "competitiveness"]. *Efektivna ekonomika*, 7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
- Bilous, S. P., & Kalyta, N. V. (2024). Udoskonalennia marketinghovoї diialnosti v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Improving marketing activities in ensuring enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>
- Bochko, O. Yu., & Kozhushko, P. I. (2024). Teoretychni pidkhody do definitsii «konkurentospromozhnist pidpriemstva» [Theoretical approaches to the definition of "enterprise competitiveness"]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
- FH «S. Veselyi kut» [Farm Enterprise "S. Vesely Kut"]. Opendatabot. <https://opendatabot.ua/c/40153217>
- FH «Veselyi kut» [Farm Enterprise "Vesely Kut"]. You Control. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20897386/
- Fisunencko, P. A. (2020). Pidkhody do vyznachennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva: sutnist ta evoliutsiia poniattia [Approaches to defining enterprise competitiveness: essence and evolution of the concept]. *Biznes-navihator*, 2, 152–161. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>
- Indeksy silskohospodarskoi produktsii (2010–2024) [Agricultural Production Indices (2010–2024)]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

- Kotler, F. (2023). *Osnovy marketynhu. Klasychne vydania* [Fundamentals of marketing. Classic edition]. Naukovyi svit. Kyiv.
- Makhsma, M. B. (2024). Posylennia motyvatsii personalu yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strengthening staff motivation as a factor in enterprise competitiveness]. *Problemy ekonomiky*, 2, 167–173.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>
- Porter, M. (2020). Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors] (N. Koshmanenko – Trans.). Nash format. Kyiv.

- Zachosova, N. V., Nosan, N. S., & Savranskyi, A. O. (2025). Rozrobka konkurentnoi stratehii pidpriemstva iz vykorystanniam instrumentiv proiektnoho menedzhmentu pid vplyvom ryzykiv voiennoho chasu [Development of a competitive enterprise strategy using project management tools under the influence of wartime risks]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, 8, 60–65.
<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-8>

УДК 338.436.33
JEL: L52; O13; O21; Q10; Q19
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-246-253>

СТРУКТУРНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНОМУ СВИНАРСТВІ

©2025 ПОЛІЩУК О. А., КУРНАЄВ А. О., ПОЛІЩУК О. Т.

УДК 338.436.33
JEL: L52; O13; O21; Q10; Q19

Поліщук О. А., Курнаєв А. О., Поліщук О. Т. Структурно-методологічні аспекти бізнес-планування в сучасному свинарстві

У статті досліджено структурні та методологічні аспекти бізнес-планування в галузі сучасного свинарства. Завдяки високим показникам рентабельності свинарство є інвестиційно привабливим, проте успішна реалізація проєктів потребує чіткого та детального планування. Виявлено, що, незважаючи на значний внесок українських науковців у теорію бізнес-планування, методологічні особливості розробки планів для свинарства в умовах воєнного стану залишаються маловивченими, що зумовлює актуальність дослідження. Метою роботи є систематизація ключових розділів бізнес-плану (резюме, аналіз ринку, фінансовий і виробничий плани) та надання практичних рекомендацій щодо їх заповнення. Розглянуто підходи до аналізу ризиків (SWOT), вибору технологій (обладнання, генетика), організації управління та фінансового обґрунтування проєкту. Зроблено висновок, що детальний передінвестиційний аналіз є запорукою успішної реалізації проєкту, оскільки він дозволяє мінімізувати ризики, підвищити його інвестиційну привабливість та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Розглянуто також залежність обсягу бізнес-плану від масштабу проєкту, зазначаючи, що для великих комплексів необхідна розширена документація. Надано детальну характеристику кожного розділу бізнес-плану, підкреслюючи його значення для залучення інвестицій та ефективного управління. Запропоновано такі типові розділи: резюме; аналіз ринку, конкурентне середовище; аналіз цін на живець свиней; інвестиційна привабливість галузі; характеристика проєкту; організаційний план та управління персоналом; виробничий план; технологія виробництва; інженерні комунікації та інфраструктура; сировинне забезпечення проєкту; фінансовий план; стратегія фінансування проєкту. Запропоновано враховувати специфіку галузі, зокрема вимоги щодо біобезпеки, санітарно-захисних зон і технологічних рішень, що є критичними для життєздатності проєкту. Зроблено висновок, що якісно розроблений бізнес-план є основою для мінімізації ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: бізнес-план, інвестиції, інвестиційна стратегія, свинарство, аграрний бізнес, інвестиційний клімат.

Рис.: 2. Бібл.: 8.

Поліщук Олександр Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна), директор ООО «Макро 2019» (вул. Вінницька, 49А, смт Сутиски, 23320, Україна)

E-mail: isepi@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5758-4399>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/C-8935-2018>

Курнаєв Андрій Олександрович – технічний консультант представництва «Біг Дачмен Інтернешнл ГмбХ» (вул. Спаська, 30а, Київ, 04070, Україна)

E-mail: akurnayev@bigd.kiev.ua

Поліщук Олена Тимофіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: o.polishchuk@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2903-1885>

UDC 338.436.33
JEL: L52; O13; O21; Q10; Q19

Polishchuk O. A., Kurnayev A. O., Polishchuk O. T. The Structural and Methodological Aspects of Business Planning in Modern Pig Farming
The article examines the structural and methodological aspects of business planning in the field of modern pig farming. Due to high profitability indicators, pig farming is investment-attractive; however, successful project implementation requires clear and detailed planning. It is found that, despite the significant contribution of Ukrainian scientists to the theory of business planning, the methodological specifics of developing plans for pig farming under martial law