

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ
НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Віктор РОЖКО

Здобувач, гр. ЕЯ-41

Єлизавета АНОСОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

О.В. Болотна

підпис

прізвище, ініціали

«_____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Аносової Єлизавети Євгенівни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Оцінка конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках

Керівник роботи Рожко Віктор Іванович, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «28» квітня 2025 року №2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити теоретичні основи поняття конкурентоспроможності продукції, визначити її значення для сільськогосподарських підприємств, дослідити методи оцінки конкурентоспроможності на міжнародних ринках, охарактеризувати діяльність ТОВ «Артемівські Зорі», визначити поточний рівень конкурентоспроможності продукції, розглянути конкурентне оточення та сформулювати практичні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності та виходу на міжнародні ринки.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання	Примітка
1	Затвердження теми та плану дій з науковим керівником	01.04.2025	
2	Пошук наукового матеріалу за визначеною темою	02.04-18.04.2025	
3	Написання I розділу та затвердження його з науковим керівником	21.04-02.05.2025	
4	Написання II розділу та затвердження його з науковим керівником	05.05-16.05.2025	
5	Підготовка до дослідження та пошук матеріалу для аналізу	19.05-23.05.2025	
6	Проведення дослідження та аналіз отриманих результатів	26.05-30.05.2025	

5. Дата видачі завдання «31» березня 2025 року

Студент

підпис

Керівник роботи

підпис

Є.С. Аносова

ініціали, прізвище

В.І. Рожко

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Аносова Є.Є. Оцінка конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття освітнього рівня «бакалавр» зі спеціальності «Менеджмент». Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, Харків, 2025.

Робота містить 64 сторінки, 9 таблиць, 2 рисунки, перелік використаних джерел 48 найменувань, додаток.

Об'єкт дослідження – процес оцінки конкурентоспроможності української продукції сільськогосподарського підприємства на міжнародних ринках в умовах трансформаційного економічного середовища.

Мета дипломної роботи полягає в оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Артемівські Зорі» на міжнародних ринках і розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

У процесі роботи використовувались наступні методи: аналіз та синтез, метод спостереження, порівняння та узагальнення, метод PEST-аналізу, метод SWOT-аналізу, метод аналізу 5 сил Портера, метод радару конкурентоспроможності продукції, метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності, методи статистичного аналізу.

Новизна роботи полягає в тому, що запропоновано вдосконалений підхід до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства шляхом поєднання використання радарного методу, моделі Портера та інтегральної формули для комплексної оцінки конкурентних переваг.

Одержані результати, а саме розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та виходу продукції на міжнародні ринки, можуть бути використані в практичній діяльності підприємств аграрного сектору з метою підвищення їхньої ефективності та розширення ринків збуту в післявоєнний період.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сільськогосподарське підприємство, міжнародні ринки.

АНОТАЦІЯ

Аносова Єлизавета Євгенівна,

«Оцінка конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках (на прикладі ТОВ «Артемівські Зорі»)» випускна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності «Менеджмент»,
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна.
Харків, 2025

Випускна робота складається з двох розділів.

Об'єкт дослідження – процес оцінки конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках.

Дана кваліфікаційна робота спрямована на вивчення теоретичних засад конкурентоспроможності та впровадження методів її оцінювання.

У першому розділі представлені теоретичні основи поняття конкурентоспроможності, розглянуто чинники, що мають на неї вплив та проаналізовано сучасні методи її оцінки.

У другому розділі проведено практичне дослідження рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Артемівські Зорі», охарактеризовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, а також впроваджено на практиці методи оцінки конкурентоспроможності.

Також запропоновано ряд рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економіко-політичної кризи в країні, а також щодо доцільності та безпосередньо кроків до виходу на зовнішні ринки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аграрна продукція, міжнародний ринок, сільськогосподарське підприємство, інтегральна оцінка, конкуренція в аграрному секторі.

ANNOTATION

Anosova Yelyzaveta Yevhenivna,

«Evaluation of the competitiveness of Ukrainian products in global markets (on the example of LLC «Artemivski Zori»)), on the receipt of educationally qualifying level of bachelor of speciality «Management», V. N. Karazin Kharkiv National University.

Kharkiv, 2025

The final work consists of two sections.

The object of the study is the process of assessing the competitiveness of Ukrainian products in international markets.

This qualification work is aimed at studying the theoretical foundations of competitiveness and implementing methods for its assessment.

The first section presents the theoretical foundations of the concept of competitiveness, considers the factors that influence it, and analyzes modern methods for its assessment.

The second section conducts a practical study of the level of competitiveness of the products of LLC "Artemivski Zori", characterizes the internal and external environment of the enterprise, and also implements methods for assessing competitiveness in practice.

A number of recommendations are also offered to increase the competitiveness of the enterprise in the conditions of the economic and political crisis in the country, as well as on the feasibility and direct steps to enter foreign markets.

Keywords: competitiveness, agricultural products, international market, agricultural enterprise, integrated assessment, competition in the agricultural sector.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	11
1.1 Поняття конкурентноспроможності та його значення для підприємств на міжнародних ринках.....	11
1.2 Чинники, що впливають на рівень конкурентноспроможності підприємств	16
1.3 Методи оцінки конкурентноспроможності підприємств.....	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК	27
2.1 Загальна характеристика підприємства	27
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	30
2.3 Оцінка конкурентноспроможності продукції ТОВ «Артемівські Зорі» та рекомендації по виходу на зовнішній ринок.....	36
Висновки до розділу 2.....	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах політико-економічної нестабільності, спричиненої війною, аграрний сектор України залишається одним із небагатьох стабілізуючих факторів національної економіки. Саме агропромисловий комплекс забезпечує внутрішню продовольчу безпеку та вагомо наповнює державний бюджет завдяки експортній виручці. Питання оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, зокрема на міжнародних ринках, набуває особливої ваги в сучасних умовах, коли українським підприємствам доводиться одночасно долати наслідки збройного конфлікту, логістичні обмеження, зростання витрат та зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.

Розширення присутності на зовнішніх ринках для деяких аграрних підприємств може стати стратегічним і обґрунтованим кроком. Однак успішна інтеграція у глобальні ланцюги постачання вимагає від виробника високого рівня конкурентоспроможності, який, у свою чергу, залежить від ефективності використання ресурсів, наявності матеріально-технічної бази, дотримання міжнародних стандартів, гнучкості логістики та якості менеджменту. Відтак актуальним є комплексний аналіз стану та перспектив конкурентних позицій вітчизняної продукції на міжнародній арені з урахуванням сучасних викликів.

Даною проблемою займалися такі наукові вчені, як А. Даниленко, О. Янковий, П. Юхименко, О. Загурський, Д. Погребняк, М. Портер, А. Дрвіло, С. Хант, Р. Морган, П. Кругман. В своїх роботах вони розглядали питання конкурентоспроможності підприємств в економіко-політичних умовах у вітчизняній країні та на міжнародних ринках. Актуальність цієї проблеми зберігається й сьогодні, особливо в умовах повномасштабної війни, яка посилила економічну нестабільність та загострила конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливо це стосується аграрного сектору, який є дуже важливим для економіки країни. У зв'язку з цим авторка у своїй роботі ставить

за мету розкрити тему оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства для його подальшого розвитку.

Метою дослідження є оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Артемівські Зорі» на міжнародних ринках і розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі потрібно вирішити такі завдання:

провести аналіз поняття конкурентоспроможності та визначити його значення для сільськогосподарських підприємств;

визначити та систематизувати внутрішні й зовнішні чинники, що мають вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства;

проаналізувати сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, обґрунтувати доцільність їхнього використання для подальшого аналізу діяльності підприємства;

охарактеризувати діяльність ТОВ «Артемівські Зорі»;

провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та оцінити їхній вплив на діяльність ТОВ «Артемівські Зорі»;

оцінити рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «Артемівські Зорі», використовуючи певні методи її оцінки та надати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес оцінки конкурентоспроможності української продукції сільськогосподарського підприємства в умовах трансформаційного економічного середовища.

Предметом дослідження виступають методи, чинники та підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках.

Базою дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Артемівські Зорі» – сільськогосподарське підприємство, розташоване в селі Артемівка Печенізької громади Чугуївського району Харківської області, яке

спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур. Форма власності господарства – приватна, заснована на участі як юридичної, так і фізичної особи.

У процесі виконання роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи. Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є аналіз і синтез – для систематизації факторів впливу на конкурентоспроможність (розділ 1, розділ 2); метод спостереження, порівняння та узагальнення – для вивчення особливостей функціонування підприємства (розділ 2); метод веб-аналізу і аналізу документів для характеристики діяльності ТОВ «Артемівські Зорі»; метод PEST-аналізу – для формування ряду зовнішніх чинників, що мають вплив на конкурентоспроможність підприємства; метод SWOT-аналізу – для виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей (розділ 2.2); метод аналізу 5 сил Портера – для оцінки галузевих загроз; графічний метод радарів конкурентоспроможності продукції – для визначення рівня конкурентоспроможності у порівнянні до конкурентів; математичний метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності; методи статистичного аналізу – при формуванні рекомендацій щодо виходу на зовнішні ринки (розділ 2.3).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні підходу до оцінки конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства, що, на відміну від існуючих, враховує не лише внутрішні ресурси господарства, а й виклики зовнішнього середовища в умовах воєнного стану, зокрема вплив нестабільного валютного курсу, логістичних ризиків і дефіциту робочої сили.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані компаніями, які планують вихід на міжнародні ринки, прагнуть оптимізувати витрати, адаптуватися до європейських стандартів, а також підвищити ефективність менеджменту в аграрному секторі в умовах кризової економіки. Результати впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства викладено в науковій публікації в електронному журналі (див. додаток А).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1 Поняття конкурентноспроможності та його значення для підприємств на міжнародних ринках

Конкуренція – це процес, у межах якого учасники ринку, прагнучи реалізувати власні інтереси, намагаються запропонувати споживачам більш вигідні умови порівняно з іншими – за ціною, якістю або іншими характеристиками, що впливають на ухвалення рішення щодо укладання угоди. З погляду компанії, формування привабливої пропозиції не є самоціллю, а виступає інструментом досягнення стратегічних інтересів, насамперед – отримання прибутку [42].

Конкуренцію між підприємцями слід розглядати як систему відносин між тими, хто використовує однакові або подібні ресурси. Це своєрідне суперництво, у якому кожен учасник намагається досягти кращого результату, пропонуючи вигідніші умови – через ціну, якість продукції чи послуг, строки постачання, умови оплати тощо. У цьому процесі перемагають ті підприємці, які здатні краще задовольнити потреби ринку.

Варто також виокремити два підходи до розуміння конкуренції. Перший – статичний – розглядає її як певний стан на конкретний момент часу, що можна порівняти з «знімком» економічної ситуації. Другий – динамічний підхід – розглядає конкуренцію як постійний процес боротьби між суб'єктами господарювання за обмежені ресурси та можливості, в якому кожен прагне зміцнити або покращити своє становище на ринку [30].

Конкурентноспроможність – здатність об'єкта чи суб'єкта досягати кращих результатів порівняно з конкурентами в конкретних умовах [14].

Окрім цього, існують різні визначення поняття «конкурентноспроможність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз поняття «конкурентноспроможність»

Автор	Сутність поняття	Ключове слово
М. Портер [43]	властивість товару, послуги або ринкового суб'єкта ефективно функціонувати в умовах конкуренції, забезпечуючи привабливу цінність для споживача порівняно з аналогами.	властивість
П. Беленький [2]	узагальнюючий показник, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів.	показник
С. Мочерний [16]	здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів.	здатність
Е. Янтонь-Дроздовська [37]	здатність підприємства підвищувати ефективність свого внутрішнього функціонування шляхом зміцнення та покращення власної позиції на ринку.	здатність
С. Хант, Р. Морган [36]	боротьба між компаніями за отримання відносної переваги в ресурсах, яка дозволить їм досягти ринкової переваги та, як наслідок, кращого фінансового становища.	боротьба
В. Хруцький, І. Корнєєва [24]	стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, і завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника.	можливість

Джерело: складено авторкою на основі джерел [2, 16, 24, 36, 37, 43]

Загалом, дослідники розглядають конкурентноспроможність як здатність або властивість товару, послуги чи суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи привабливу цінність для споживача, стійке фінансове становище та позитивну ринкову позицію [16, 38].

Аналіз ключових слів у визначеннях свідчить, що найбільш уживаним є термін «здатність», який підкреслює функціональний і динамічний характер

конкурентоспроможності. Також зустрічаються слова «властивість», «показник», «боротьба» та «можливість», що відображають різноманітність підходів до цього поняття. Отже, конкурентоспроможність трактується як багатогранне економічне явище, що охоплює як внутрішні можливості підприємства, так і його здатність досягати конкурентних переваг на ринку.

Конкурентоспроможність відіграє ключову роль у підтримці сильної ринкової позиції підприємства, особливо на внутрішньому (вітчизняному) ринку. Вона дозволяє компанії вирізнитися серед інших учасників завдяки наявності унікальних характеристик, ресурсів або стратегічних підходів, що дають змогу пропонувати кращі продукти чи послуги. Це, у свою чергу, сприяє зростанню частки ринку, збільшенню прибутків і зміцненню фінансової стійкості підприємства. Висока якість, інноваційність, гнучкість у задоволенні потреб споживачів та здатність до адаптації – ключові чинники, які сприяють позитивному сприйняттю компанії на національному рівні. Розширення ринкової частки дозволяє підприємству посилювати свої позиції у відносинах з постачальниками, знижувати витрати, ефективніше реагувати на дії конкурентів і формувати довгострокову лояльність клієнтів [9].

На міжнародному ринку значення конкурентоспроможності ще більше посилюється, оскільки компанія стикається з ширшим колом конкурентів, вищими стандартами якості, різноманітністю споживчих очікувань та складнішою регуляторною базою. Щоб утримати свої позиції або вийти на глобальні ринки, підприємство повинно не лише підтримувати високий рівень продукції чи послуг, а й ефективно управляти витратами, впроваджувати інновації, розвивати логістику та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам. Успішна присутність на зовнішньому ринку свідчить про високий рівень розвитку компанії, її здатність до масштабування та пристосування до нових умов. Крім того, це відкриває додаткові джерела доходу, знижує залежність від внутрішньої кон'юнктури та сприяє формуванню позитивного іміджу бренду на світовій арені [29].

В Україні неймовірну роль у розвитку економіки відіграє аграрний сектор. Сільське господарство – це каталізатор розвитку ринкової економіки нашої держави, оскільки це галузь із високим рівнем конкуренції, де функціонує значна кількість самостійних суб'єктів господарювання, які здебільшого випускають подібну продукцію. У найближчому майбутньому галузь має потенціал стати ще більшим джерелом експорту, що зумовлено масштабною сільськогосподарським землекористуванням та високою родючістю ґрунтів [20].

Попри складні умови воєнного стану, аграрний сектор України продовжує відігравати ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Він стабільно постачає населенню необхідні продукти харчування, зберігає свою функціональність і демонструє здатність до розвитку навіть у кризовий період. Завдяки наявному ресурсному потенціалу, а також підтримці з боку міжнародних партнерів, ця галузь має усі передумови й надалі залишатися одним із провідних напрямів українського експорту.

У цьому контексті важливо розрізняти два рівні конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору – внутрішній і міжнародний. Внутрішня конкурентоспроможність формується під впливом національного ринкового середовища, тоді як міжнародна визначається глобальними економічними тенденціями та співвідношенням сил на світовому ринку. Яскравим прикладом останнього є ринок Європейського Союзу, де діють суворі вимоги до якості продукції та конкретні правила доступу, що створюють як виклики, так і нові можливості для українських виробників [30].

Загалом конкурентоспроможність слід розуміти як динамічний процес змагання між учасниками ринку, які прагнуть досягти подібних цілей – насамперед, прибутковості та стабільності збуту. Це суперництво не лише активізує підприємницьку активність, а й стимулює розвиток внутрішнього потенціалу сільськогосподарських виробників. Ті з них, хто здатен оперативно реагувати на ринкові зміни, проявляє гнучкість, креативність і стратегічне мислення, отримують конкурентну перевагу, що дозволяє їм закріпитися на ринку та забезпечити стійкість збуту своєї продукції [38].

Для успішного протистояння іноземній конкуренції агровиробники мають діяти водночас на кількох напрямках, зокрема:

- виводити на ринок нові види продукції;
- модернізувати виробничі технології;
- освоювати нові канали та ринки збуту;
- шукати альтернативні джерела доходу;
- швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі;
- постійно підвищувати рівень знань у сфері виробництва та маркетингу аграрної продукції;
- впроваджувати стандарти якості, що відповідають європейським вимогам [47].

Це означає, що дії одних учасників, спрямовані на досягнення цілей, одночасно можуть ускладнювати або навіть унеможлиблювати досягнення тих самих цілей іншими конкурентами. У цьому контексті конкуренція розглядається як безперервний динамічний процес, що визначає характер взаємовідносин між гравцями ринку.

У сфері сільського господарства, де діє ринковий механізм, конкуренція є невід'ємною складовою процесу розподілу ресурсів. Відповідно, створення конкурентної переваги є ключовим завданням, необхідним для ефективного функціонування на ринку. Цей процес часто передбачає залучення як внутрішніх ресурсів (зокрема, активізацію діяльності зі збуту продукції), так і зовнішніх джерел підтримки – зокрема фінансування з боку європейських структур і фондів [2].

Отже, підприємства, що функціонують в агропродовольчому секторі, мають свідомо формувати свою конкурентоспроможність, яка є одним із ключових економічних механізмів у сучасних ринкових умовах. Для того щоб утриматися на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі, вони повинні постійно зміцнювати свій конкурентний потенціал, що дає змогу отримати перевагу над іншими учасниками ринку.

1.2 Чинники, що впливають на рівень конкурентноспроможності підприємств

Конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як у загальному контексті – через його конкурентну позицію або перевагу на ринку – так і на основі детального аналізу окремих елементів, що формують предметну сферу та потенціал компанії. Такий аналіз часто включає дослідження взаємозв'язків між цими складовими з метою виявлення можливих синергетичних ефектів [13].

Оскільки конкурентна перевага завжди виникає у порівнянні з іншими організаціями, які функціонують у тому ж середовищі, вивчення конкурентоспроможності підприємства обов'язково охоплює аналіз чинників і явищ зовнішнього середовища, що впливають на його поведінку та прийняття рішень.

Серед численних теоретичних підходів до формування уявлень про конкурентоспроможність підприємства можна виділити дві ключові концепції, які по-різному трактують джерела конкурентних переваг, а відповідно – і способи оцінки конкурентного потенціалу [33].

Перша – це теорія промислової організації, яка акцентує увагу на значенні зовнішнього середовища та його впливі на стратегічні дії компанії. Яскравим представником цього підходу є М. Е. Портер, автор концепції п'яти конкурентних сил, які визначають структуру галузі. Згідно з цією теорією, конкурентна перевага досягається завдяки вмінню компанії ефективніше за конкурентів взаємодіяти з цими силами. Це можливо шляхом вибору відповідної базової стратегії: цінової переваги, диференціації або фокусування на вузькому сегменті ринку. Відправною точкою цього методу є глибокий аналіз галузевого середовища [33, 43].

В такому випадку конкурентоспроможність компаній визначається низкою ключових зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на їхній успіх на ринку. Одним із таких факторів є доступ до ресурсів – капіталу, сировини та

сучасних технологій. Підприємства, які мають легший доступ до цих ресурсів, здатні оперативніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та впроваджувати інновації [4].

Інноваційна діяльність, зокрема впровадження нових продуктів, послуг і технологічних рішень, відіграє важливу роль у здобутті конкурентних переваг. Компанії, що активно впроваджують інновації, часто випереджають своїх конкурентів. Це також сприяє ефективному управлінню внутрішніми процесами та покращенню якості продукції.

Ще одним важливим зовнішнім чинником є економічна стабільність. Сприятливі макроекономічні умови стимулюють інвестиції та дозволяють здійснювати довгострокове планування, що допомагає компаніям краще підготуватися до потенційних викликів [10].

Оптимізація використання ресурсів – ще один елемент підвищення конкурентоспроможності. Компанії повинні вдосконалювати свої виробничі та логістичні процеси з метою зниження витрат і підвищення ефективності [4].

Крім того, гнучкість в умовах швидкозмінного ринку є критично важливою. Здатність компаній швидко адаптуватися до нових тенденцій і очікувань споживачів дає змогу не лише ефективно долати труднощі, а й забезпечувати стале зростання в динамічному економічному середовищі [29].

Усі ці фактори формують систему зовнішніх умов, що визначають конкурентоспроможність компанії та її позиції на ринку.

Друга концепція – ресурсний підхід, який фокусується на внутрішньому потенціалі підприємства. Його прихильники вважають, що конкурентна перевага виникає завдяки унікальним ресурсам, якими володіє компанія, і які важко відтворити чи скопіювати. Такими ресурсами можуть бути як матеріальні активи, так і нематеріальні – знання, компетенції, репутація тощо. Підкреслюється важливість адаптивності підприємства до зовнішніх змін [33].

Центральною категорією тут є організаційна гнучкість та корпоративна культура – це сукупність послідовних та тривалих цінностей, звичок, традицій та практик, які поділяють та дотримуються співробітники. Вона формує як

зовнішню взаємодію організації, так і внутрішні стосунки між її працівниками. Крім того, вона впливає на мотивацію та цілі співробітників, встановлює стандарти належної поведінки. Така поведінка, як інновації, прийняття рішень, комунікація, організація, вимірювання успіху та винагорода за досягнення, залежить від корпоративної культури. Корпоративна культура також допомагає підприємствам адаптуватися до зовнішніх викликів, пропагуючи послідовні цінності та пріоритети. Вона створює позитивну репутацію, забезпечує стабільність у часи невизначеності та може стимулювати інновації, лідерство та успіх на ринку [28].

Сьогодні спостерігається тенденція до зсуву фокусу з аналізу зовнішнього середовища до дослідження внутрішніх ресурсів та їх ефективної конфігурації як основи для побудови сталих конкурентних переваг.

Незалежно від підходу, дослідження конкурентного потенціалу охоплює багато напрямів, зокрема:

фінансовий потенціал – фінансовий стан компанії, її здатність залучати й ефективно використовувати капітал;

матеріальні активи – виробничі потужності, технічне забезпечення; людські ресурси – кваліфікація, досвід, мотивація персоналу, відданість, структура зайнятості, плинність кадрів;

технологічний потенціал – рівень розвитку виробництва, збуту, управління, IT-інфраструктури, наявність ноу-хау, ліцензій, патентів;

організаційна структура – її відповідність до стратегії, чіткий розподіл функцій і повноважень, ефективність інформаційних потоків, здатність до швидкої реакції;

корпоративна культура – система цінностей, норм і стилю управління, що впливає на ефективність діяльності;

бачення та стратегічна спрямованість – узгодженість цілей, прозорість, зрозумілість і комунікабельність стратегії;

імідж компанії та репутація – сприйняття компанії зацікавленими сторонами;

сфера діяльності – асортимент продукції чи послуг, охоплені ринки, на яких діє компанія [13].

Наведені напрями дозволяють комплексно оцінити конкурентний потенціал будь-якого підприємства незалежно від галузевої належності. Однак кожна сфера має свою специфіку, що зумовлює різну вагу окремих чинників у формуванні загальної конкурентоспроможності. Особливо це стосується підприємств сільськогосподарського сектору, де значну роль відіграють як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови функціонування.

На рівень конкурентоспроможності українських аграрних підприємств істотно впливають внутрішні чинники, які залежать від людського фактору і можуть бути керованими, а також зовнішні – пов'язані з ринковим середовищем, державною політикою, кліматичними та погодними умовами, які часто є неконтрольованими. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності підприємства
сільського господарства

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1	2
Виробництво: витрати, технології, якість продукції, стабільність, інноваційність	Державна політика: зовнішня і внутрішня, підтримка сектору, стабільність регуляторного середовища
Ресурси: матеріальні, трудові, інформаційні	Соціальні умови: кадровий потенціал, рівень довіри, стан охорони праці, рівень корупції
Виробничий потенціал: фонди, місцезнаходження, інфраструктура	Економічні умови: інфляція, валютні коливання, доступ до сировини, інвестиційний клімат
Управління: структура, якість управління, лідерство, мотивація, корпоративна культура	Природно-ресурсний потенціал: ґрунти, клімат, доступ до природних ресурсів
Фінансові ресурси: фінансова стійкість, доступ до інвестицій, інноваційне фінансування	Фінансування (зовнішнє середовище): доступність кредитів, державна підтримка
Інновації та НДДКР: власні розробки, впровадження нових технологій	Інституціональне середовище: зрілість економічної інфраструктури, сила інститутів, антикорупційна діяльність
Маркетинг: вивчення ринку, просування, PR-активність, зв'язки з владою	Монополізація ринку: конкуренція, антимонопольне регулювання, вертикальна інтеграція

Продовження таблиці 1.2

1	2
Клієнтський та інтелектуальний капітал: бренд, лояльність, знання, репутація	Ринкові фактори: структура ринку, стандарти, ємність ринку, конкуренція, бар'єри входу/виходу, експорт/імпорт
Організаційна культура: довіра, цінності, адаптивність, лідерські якості	Глобалізація: світові ринки, міжнародна конкуренція, лібералізація, рух капіталу

Джерело: складено авторкою на основі джерела [27]

Таким чином, таблиця відображає вибрані ключові елементи та умови, що виникають у ринковому середовищі, а також враховує внутрішні фактори, властиві самому підприємству. Варто додати, що зовнішні чинники не залежать від підприємства – вони значною мірою є похідними від політики державних органів влади та механізмів регулювання ринку, а також залежать від політичного стану та економічної ситуації в країні, так і від світових економічних умов. У свою чергу, внутрішні фактори пов'язані з діями, що здійснюються підприємством, пов'язані з його фінансовим станом, матеріальними ресурсами, кадровим потенціалом, організаційною структурою, прийнятою стратегією розвитку, методами управління, підприємництвом, інноваціями та якістю пропонуванних продуктів і послуг. Можна стверджувати, що група внутрішніх факторів ототожнюється зі стратегічними ресурсами, якими володіє підприємство, та здатністю використовувати їх для здійснення ефективних дій, що є відповіддю та реакцією на зміни та трансформації, що відбуваються у зовнішньому середовищі [46].

Конкурентоспроможність підприємства є наслідком здатності ефективно використовувати власні ресурси для залучення клієнтського капіталу та формування інтелектуального капіталу. Її слід розглядати як результат багаторівневої сукупності умов, взаємозв'язків і управлінських рішень, що реалізуються підприємством.

1.3 Методи оцінки конкурентноспроможності підприємств

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як загальну здатність до успішної конкуренції на ринку. Вона проявляється у вигляді конкурентної позиції або конкретних переваг, які компанія має порівняно з іншими. Цю здатність формують як внутрішні ресурси, так і зовнішнє середовище, в якому працює підприємство.

Аналіз конкурентоспроможності може бути як загальним (оцінка позиції на ринку), так і детальним – через вивчення окремих складових: фінансів, персоналу, технологій тощо. Важливо також враховувати взаємозв'язки між цими елементами, оскільки вони можуть створювати додаткову цінність завдяки синергії [18].

Конкурентна перевага завжди визначається в порівнянні з іншими компаніями у тому ж середовищі. Тому важливо не лише оцінювати саму компанію, а й аналізувати умови ринку, галузеве середовище, а також загальні економічні, соціальні, правові та технологічні чинники.

Основним методом аналізу джерел конкурентних переваг є промислово-галузевий метод (теорія промислової організації). Цей метод пропонує зосередитися на зовнішньому середовищі. Основна ідея – підприємство досягає конкурентної переваги завдяки вдалому реагуванню на ринкові сили [47].

Один із відомих представників цього підходу – М. Портер, автор моделі п'яти сил, які впливають на прибутковість галузі. До них належать: загроза появи нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза товарів-замінників, а також конкуренція між існуючими гравцями на ринку [43].

Ці сили формують конкурентне середовище та визначають інтенсивність конкуренції в галузі. Для застосування цього методу важливо підібрати таку базову стратегію, яка відповідатиме ринковим умовам і дозволить компанії ефективно реагувати на виклики з боку кожної з п'яти сил. Така стратегія може будуватися на ціновій перевазі (тобто мінімізації витрат), диференціації

продукту (створенні унікальної цінності для споживача) або фокусі на вузькому сегменті ринку [43].

Наступним, не менш важливим підходом до аналізу конкурентних переваг є метод «радарів». Радарний метод оцінювання базується на побудові радарної (пелюсткової) діаграми, яка дозволяє наочно порівняти кілька кількісних показників одночасно. Кожен показник розташовується на окремій осі, що відходить від центру кола й має однаковий масштаб. Відкладені значення з'єднуються між собою, утворюючи багатокутник, форма та площа якого відображають сильні й слабкі сторони аналізованого об'єкта [34].

У контексті оцінки конкурентоспроможності радарна діаграма дає змогу одночасно порівнювати декілька підприємств або регіонів за ключовими критеріями, такими як ціна реалізації, врожайність чи обсяг виробництва. Всі багатокутники будуються на одному колі, що дозволяє інтуїтивно оцінити конкурентні позиції кожного об'єкта порівняння [44].

Щоб визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, доцільно скористатися математично-аналітичними методами розрахунку. Одним з них є метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Він дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентних позицій підприємства за допомогою конкретних показників економічної діяльності, які представлені в абсолютній або відносній формі. Метод ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, який об'єднує кілька важливих показників з урахуванням вагомості їхньої значущості [39].

До складу формули інтегральної конкурентоспроможності можуть бути включені такі показники, як рентабельність продукції, що показує показник фінансової ефективності; собівартість продукції, що дозволяє оцінити рівень витрат на виробництво; обсяг виробництва, що визначає масштаби діяльності підприємства. Об'єднання цих даних в один індекс дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з конкурентами, що робить цей метод зручним для практичного застосування та стратегічного планування.

Досить цікавим за своєю сутністю є один з аналітичних методів, що називається «індекс Розенблута». Цей метод оцінює всі компанії, які працюють

на певному ринку, і чітко реагує на зміну їхніх ринкових часток та позицій. Якщо компанія збільшує або зменшує свою частку на ринку, це впливає на її значення в розрахунку індексу – кожній компанії надається своя вага залежно від її місця серед інших. Індекс Розенблута доцільно пристосовувати до оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах різної ринкової структури, враховуючи його здатність виявляти вплив як великих, так і малих гравців на ринку [40].

Іншим не менш цікавим методом є метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Метод бенчмаркінгу – це один із найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності, який має на меті проаналізувати, яку діяльність виконують конкуренти, що дає гарні результати, і як інтегрувати ці успішні підходи у власні бізнес-процеси [15].

Для подальшого практичного аналізу, авторкою було складено таблицю переваг та недоліків вищезазначених методів. За допомогою цих даних, було визначено доцільність використання у подальшому кількох методів оцінки конкурентоспроможності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

Назва методу	Переваги	Недоліки
1	2	3
Модель п'яти сил Портера	Визначає конкурентне середовище, допомагає з'ясувати сильні й слабкі сторони підприємства, приймати стратегічні рішення та ефективно розподіляти ресурси. Метод також дозволяє оцінити ризики в галузі, зокрема загрози з боку нових гравців чи товарів-замінників.	Спрощує динаміку ринку, не враховує швидкі зміни, не пропонує чіткого механізму вимірювання сили впливу кожного фактора. Крім того, оцінки в межах моделі можуть бути суб'єктивними, що впливає на точність результатів.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Радарний метод	Наглядність методу полегшує порівняння кількох конкурентних підприємств, до того ж він є комплексним, адже при застосуванні враховується ціла низка чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства	Оскільки форма багатокутника на радарній діаграмі зростає квадратично, а не лінійно, тому навіть незначні відмінності між показниками можуть виглядати перебільшено. До того сприйняття таких діаграм є складнішим через розміщення змінних вздовж однієї осі.
Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності	Дає можливість проаналізувати наявні показники і наочно порівняти їх з конкурентами або еталонними показниками. Метод є універсальним та зручним для подальшого стратегічного планування діяльності підприємства	Точність розрахунку інтегрального показника залежить від правильного вибору показників та вагових коефіцієнтів, а також від доступності достовірних даних для порівняння.
Індекс Розенблута	Чутливий до змін ринкових часток та позицій компаній, що дозволяє точніше відображати динаміку конкурентного середовища. Метод враховує різну вагу учасників ринку залежно від їх частки на ньому, що вигідно вирізняє його серед інших методів	Метод може бути некоректним для деяких учасників ринку. Наприклад, при великій кількості дрібних учасників та наявності доміантного гравця, індекс може швидко знижуватись до нуля, що спотворює уявлення про реальний рівень концентрації, оскільки він більше реагує на кількість учасників, ніж на фактичний розподіл ринкової сили за домінування одного підприємства.
Бенчмаркінг	Визначає сильні та слабкі сторони підприємства залежно від змін попиту, пропозиції та ринкових умов, дозволяє усвідомити досяжний рівень ефективності й способи покращення, а також визначає причини відмінностей від конкурентів.	Обмеженість у часі та ресурсах, нестача адміністративного й професійного персоналу, а також складнощі з отриманням необхідної інформації через конкурентні бар'єри або закритість даних.

Джерело: складено авторкою на основі джерел [1, 26, 31, 32, 48]

У подальшому в даній роботі для аналізу конкурентоспроможності підприємства буде використано модель п'яти сил Портер, адже вона комплексно

допомагає оцінити потенціал конкурентної ваги підприємства зі сторони всіх сил на ринку; радарний метод, бо він наглядно демонструє конкурентну перевагу підприємства; метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності, що за допомогою розрахунку покаже показник конкурентної сили підприємства. Додаткову увагу також слід приділити методам SWOT та PEST-аналізу. Вони розкривають внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на стратегічне планування та конкурентоспроможність підприємства.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності за допомогою методів, описаних вище, доречно буде системно підійти до аналізу, який охоплює кілька ключових напрямів.

Перш за все, важливим напрямом є сфера діяльності підприємства: які саме продукти або послуги воно пропонує, на яких ринках працює та наскільки ефективно охоплює цільові сегменти [24]. Не менш значущим аспектом є організаційна структура. Йдеться про чіткість управлінської системи, розподіл функцій і повноважень між підрозділами, а також здатність до гнучкого й оперативного прийняття рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища [28].

Також аналізу підлягає візія та спрямованість компанії: наскільки чітко сформульовані цілі, які стратегічні завдання ставить перед собою підприємство. Матеріально-технічна база включає виробничі потужності, наявне обладнання та ступінь технічного забезпечення. Фінансовий потенціал відображає загальний фінансовий стан підприємства, його здатність генерувати прибуток, контролювати витрати, а також залучати та раціонально використовувати фінансові ресурси [27].

Зрештою, важливо провести аналіз ключових контрагентів, партнерів та покупців. Оскільки саме ці зовнішні учасники безпосередньо впливають на стабільність функціонування та розвиток підприємства. Надійні постачальники забезпечують безперебійність виробничого процесу, партнери можуть підсилити ринкові позиції завдяки кооперації, спільним проектам чи

технологічній підтримці, а покупці визначають обсяг попиту, рівень доходів і потенціал зростання [9].

Такий багатовимірний аналіз дозволяє визначити резерви підприємства і подальшому використати методи оцінки конкурентних позицій.

Висновки до розділу 1

Таким чином, у результаті аналізу різних наукових праць за поняттям «конкурентоспроможність» можна стверджувати, що це складне економічне явище, яке охоплює не лише здатність підприємства утримувати свої позиції на ринку, а й забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Вивчення різних наукових підходів дозволило побачити багатовимірність цього поняття й зрозуміти, чому воно має особливе значення саме для сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації та економічної нестабільності.

Встановлено, що на рівень конкурентоспроможності впливає багато чинників, і лише врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішнього ринкового середовища дає змогу об'єктивно оцінити його становище. Особливу увагу приділено поєднанню ресурсного й галузевого підходів, які доповнюють одне одного та дозволяють глибше зрозуміти як внутрішній потенціал підприємства, так зовнішнє середовище, в якому воно функціонує.

Важливо відзначити, що сучасні методи оцінки конкурентоспроможності мають свої особливості й межі застосування. Вони не завжди є універсальними, але при цьому можуть бути ефективними у разі правильного підбору під специфіку підприємства. Саме тому доцільним є системний підхід, коли кілька методик застосовуються у взаємозв'язку, що дозволяє отримати більш цілісну й достовірну оцінку конкурентної позиції підприємства. У сучасних умовах, зокрема в аграрному секторі, це набуває ще більшої актуальності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

2.1 Загальна характеристика підприємства

Сільськогосподарське підприємство ТОВ «Артемівські Зорі» розташоване в Харківській області, Печенізькому районі, селі Артемівка. Географічне положення підприємства сприяє веденню ефективної аграрної діяльності, зважаючи на природні умови регіону, зручну логістику до основних транспортних шляхів, а також наявність трудових ресурсів.

Форма власності господарства – приватна, заснована на участі як юридичної, так і фізичної особи, що забезпечує гнучкість в управлінні, оперативність у прийнятті рішень та можливість залучення інвестиційних ресурсів [11].

ТОВ «Артемівські Зорі» відіграє суттєву роль у розвитку агропромислового комплексу Харківської області, зокрема – у забезпеченні тваринницької галузі якісними комбікормами, які виготовляються з вирощеного на підприємстві ячменю. Крім того, господарство активно постачає зернові культури для харчової промисловості, зокрема пшеницю, льон, соняшник, які є ключовими компонентами для виробництва хлібобулочних виробів, олії та інших продуктів харчування.

Однією з ключових конкурентних переваг підприємства є низька собівартість вирощеного зерна, що дає змогу ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, як у сегменті кормового виробництва, так і у харчовій переробці.

У своїй діяльності господарство дотримується п'яти основних стратегічних напрямів:

1. правильне планування та обробіток ґрунту – передбачає оптимізацію структури посівних площ, врахування сівозміни та застосування сучасних агротехнічних методів;
2. технологія посіву – забезпечується використанням якісного насіннєвого матеріалу та сучасної техніки;
3. збирання врожаю – здійснюється у максимально стислі терміни з метою зменшення втрат та збереження якості продукції;
4. сушіння зерна та зберігання – реалізується з дотриманням технологічних норм, що дозволяє зберегти споживчі властивості зерна протягом тривалого часу;
5. реалізація продукції – включає як прямі контракти з покупцями, так і участь у системі аграрного трейдингу.

Організаційна структура сільськогосподарського підприємства має лінійно-функціональний характер і передбачає чітку підпорядкованість та розмежування обов'язків між працівниками і підрозділами. На чолі структури перебуває директор, який здійснює загальне керівництво всією діяльністю підприємства, приймає ключові управлінські рішення та координує роботу підлеглих.

Безпосередньо директору підпорядковуються три основні функціональні ланки: бухгалтерія, завідувач виробництвом та технічний відділ. Бухгалтерія відповідає за ведення фінансового обліку, складання звітності, нарахування заробітної плати, а також контроль фінансових потоків. Завідувач виробництвом координує усі процеси, пов'язані з основною діяльністю підприємства, організовує роботу працівників та забезпечує виконання виробничих завдань. У його підпорядкуванні перебувають різноробочі, які виконують допоміжні функції, та сторожа, що відповідає за охорону майна підприємства і дотримання внутрішнього порядку.

Водночас важливу роль у структурі відіграє технічний відділ, що забезпечує справність та ефективне функціонування технічних засобів. У складі цього відділу працюють інженери, які займаються впровадженням

технологічних рішень і контролем технічного стану обладнання, а також механіки, що обслуговують і ремонтують техніку. Безпосередню роботу з сільськогосподарськими машинами виконують механізатори, які здійснюють основні виробничі операції – обробіток ґрунту, посів, збирання врожаю та інші агротехнічні заходи (рис. 2.1).

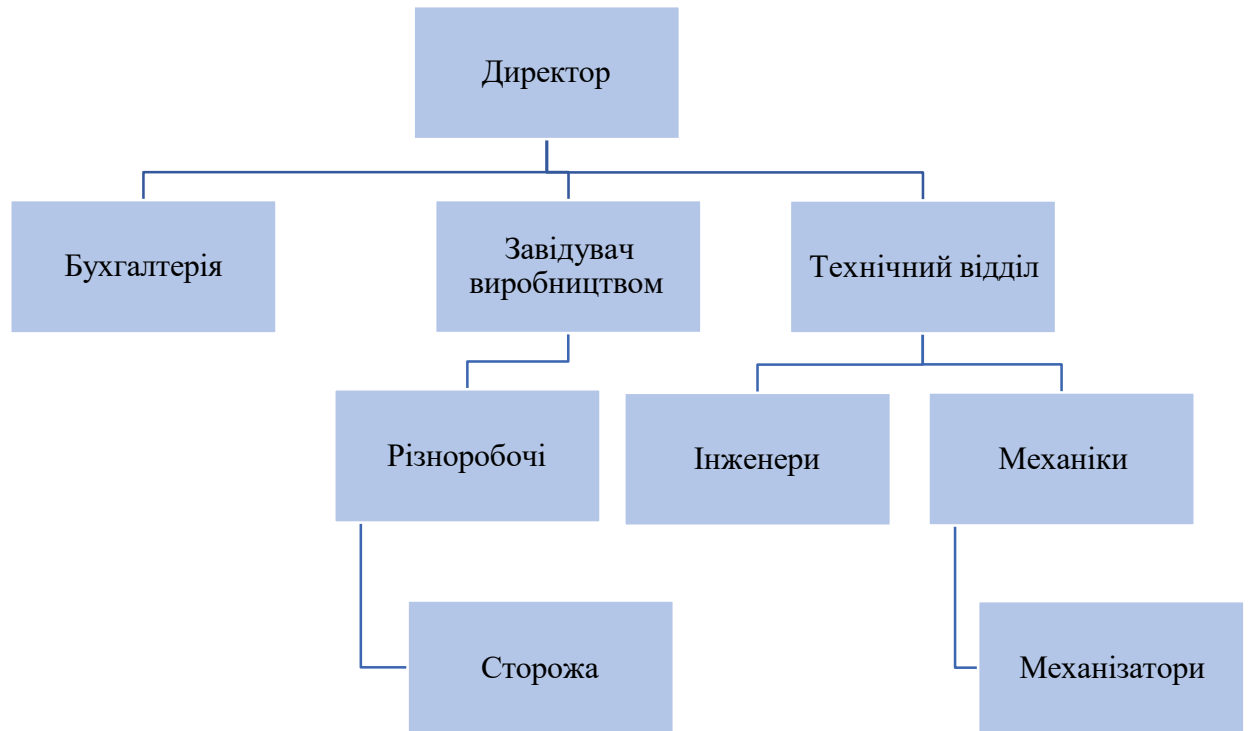


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Артемівські Зорі»

Джерело: складено авторкою на основі аналізу діяльності ТОВ «Артемівські Зорі»

Загалом така організаційна структура дозволяє підприємству забезпечити ефективне управління ресурсами, сприяти злагодженій роботі всіх підрозділів та досягати поставлених виробничих цілей.

Реалізація цих завдань потребує відповідного матеріально-технічного забезпечення, яке в даному випадку представлено комплексом ресурсів, що перебувають у користуванні підприємства. Для забезпечення цих напрямів, підприємство має у користуванні 200 гектарів сільськогосподарських земель, які обробляються на правах оренди згідно з відповідними договорами. У господарстві також є у власності гараж на 5 автомобілів, 2 трактори, навісне та

причіпне обладнання, а також сучасне обладнання для доопрацювання насіння та зерна.

Матеріально-технічна база господарства є достатньою для виконання виробничих завдань. Загальна сума матеріальних ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства, становить 1 700 000 грн, що свідчить про фінансову стабільність та здатність підтримувати належний рівень виробничої потужності.

Таким чином, ТОВ «Артемівські Зорі» – це сучасне, добре організоване сільськогосподарське підприємство, яке послідовно розвиває свою діяльність, прагне підвищувати якість продукції та активно працює над зміцненням своїх позицій на аграрному ринку України.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Діяльність будь-якого підприємства відбувається у взаємодії з навколишнім середовищем, впливаючи на нього та, водночас, зазнаючи його впливу. Хоча підприємство отримує від зовнішнього середовища необхідні ресурси, у той же час воно надає йому продукцію або послуги, що відповідають актуальному попиту на ринку. У цьому контексті формується конкурентоспроможність підприємства, на яку істотно впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Для аналізу останніх доцільно використовувати PEST-аналіз (також відомий як STEP-аналіз) – це метод стратегічного маркетингу, що допомагає визначити основні політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) та технологічні (T – technological) чинники, які мають вплив на операційність підприємства (табл. 2.1) [41].

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Артемівські Зорі»

Р – політичні фактори	Е – економічні фактори
<p>Військовий стан в Україні: спричиняє руйнування інфраструктури, окупацію частини територій, збитки від обстрілів. Високий рівень політичної нестабільності у регіоні.</p> <p>Наявність державної підтримки експортерів: субсидії, програми фінансування, консультації для підприємств, що орієнтуються на експорт.</p> <p>Ризики регуляторного середовища для зовнішньоекономічної діяльності (ліцензії, сертифікації, митні процедури).</p>	<p>Зростання цін на паливо, добрива, матеріали.</p> <p>Коливання валютного курсу – ускладнює планування контрактів та впливає на прибутковість експорту.</p> <p>Труднощі з кредитуванням, особливо пільговим.</p> <p>Ліквідність продукції (зерна) створює можливість швидкої реалізації та отримання обігових коштів.</p> <p>Наявність стабільного внутрішнього ринку як бази для подальшої експансії.</p>
S – соціальні фактори	T – технологчні фактори
<p>Сільське господарство – традиційна галузь регіону, що має підтримку держави.</p> <p>Перспектива створення нових робочих місць через розвиток переробки та тваринництва.</p> <p>Потреба у навчанні персоналу щодо вимог міжнародної торгівлі, стандартів якості, логістики.</p> <p>Втрата трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію.</p>	<p>Використання застарілої техніки зі значним зносом.</p> <p>Обмеженість у доступі до інноваційних агротехнологій та систем автоматизації.</p> <p>Наявність власного обладнання для сушіння та доопрацювання зерна.</p> <p>Можливість модернізації технічної бази через гранти та пільгове кредитування від міжнародних програм.</p>

Джерело: складено авторкою на основі аналізу діяльності ТОВ «Артемівські Зорі» та звітності за 2020-2023 рр.

PEST-аналіз свідчить, що ключовими зовнішніми викликами для підприємства є політична нестабільність, зростання витрат, технічна відсталість, а також ризики фінансового характеру. Водночас, підприємство має економічний потенціал для експорту, підтримку державних і міжнародних структур, та соціальні стимули для зростання (зайнятність, розвиток місцевих громад).

Результати аналізу підтверджують доцільність виходу на міжнародні ринки за умови залучення фінансових ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази та адаптації до регуляторних вимог країн-партнерів.

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Артемівські Зорі» в умовах глобального ринку було проведено аналіз

зовнішнього та внутрішнього середовища господарства методом SWOT. Такий метод дає змогу всебічно проаналізувати переваги й недоліки діяльності підприємства, а також визначити зовнішні шанси й ризики, які можуть позначатися на його результативності та шансах вийти на зовнішні ринки [45].

Додатково, проведемо аналіз стратегій SWOT (S-O, W-O, S-T), який дозволяє побудувати зв'язок між сильними та слабкими сторонами, можливостями і загрозами. У таблиці нижче наведено конкретні дії, що можуть бути здійснені підприємством на основі трьох напрямів стратегічного управління:

використання сильних сторін для посилення можливостей (S-O);

застосування сильних сторін для мінімізації загроз (S-T)

запобігання слабким сторонам із використанням можливостей (W-O)

(табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз та формування стратегій діяльності ТОВ «Артемівські Зорі»

Категорія	Фактори	Стратегії
1	2	3
Сильні сторони (S)	Ліквідність основного виду продукції – зерно. Наявність матеріально-технічної бази у розвитку господарства: виробничі приміщення, техніка, устаткування, насіння. Наявність досвіду виробництва зерна та реалізації готової продукції.	<i>S-O (використання сильних сторін для посилення можливостей):</i> Ліквідність зерна – забезпечення стабільного виробництва та реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Наявність матеріально-технічної бази – збільшення обсягів виробництва продукції та освоєння нових ринків збуту. <i>S-T (застосування сильних сторін для мінімізації загроз):</i> Ліквідність – частково нейтралізувати ризики інфляції та валютних коливань завдяки швидкій реалізації продукції на ринку. Досвід виробництва та реалізації – контракти з міжнародними трейдерами.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Слабкі сторони (W)	<p>Сезонність. Використання техніки із значним зносом. Збитки через воєнний стан: руйнування інфраструктури, окупація частини територій та збільшення витрат на логістику. Залежність від внутрішнього ринку через відсутність досвіду роботи на зовнішніх ринках.</p>	<p><i>W-O (запобігання слабким сторонам із використанням можливостей):</i> Збитки через воєнний стан та зношеність техніки – залучити державну підтримку у вигляді грантів чи пільгового кредитування на відновлення інфраструктури, а також залучати фінансування від державних чи міжнародних програм для оновлення обладнання. Сезонність – планувати виробничий цикл, використовуючи додаткові напрями діяльності, наприклад, розвиток тваринництва.</p>
Можливості (O)	<p>Збільшення кількості виробленої продукції. Перспектива розвитку тваринництва. Перспектива виходу на міжнародний ринок. Державна підтримка експортерів завдяки програмам фінансування, грантам та консультаціям для українських підприємств.</p>	
Загрози (T)	<p>Політична нестабільність, адже воєнний стан створює високі ризики для ведення діяльності (знищення полів, обстріли). Залежність від погодних умов. Дикі тварини. Інфляція, зростання цін на пальне, добрива та матеріали. Коливання валютного курсу та труднощі з кредитуванням.</p>	

Джерело: складено авторкою на основі аналізу діяльності ТОВ «Артемівські Зорі»

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство має низку сильних сторін, зокрема високу ліквідність зерна, наявність матеріально-технічної бази та досвід у виробництві й реалізації продукції. Ці фактори дозволяють ефективно використовувати наявні можливості для розвитку та виходу на нові ринки. Водночас, існують певні

загрози й слабкі сторони, які можна подолати завдяки державній підтримці, фінансуванню та раціональному плануванню виробничого процесу.

Доцільно звернутися до дослідження внутрішнього середовища підприємства, зокрема його матеріально-технічної бази. Це важливий елемент конкурентоспроможності, що включає три основні категорії: земельні ділянки, будівлі виробничого призначення та техніку й обладнання.

До земельного фонду підприємства належить 100 гектарів землі загальною вартістю 16 000 тис. грн. До складу будівель входять три об'єкти загальною вартістю 400 тис. грн, зокрема будівля гаража на 5 автомобілів та дві будівлі виробничого призначення (зерносклади). Ці об'єкти забезпечують належні умови для зберігання техніки та сільськогосподарської продукції. Серед техніки та обладнання наявні 43 одиниці різноманітних машин і механізмів загальною вартістю 545 тис. грн. До них належать кілька видів тракторів, плуги, спеціальні борона, культиватори, камАЗ, сівалка, зерноочисна машина, прес-підбирач, граблі.

Загальна вартість усіх матеріальних ресурсів підприємства становить 16 945 тис. грн, що свідчить про наявність належної техніко-технологічної бази для виробничої діяльності.

Щодо фінансових показників, підприємство упродовж 2020-2023 років демонструвало як позитивні, так і негативні результати діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансової діяльності ТОВ «Артемівські Зорі»

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
<i>Доходи – усього (реалізація продукції), тис.грн</i>	2280	3010	1870	1080
<i>Витрати – усього, тис. грн</i> ЗОКРЕМА:	433,37	983	3867	3585

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Фонд оплати праці	47,38	285,62	303,19	321,28
Насіння	75,00	100,00	132,5	225,00
ПММ (паливно-мастильні матеріали)	38,25	148,05	205,9	318,65
Добрива та засоби захисту	18,16	189,07	290,08	436,32
Утримання основних засобів	133,68	135,06	138,54	250,90
Оренда (земельних ділянок, техніки, приміщень тощо)	80,0	80,0	180,0	180,0
Податки, збори та інші платежі	40,9	45,2	49,5	52,5
Капітальні витрати на купівлю техніки			2400	1800
<i>Прибутки (збитки -), тис.грн</i>	1846,6	2027	-1997	-2505

Джерело: складено авторкою на основі фінансового звіту ТОВ «Артемівські Зорі» за 2020-2023 рр.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що фінансова ефективність підприємства у 2022-2023 роках значно погіршилася. Основними причинами є зменшення обсягів реалізації продукції при одночасному різкому зростанні витрат, особливо на техніку, паливно-мастильні матеріали (ПММ) та добрива. Однозначно серйозний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства справила повномасштабна війна, яка дестабілізувала логістику, зумовила зростання цін на ресурси та зменшення платоспроможного попиту.

Варто окремо зазначити, що ТОВ «Артемівські Зорі» в умовах економічної нестабільності та воєнного стану у 2022 році розпочало оновлення своєї виробничо-технічної бази, яке було продовжено і впродовж 2023 року. Підприємство направило інвестиції на закупівлю сучасної сільськогосподарської техніки, необхідної для виконання посівних і збиральних робіт. Незважаючи на те, що ці витрати позначилися у вигляді бухгалтерських збитків, ці капіталовкладення мають стратегічне значення, адже в середньостроковій

перспективі очікується зростання продуктивності праці, покращення технологічних процесів і, як наслідок, підвищення рентабельності. З метою стабілізації фінансового стану підприємству доцільно зосередити увагу на зменшенні витрат, підвищенні ефективності виробництва та активнішій роботі з ринками збуту, особливо в умовах воєнного періоду та майбутнього економічного відновлення.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Артемівські Зорі» та рекомендації по виходу на зовнішній ринок

ТОВ «Артемівські Зорі» має налагоджену мережу постачальників і споживачів, що сприяє безперебійному функціонуванню виробничого процесу та забезпеченню стабільного збуту продукції. Проте з огляду на зовнішні виклики, зокрема війну, подальше удосконалення логістичних процесів, посилення маркетингової роботи та пошук нових ринків збуту є необхідними умовами для збереження конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

З метою глибшого розуміння ринкової позиції ТОВ «Артемівські Зорі» та зовнішнього конкурентного тиску доцільно провести аналіз діяльності підприємства за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дозволяє комплексно оцінити вплив основних факторів галузевого середовища на ефективність функціонування агровиробника (табл. 2.4) [43].

Аналіз діяльності ТОВ «Артемівські Зорі» за моделлю п'яти сил конкуренції
Портера

Параметр	Оцінка рівня впливу	Опис
Конкуренція серед існуючих гравців на ринку	Висока	Рівень конкуренції в аграрному секторі України є досить високим. ТОВ «Артемівські Зорі» знаходиться у середовищі з великою кількістю дрібних та середніх виробників зерна та олійних культур. Основною перевагою підприємства є низька собівартість продукції та власна технічна база, що дозволяє знижувати витрати. Проте конкуренти з сучаснішою технікою та кращим доступом до фінансування можуть мати вищу продуктивність. В умовах війни конкуренція знизилася через втрату площ і скорочення виробництва у прифронтових зонах, однак для підприємств, які продовжують діяльність, боротьба за ринки збуту загострилася.
Загроза появи нових конкурентів	Середня	Бар'єри для входу у галузь порівняно невисокі – особливо для фермерів, які мають доступ до орендованих земель. Однак висока капіталомісткість, необхідність мати техніку, склади, доступ до логістичних маршрутів та ринок збуту впливають на зменшення шансів появи нових конкурентів. Нині основним обмеженням для них є відсутність фінансування, нестабільність регіону та труднощі з логістикою.
Сила постачальників	Середня-висока	Постачальники підприємства мають середню силу впливу. З одного боку, підприємство співпрацює з великими та надійними компаніями: ТОВ «Техноторг», ТОВ «Маршал», ТОВ «АДАМА Україна». З іншого боку, через залежність від наявності добрив, ПММ і техніки, зростання цін та коливання курсу валют, позиції постачальників підсилюються і переговорна сила підприємства зменшується. Відсутність широкої диверсифікації постачальників ускладнює цей процес.
Сила покупців	Висока	Покупці сільськогосподарської продукції – як великі переробники, так і трейдери – мають сильну позицію, особливо під час зниження врожаїв та зростання пропозиції на ринку. Підприємство працює з такими гравцями, як ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ «НОВААГРО», ТОВ «Рассвет Ойл Трейд», які можуть диктувати умови закупівлі. Висока ліквідність зерна трохи зменшує ризики, але відсутність контрактів із міжнародними трейдерами зменшує можливості впливу підприємства на цінову політику.
Загроза товарів-замінників	Низька-середня	У сфері сільського господарства загроза замінників відносно невелика, оскільки зерно та соняшник мають стабільний попит і не можуть бути легко замінені іншими товарами. Однак ріст популярності органічної продукції може створити ризик у майбутньому.

Джерело: складено авторкою на основі аналізу діяльності ТОВ «Артемівські Зорі» та на основі джерел [7, 21, 43]

За результатами дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «Артемівські Зорі» функціонує в умовах високої галузевої конкуренції, з обмеженими можливостями впливу на постачальників і покупців. Основними чинниками, які збільшують конкурентоспроможність підприємства, є невисока собівартість продукції, наявність бази техніки та обладнання, налагоджена логістичний ланцюжок з покупцями. Але треба взяти до уваги зовнішні ризики, пов'язані з політичною ситуацією, інфляцією та залежністю від окремих постачальників. Вищезазначені ризики вимагають від підприємства адаптивності до змін ринку, а також швидкості у вирішенні завдань (наприклад, пошкодження інфраструктури, втрата стабільності логістичного ланцюжка).

Враховуючи поточні конкурентні сили на ринку, доцільно звернутися до порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства на регіональному рівні. З цією метою було побудовано радарну діаграму, що візуально дозволяють оцінити позиції ТОВ «Артемівські Зорі» у Харківській області – як регіону, де розташоване підприємство, – порівняно з іншими аграрними областями України за ключовими показниками. Порівняння відбуватиметься на основі аналізу обсягів пшениці, оскільки вона є стратегічно важливою культурою для аграрного сектору країни та має основну валову частку доходів підприємства. Для розрахунків було обрано 2024 рік, адже цей період відображає актуальний стан ринку, з урахуванням останніх змін у виробничих і логістичних умовах, а також дає змогу порівнювати підприємство на фоні сучасної економіко-політичної ситуації.

Будуть розглянуті такі області України з поданими конкурентами (на діаграмі для зручності позначимо їх літерами):

Харківська обл., ТОВ «Артемівські Зорі» – Х;

Миколаївська обл., ТОВ «СвітАгро» – М;

Запорізька обл., СФГ «СКОРПІОН» – З;

Одеська обл., ФГ «СКВІТА» – О;

Тернопільська обл., ПАП «АПС» – Т.

Порівнюватимуться 5 вагомих для оцінки конкурентноспроможності показників:

1. ціновий показник – ціна за 1 тон пшениці, оскільки ціна реалізації продукції безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Порівняння середньої ціни на пшеницю в різних областях дозволяє оцінити, наскільки вигідним є продаж продукції у конкурентів певної області та чи має ТОВ «Артемівські Зорі» конкурентну ціну;

2. показник врожайності допомагає зіставити ефективність використання земельних ресурсів серед конкурентів і є одним з основних факторів, що визначають продуктивність аграрного виробництва. Аналіз цього показника дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно працює підприємство в межах Харківської області порівняно з іншими;

3. обсяг збору пшениці характеризує масштаб виробництва кожного підприємства. Він дає змогу зрозуміти їхню ринкову силу та визначити, наскільки вагомим гравцем є ТОВ «Артемівські Зорі» у загальнонаціональній структурі виробництва пшениці;

4. обсяг збуту пшениці показує скільки фактично реалізовано (продано) пшениці в тоннах, він є важливим показником для економічної ефективності, адже напряду впливає на доходи;

5. площа посіву пшениці показує потенційний виробничий масштаб підприємства – тобто, скільки ресурсів (землі) він може залучити до вирощування пшениці.

Радарний метод передбачає побудування пелюсткової діаграми, яка дозволяє наочно порівняти кілька підприємств за набором кількісних показників. Кожна вісь діаграми відповідає окремому критерію, а лінії, що з'єднують значення на осях, утворюють фігуру, характерну для кожного об'єкта.

Щоб порівняння було коректним, важливо нормалізувати дані. Це пов'язано з тим, що різні показники мають різні одиниці виміру та масштаби

(наприклад, врожайність у т/га, рентабельність у грн, обсяг збуту в тис. тон). Отже, приведемо привести всі значення до єдиного діапазону (від 0 до 1) за формулою (2.1):

$$x_{\text{норм}} = \frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)}, \quad (2.1)$$

Таблиця початкових даних має такий вигляд:

Таблиця 2.5

Початкові дані показників для радару конкурентноспроможності

Підприємство в даній області	Ціна за 1 тон пшениці	Врожайність, т/га	Обсяг збору пшениці, тон	Обсяг збуту, тон	Площа, га
Харківська	9 600	4,6	1100	1024	200
Миколаївська	9 850	3,8	1 354	1280	202
Запорізька	8 410	3,1	458,5	426	144
Одеська	9 267	3,2	2788	2684	390
Тернопільська	9 100	5,7	1154	1026	162

Джерело: складено авторкою на основі власних досліджень та джерел [8, 17, 22, 23, 25]

Наприклад, нормалізуємо показник ціни за 1 тон пшениці для ТОВ «Артемівські Зорі» у Харківській області:

- Мінімальна ціна = 8410 (Запорізька)
- Максимальна ціна = 9850 (Миколаївська)

Показник ціни для ТОВ «Артемівські Зорі»:

$$x_x = \frac{9600 - 8410}{9850 - 8410} = 0,826$$

Таблиця 2.6

Нормалізовані дані для радару конкурентноспроможності

Позначення	Ціна за 1 тон пшениці	Врожайність, т/га	Обсяг збору пшениці, тон	Обсяг збуту, тон	Площа, га
X	0.826	0.577	0.275	0.265	0.228
M	1.000	0.269	0.384	0.378	0.236
Z	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
O	0.595	0.038	1.000	1.000	1.000
T	0.479	1.000	0.299	0.266	0.073

Джерело: складено авторкою на основі власних розрахунків

Тепер, маючи нормалізовані показники, створимо радар конкурентноспроможності (рис. 2.2).

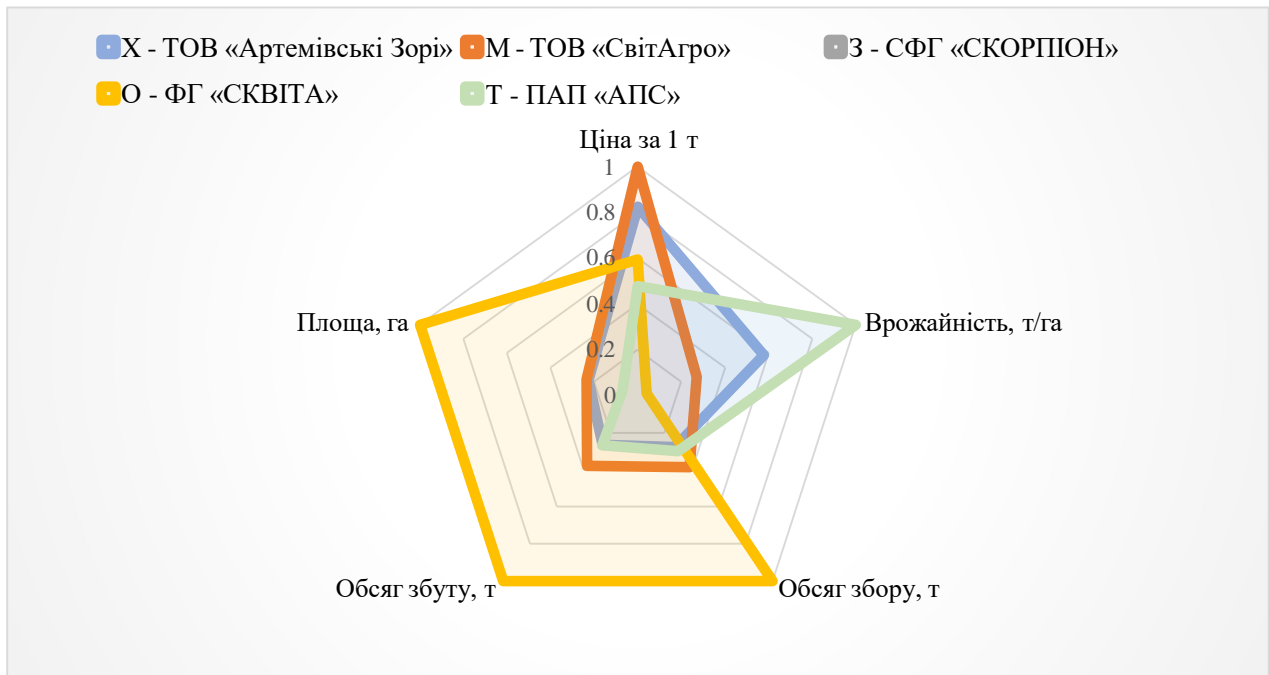


Рис. 2.2. Радар конкурентноспроможності аграрних підприємств у різних областях України

Джерело: складено авторкою на основі власних досліджень та джерел [8, 17, 22, 23, 25]

Згідно з діаграмою, можна зробити висновок, що ТОВ «Артемівські Зорі» («X») у 2024 році демонструє збалансований і досить конкурентоспроможний профіль. Якщо порівнювати підприємство з іншими по кожному з показників, то стає очевидним, що воно займає сильні позиції в ціні та врожайності, хоча може поступатися за масштабами виробництва та збуту.

Порівнюючи з ТОВ «СвітАгро» («M»), бачимо, що конкурент має вищу ціну за тону пшениці (9850 грн проти 9600 грн у Харкова), врожайність там нижча (3.8 т/га проти 4.6 т/га), а отже, ефективність виробництва з одиниці площі у ТОВ «Артемівські Зорі» суттєво краща. Проте конкурентське підприємство дещо перевищує порівнюване і за обсягом збору, і за збутом, але не кардинально.

За площею посівів вони майже рівні (202 га проти 200), тому перевага тут саме в інтенсивності використання землі.

У порівнянні з СФГ «СКОРПІОН» («З»), ТОВ «Артемівські Зорі» значно виграє за всіма показниками. У конкурента нижчі як ціна (8410 грн), так і врожайність (3.1 т/га), а також значно менші площі, обсяги збору й збуту. У нормалізованому вигляді підприємство Запорізької області фактично не проявляє жодної конкурентної сили.

Щодо ФГ «СКВІТА» («О»), ситуація цікавіша: підприємство значно випереджає ТОВ «Артемівські Зорі» за загальним обсягом збору (2788 т проти 1100) і збуту (2684 т проти 1024), що зумовлено значно більшою площею посівів (390 га проти 200). Проте врожайність на ФГ «СКВІТА» нижча (3.2 т/га), а отже, при тому ж розмірі площ ТОВ «Артемівські Зорі» отримало б більше продукції. Ціна в конкурента трохи нижча, тож з точки зору ефективності на гектар досліджуване підприємство має перевагу, хоч і програє в масштабах.

У порівнянні з ПАП «АПС» («Т»), ТОВ «Артемівські Зорі» поступається врожайністю (5.7 т/га у Тернопільській області проти 4.6), але виграє за ціною (9600 проти 9100 грн) та по всіх інших параметрах – площа, обсяг збору й збуту – де Харківське підприємство стабільно попереду. ПАП «АПС» більш продуктивний на одиницю землі, але масштаби значно скромніші.

Згідно з проведеним дослідницько-порівняльним аналізом, можна зробити висновок, що Харківська область, де здійснює діяльність ТОВ «Артемівські Зорі», займає стабільні, але не лідерські позиції серед аграрних регіонів України за ключовими показниками: ціною реалізації, врожайністю та обсягом збору пшениці. Це свідчить про наявність певного рівня конкурентоспроможності, який може бути суттєво підсилений за умови впровадження сучасних технологій, підвищення ефективності виробництва та покращення логістичної інтеграції. Отримані результати є вагомим підставою для формування подальших стратегій розвитку підприємства, зокрема в напрямі виходу на зовнішні ринки.

Для об'єктивної та комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, скористаємося формулою інтегральної оцінки

конкурентоспроможності, яка враховує кілька ключових показників діяльності підприємства – зокрема рентабельність, собівартість продукції та обсяг виробництва. Як об'єкт аналізу доцільно обрати пшеницю, оскільки вона є однією з основних культур у структурі посівних площ підприємства. Для розрахунків було обрано 2023 рік, оскільки саме цей період характеризується відносною стабілізацією ситуації в аграрному секторі України в умовах війни, що дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства. Застосування цієї формули (2.2) дає змогу порівняти результати підприємства з еталонними значеннями, виявити реальний рівень його конкурентних переваг і визначити напрями подальшого розвитку [12].

$$K_k = \omega_1 \cdot \frac{P_1}{P_{\text{конкурента}}} + \omega_2 \cdot \frac{C_2}{C_{\text{конкурента}}} + \omega_3 \cdot \frac{O_3}{O_{\text{конкурента}}} \quad (2.2)$$

де K_k – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

P – оцінка рентабельності пшениці, %;

C – оцінка собівартості пшениці, грн/тон;

O – обсяг збору пшениці, тон;

$\omega_1, \omega_2, \omega_3$ – вагові коефіцієнти кожного з показників.

Формула рентабельності:

$$P = \frac{Y \cdot C - B}{B} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де Y – урожайність пшениці з 1 га, тон;

C – ціна реалізації 1 га пшениці, грн;

B – витрати на посів 1 га пшениці, грн.

Формула собівартості:

$$C = \frac{B}{Y} \quad (2.4)$$

де B – витрати на посів 1 га пшениці, грн;

Y – урожайність пшениці з 1 га, тон.

Формула обсягу збору пшениці:

$$O = Y \cdot П \quad (2.5)$$

де Y – урожайність пшениці з 1 га, тон;

$П$ – посівна площа, га.

Щоб визначити рентабельність пшениці та її собівартість на підприємстві «Артемівські Зорі» у 2023 році, авторка провела власне дослідження, яке показало, що при урожайність пшениці з 1 га дорівнював 5,5 тон; ціна реалізації 1 га пшениці є 5000 грн; витрати на посів 1 га пшениці дорівнюють 22100 грн. Згідно з цими даними, визначимо рентабельність пшениці на підприємстві у 2023 році.

$$P = \frac{5,5 \cdot 5000 - 22100}{22100} = 0,244$$

Отже, рентабельність ТОВ «Артемівські Зорі» у 2023 році становила 24%.

Маючи показники витрати на посів 1 га пшениці та урожайність пшениці з 1 га, можна визначити собівартість 1 тону пшениці:

$$C = \frac{22100}{5,5} = 4018 \text{ грн}$$

Таким чином, собівартість 1 тону пшениці на підприємстві дорівнює 4018 грн. Згідно з власним дослідженням, посівна площа пшениці складала 200 га. Знаючи урожайність пшениці з 1 га та посівної площі, визначимо обсяг збору пшениці:

$$O = 5,5 \cdot 200 = 1100 \text{ тон}$$

Значить, підприємство у 2023 році зібрало 1100 тон пшениці.

Еталонні показники визначено на основі середніх значень по підприємствах аналогічного профілю за даними Держстату та соціальними дослідженнями. Згідно з даними, середньостатистична оцінка рентабельності пшениці на підприємствах Харківської області у 2023 році становить 20%, собівартість продукції дорівнює 6500 грн, середній обсяг збору пшениці – 900 тон [6, 17, 22, 23].

Маємо всі дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства:

$$K_k = 0,4 \cdot \frac{0,244}{0,2} + 0,5 \cdot \frac{6500}{4018} + 0,5 \cdot \frac{1100}{900} = 0,488 + 0,485 + 0,37 = 1,343$$

Оціночна шкала:

> 1,0 – висока конкурентоспроможність

0,8-1,0 – середній рівень

< 0,8 – конкурентоспроможність низька

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Артемівські Зорі» має високий рівень конкурентоспроможності, про що свідчить інтегральне значення конкурентоспроможності 1,343. Такий результат свідчить про те, що підприємство демонструє кращі показники порівняно з іншими сільськогосподарськими виробниками Харківської області, які також займаються вирощуванням пшениці. Отримане значення підтверджує ефективне використання ресурсів, відносно вигідну собівартість продукції та достатній обсяг виробництва, що в комплексі забезпечує підприємству стійкі ринкові позиції в межах регіону.

Досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства створює належне підґрунтя не лише для збереження позицій на внутрішньому ринку, а й для розширення діяльності за його межами. Саме тому постає потреба розглядати зовнішньоекономічний напрям як перспективний вектор розвитку підприємства.

В умовах війни в Україні аграрний сектор набуває ще більшої стратегічної важливості, адже одним із першочергових завдань є забезпечення продовольчої безпеки держави та стабільне постачання продуктів харчування населенню. Незважаючи на такі складні обставини, вихід на зовнішні ринки залишається обґрунтованим і доцільним кроком для вітчизняних агропідприємств, зокрема для ТОВ «Артемівські Зорі». Це пояснюється необхідністю підтримки економіки України за допомогою валютної виручки з-за кордону, а також прагненням підвищити фінансову стабільність підприємства. Як наслідок, збільшиться кількість робочих місць, матеріально-технічної бази та обсяги виробництва [3].

Підприємство має досвід виробництва зерна та реалізації зернових і технічних культур, що традиційно користуються попитом на міжнародному ринку. Пшениця, соняшник та ячмень – це продукція з високою ліквідністю, тому вона може бути реалізована за конкурентними цінами на ринках Європи, Азії та Близького Сходу.

У 2023 році підприємство інвестувало кошти в модернізацію старої і закупівлю нової матеріально-технічної бази. Такий крок забезпечить прискорення циклу виробництва: від обробітку ґрунту до зберігання та доопрацювання зерна. Крім того, підприємство має досвід взаємодії з великими українськими трейдерами, що створює передумови для поступового переходу до прямих експортних поставок.

Однак для успішного виходу на міжнародний ринок, особливо до країн ЄС, ТОВ «Артемівські Зорі» має виконати низку серйозних завдань. Зокрема, нижче представлено рекомендації по їхньому виконанню та практичні кроки по виходу на міжнародний ринок [19].

Одним із першочергових завдань для підприємства є подолання нетарифних бар'єрів. Зокрема, необхідно впровадити систему НАССР, яка є обов'язковою вимогою для експорту до країн Європейського Союзу. НАССР (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point) – це система оцінювання ризиків, ідентифікації небезпек та моніторингу критичних точок контролю. Система НАССР базується на науковому підході, який забезпечує випуск безпечної продукції завдяки виявленню та нагляду за потенційно небезпечними чинниками [35]. Паралельно з цим слід адаптувати якість продукції до вимог європейських стандартів, що включає сертифікацію, маркування, документацію та забезпечення слідкованості партій. Цей процес потребує не лише технічного оновлення, а й підвищення кваліфікації персоналу.

У сучасних умовах особливу увагу треба приділити пошуку альтернативних джерел фінансування. На такі рішення вплинуло зменшення бюджетної підтримки агросектору, зокрема скасування експортних субсидій. Це можуть бути міжнародні грантові програми, пільгове кредитування, допомога

різних організацій. Наприклад, USAID, ЄС або Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). Крім того, підприємство має враховувати необхідність функціонування в умовах сильної валюти – євро або долара – і відповідно стабілізувати власні витрати, зменшити залежність від інфляції, зростання цін на ПММ, добрива й логістику.

Важливим фактором ризику також залишається дефіцит кваліфікованої робочої сили, зумовлений мобілізацією та трудовою міграцією, що потребує оптимізації кадрової політики та впровадження більш автоматизованих рішень [5].

З метою експорту продукції підприємству необхідно проаналізувати потенційні ринки збуту, особливо в Європейському Союзі, на Близькому Сході, у Північній Африці та Азії, де зберігається стабільний попит на українське зерно та технічні культури. Важливо перевірити конкурентоспроможність продукції з точки зору якості, екологічності та цінової політики. Після цього доцільно зареєструвати зовнішньоекономічну діяльність, оновити установчі документи та укласти типові контракти ЗЕД відповідно до норм міжнародного права. Використання стандартів Інкотермс 2020 забезпечить чіткий розподіл відповідальності між сторонами.

В експортній діяльності особливу роль відіграє логістика. Важливо укласти договори з транспортними компаніями, які мають досвід роботи в умовах воєнного стану, й побудувати маршрути постачання, зокрема через Одеський порт, західні регіони України або сусідні країни (Польща, Румунія). Заклучення контрактів з міжнародними трейдерами, участь у спеціалізованих виставках і ярмарках, таких як SIAL Paris, Anuga чи GrainCom, сприятимуть просуванню продукції на нових ринках.

Отже, вихід ТОВ «Артемівські Зорі» на зовнішні ринки є обґрунтованим і стратегічним кроком, що дозволить підприємству зменшити залежність від внутрішньої економічної нестабільності, зміцнити фінансову базу та забезпечити сталий розвиток у післявоєнний період. При належній підготовці, зокрема впровадженні міжнародних стандартів якості, удосконаленні логістичних

процесів і диверсифікації каналів збуту, господарство зможе реалізувати свій експортний потенціал на повну.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу практичного матеріалу було сформовано цілісне уявлення про функціонування ТОВ «Артемівські Зорі» як сучасного аграрного підприємства з певними стратегічними можливостями й водночас з низкою викликів. Характеристика організаційної структури та матеріально-технічної бази дозволила переконатися, що підприємство має необхідні ресурси для ефективного виробництва, а також потенціал для розширення.

SWOT- та PEST-аналіз виявили ключові сильні й слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості та загрози. Особливу увагу привертає факт, що попри складну макроекономічну ситуацію та війну, підприємство активно інвестує у технічне оновлення, що в майбутньому може суттєво покращити показники ефективності.

Застосування моделі Портера та методів радарного аналізу дозволило не лише краще зрозуміти позиції ТОВ «Артемівські Зорі» в конкурентному середовищі, а й побачити, що підприємство має достатньо вагомі переваги порівняно з іншими гравцями регіону – зокрема за врожайністю, ціною та ефективністю використання ресурсів. Це створює підґрунтя для подальшої інтеграції на міжнародні ринки.

Проведений розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підтвердив, що підприємство має високий рівень конкурентних можливостей. Отже, з урахуванням уже наявної бази та враховуючи актуальні ринкові тенденції, вихід ТОВ «Артемівські Зорі» на зовнішні ринки виглядає не лише доцільним, а й стратегічно необхідним кроком.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі було розглянуто основні теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на прикладі ТОВ «Артемівські Зорі». Метою дослідження було визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Артемівські Зорі» і розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення в умовах воєнного та післявоєнного періоду та для подальшого виходу на міжнародні ринки.

У першому розділі роботи було проаналізовано теоретично-методичні засади оцінки конкурентоспроможності продукції. Внаслідок їхнього аналізу та використання даних з різних джерел було отримано такі результати:

1. Визначено економічну сутність поняття «конкурентоспроможності» у процесі аналізу різних наукових підходів, з'ясовано його значення для сільськогосподарських підприємств в умовах глобальної конкуренції та виокремлено основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

2. Ідентифіковано й систематизовано внутрішні та зовнішні чинники, що формують рівень конкурентоспроможності підприємства. Серед них важливу роль відіграють якість ресурсного потенціалу, інноваційність, організаційна структура, рівень управління, стан макроекономічного середовища та політична стабільність. Проаналізовано два основних наукових підходи до оцінювання конкурентних переваг – галузевий (з акцентом на зовнішнє середовище) та ресурсний (із фокусом на внутрішній потенціал підприємства).

3. Розглянуто сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, зокрема модель п'яти сил Портера, радарний метод, метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності, індекс Розенблута, бенчмаркінг. Обґрунтовано актуальність і доцільність застосування у подальшому дослідженні методу п'яти сил Портера, радарного методу та методу інтегральної оцінки. Кожен із них найширше дозволяє оцінити конкурентну позицію

підприємства з різних сторін: через аналіз ринкових сил та структури ринку, порівняння ключових показників, узагальнення індексу конкурентоспроможності. Такий багаторівневий підхід сприяє глибшому розумінню як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішніх факторів, що впливають на його ринкову поведінку.

У другому розділі роботи було визначено практичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності на прикладі аграрного підприємства ТОВ «Артемівські Зорі». Внаслідок аналізу його діяльності було отримано такі результати:

4. Охарактеризовано організаційну структуру ТОВ «Артемівські Зорі», включно з формою власності, напрямками діяльності та рівнем матеріально-технічного забезпечення. Встановлено, що підприємство має сучасну виробничу базу, проводить оновлення техніки та обладнання, що свідчить про його прагнення до стабільності й розвитку. Оцінено виробничі можливості підприємства та визначено стратегічні напрями його подальшого функціонування в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

5. Проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства із застосуванням SWOT-аналізу, що дозволило виявити його сильні сторони (наявність технічного забезпечення, стабільні ринкові зв'язки), слабкі сторони (висока собівартість, залежність від зовнішніх постачальників), а також можливості та загрози, зумовлені макросередовищем. Здійснено оцінку зовнішнього середовища методом PEST-аналізу, який виявив ключові фактори політичного, економічного, соціального та технологічного впливу на діяльність підприємства.

6. Оцінено рівень конкурентоспроможності продукції підприємства із застосуванням моделі п'яти сил конкуренції Портера, радарного методу та методу інтегральної оцінки. Результати дослідження підтвердили, що ТОВ «Артемівські Зорі» має стабільні ринкові позиції в межах регіону. На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, що включають модернізацію

виробництва, оптимізацію витрат, посилення логістичної гнучкості та стратегічну диверсифікацію каналів збуту. Обґрунтовано доцільність виходу підприємства на зовнішні ринки як шлях до розширення економічних можливостей та зміцнення фінансової стійкості в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Висновки були розроблені у відповідності до поставленої мети і завдань роботи, а для їх досягнення були використані наступні методи: аналіз та синтез, метод спостереження, порівняння та узагальнення, метод PEST-аналізу, метод SWOT-аналізу, метод аналізу 5 сил Портера, графічний метод радару конкурентоспроможності продукції, математичний метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності; методи статистичного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходу до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства через поєднання моделі Портера, радарного аналізу, методу інтегрального показника що дозволяє більш точно виявляти сильні та слабкі сторони господарюючого суб'єкта в умовах нестабільного середовища.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропоновані підходи й методи можуть бути використані підприємствами аграрного сектору для системної оцінки власної конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробництва та формування стратегічних управлінських рішень щодо виходу на нові ринки. А рекомендації, подані в роботі, дозволять підприємствам в галузі сільського господарства почати робити певні кроки для виходу на міжнародні ринки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилюк В. Б., Базилюк К. Ф. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства // Економіка та суспільство. – 2021. – №. 25. (дата звернення: 05.05.2025).
2. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18. (дата звернення: 17.04.2025).
3. Белкін І. В. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи розвитку // Наукові перспективи. № 4 (46). – 2024. – С. 484-498. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/35744.pdf> (дата звернення: 22.05.2025).
4. Биба В. В., Теницька Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. / В. В. Биба, Н. Б. Теницька // Економіка і суспільство. – Вип. 12. Мукачівський державний університет, 2017. (дата звернення: 06.05.2025).
5. Бугай В. З. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. З. Бугай, В. О. Сидоренко // Modern Economics. – 2019. – № 14. – С. 33-38. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6116/1/bugai.pdf> (дата звернення: 22.05.2025).
6. Вирощувати пшеницю нерентабельно – агроном. URL: <https://superagronom.com/news/17627-viroschuvati-pshenitsyu-nerentabelno--agronom> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Волик С. Конкуренція як ключова властивість ринку сільськогосподарської продукції // Енергозбереження : загальнодерж. наук.-вироб. та інформац. журн. – 2024. – № 2(192). (дата звернення: 16.05.2025).
8. Врожай онлайн 2024. Як йде збирання врожаю в Україні. URL: <https://latifundist.com/urozhaj-online-2024> (дата звернення: 10.05.2025).
9. Даниленко А. С., Загурський О. М., Юхименко П. І., Бабицька О. О., Гура А. М., Житник Т. П., Якимюк Ю. П. Конкурентоспроможність аграрного

підприємства // за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. – Біла Церква: БНАУ, 2018. – 248 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0059810.pdf> (дата звернення: 23.04.2025).

10. Заїка С. О., Грідін О. В. Управління інтелектуальним капіталом як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – №. 177. – С. 176-186. (дата звернення: 06.05.2025).

11. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» № 465-IX від 16.01.2020. Верховна Рада України. [Електронний ресурс] - Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1877-15> (дата звернення: 10.05.2025).

12. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції. URL: <https://studfile.net/preview/10085070/page:4/> (дата звернення: 20.05.2025).

13. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. 470 с. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/609529-principle-of-the-assessment-of-the-readi-b5e376b3.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).

14. Конкурентоспроможність // Вікіпедія: Вільна Енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата звернення: 15.04.2025).

15. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур // Економіка і суспільство. – 2017. – Т. 9. – №. 3. – С. 533-540. (дата звернення: 02.05.2025).

16. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. К.: Академія, 2002.– Т. 3.– 952 с. (дата звернення: 17.04.2025).

17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2025).

18. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45-51. (дата звернення: 08.05.2025).

19. Рожко В. І. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії. Вип. Х. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. (дата звернення: 23.05.2025).

20. Роль сільського господарства в економіці України.
URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13150/2/Conf_2014v2_Boychuk_M-Role_of_agriculture_in_Ukraines_25.pdf (дата звернення: 27.04.2025).

21. Сітковська А. О. Оцінка стану конкурентного середовища аграрної сфери економіки України [Електронний ресурс] / А. О. Сітковська // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 8. – С. 28-31. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2016/8.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

22. Урожай пшениці за 2024 та 2023 роки в Україні по всіх регіонах. URL: <https://superagronom.com/multimedia/infographics/92-urojay-pshenitsi-za-2024-ta-2023-roki-v-ukrayini-po-vsim-regionam> (дата звернення: 11.05.2025).

23. Урожайність усіх культур на Харківщині цього року нижча на 30-60% порівняно з довоєнним періодом. URL: <https://superagronom.com/news/17856-urojaynist-usih-kultur-na-harkivschini-tsogorich-nijcha-na-30-60-porivnyano-z-dovoyennim-periodom> (дата звернення: 20.05.2025).

24. Хруцький В. Є. Сучасний маркетинг / В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва, Є. Е. Автухова. – М. : Фінанси та статистика, 1999. – 356 с. (дата звернення: 19.04.2025).

25. Ціна на пшеницю. URL: <https://tripoli.land/ua/pshenitsa-furazh> (дата звернення: 10.05.2025).

26. Що таке 5 сил Портера? Пояснення моделі, приклад, альтернативи тощо. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/porters-five-forces/> (дата звернення: 04.05.2025).

27. Юхименко П. І. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору економіки [Електронний ресурс] / П. І. Юхименко, О. О. Бабицька, Т. В. Приходько // Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство». – Мукачево: Мукачівський державний університет, 2018. – Вип. 16. – С. 566-574. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/86.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

28. Anosova Y. Y., Astarova T. O. The role of corporate culture in building a successful business. *Іноземні мови у світовому економіко-правовому просторі* : електронний збірник студентських наукових статей. Вип. XII. [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 35-43. (дата звернення: 26.04.2025).

29. Co to jest konkurencja? URL: <https://maxroy.agency/baza-wiedzy/konkurencyjnosc/> (date of access: 25.04.2025).

30. Drwiło A. Prawne uwarunkowania konkurencji między przedsiębiorcami na rynku Unii Europejskiej, [w:] Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji / za red. B. Grzybowska. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, 2009. P. 29. (date of access: 17.04.2025).

31. Ginevičius R., Čirba S. Additive measurement of market concentration // Journal of Business Economics and Management. – 2009. – Т. 10. – №. 3. – С. 191-198. (date of access: 01.05.2025).

32. Goncharuk A. G., Lazareva N. O., Alsharf I. A. M. Benchmarking as a performance management method // Polish Journal of Management Studies. – 2015. – Т. 11. (date of access: 03.05.2025).

33. Gorynia M., Stępień B., Sulimowska M., Konkurencyjność przedsiębiorstwa – koncepcje, pomiar, ocena i standaryzacja, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności

gospodarczej / za red. M. Gorynia, J. Schroeder, 2000. P. 31-62. URL: https://mariangorynia.pl/wp-content/uploads/Gorynia_Stepien_Sulimowska_Konkurencyjnosc_przedsiębiorstwa_Z_N_AE_Poznan_2000_278.pdf (date of access: 28.04.2025).

34. Gubański A., Kostyła P., Rezmer J., Szymańda J. Syntetyczne wskaźniki oceny jakości energii elektrycznej dla systemów generacji rozproszonej [Przegląd Elektrotechniczny]. – 2017. – T. 93. URL: https://www.researchgate.net/profile/Adam-Gubanski/publication/320236424_Syntetyczne_wskaźniki_oceny_jakosci_energii_elektrycznej_dla_systemow_generacji_rozproszonej/links/5bab419345851574f7e655c8/Syntetyczne-wskazniki-oceny-jakosci-energii-elektrycznej-dla-systemow-generacji-rozproszonej.pdf (date of access: 28.04.2025).

35. HACCP // Вікіпедія: Вільна Енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/HACCP> (дата звернення: 11.05.2025).

36. Hunt S. D., Morgan R. M. (1995). The competitive advantage theory of competition. Marketing and the comparative advantage theory of competition. // Journal of Marketing. – 1995. P. 16. (date of access: 19.04.2025).

37. Jantóń-Drozdowska E. Strategia fuzji przedsiębiorstwa a konkurencja. Wydział Prawa i Administracji UAM, 1994. P. 13-23. (date of access: 19.04.2025).

38. Krugman P. Competitiveness: a dangerous obsession // Foreign Affairs, vol. 73. New York – 1994. P. 28-44 (date of access: 21.04.2025).

39. Ożóg A., Wojnar J. Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa na podstawie analizy wskaźnikowej i modeli analizy dyskryminacyjnej // KWARTALNIK Nr 4 (11) ROCZNIK Nr. – 2015. – P. 95. URL: <https://wans.edu.pl/wp-content/uploads/2024/02/czasopismo-PF-nr-411-2015.pdf#page=95> (date of access: 30.04.2025).

40. Peleckis K. Determining the level of market concentration in the construction sector—case of application of the HHI index // Sustainability. – 2022. – T. 14. – №. 2. – P. 779. (date of access: 01.05.2025).

41. PEST-аналіз // Вікіпедія: Вільна Енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST->

[%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7](#) (дата звернення: 10.05.2025).

42. Pietrzak M. Pomiar i analiza przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych / za red. J.L. Czarnota, M. Moszkowicz. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, 2003. P. 179. (date of access: 15.04.2025).

43. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.

URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf (date of access: 17.04.2025).

44. Sokołowski A., Harańczyk G. Modyfikacja wykresu radarowego // Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. – 2015. – №. 384. URL: https://www.dbc.wroc.pl/Content/29510/Sokolowski_Modyfikacja_Wykresu_Radarowe_go_2015.pdf (date of access: 30.04.2025).

45. SWOT-аналіз // Вікіпедія: Вільна Енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT->

[%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7](#) (дата звернення: 10.05.2025).

46. Walczak W. Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw // E-mentor. – 2010. – T. 5. – №. 37. – P. 5-12. (date of access: 08.05.2025).

47. Wójcik G. Kreowanie konkurencyjności produktów rolnych na rynku krajowym i międzynarodowym // Wiadomości Zootechniczne. – 2012. – T. 2. – №. 50. URL: https://wz.iz.edu.pl/files/WZ_2012_2_art04.pdf (date of access: 28.04.2025).

48. Wykres radarowy (radar chart). URL: <https://mirosławmamczur.pl/10-wykres-radarowy/> (date of access: 04.05.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.

Наукова публікація за темою дослідження

UDC 331.3

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN BUILDING A SUCCESSFUL BUSINESS

Y.Y. Anosova

T.O. Astapova (language supervisor)

V. N. Karazin National University, Kharkiv, Ukraine

Anosova Y.Y., Astapova T.O. The role of corporate culture in building a successful business. This article explores how corporate culture plays a key role in driving business success by improving workplace effectiveness and employee commitment. The article reveals the meaning of the term "corporate culture" and explains the connection between the term and the construction of an economically efficient enterprise.

Keywords: corporate culture, employee engagement, organization's success, team integration, values.

Аносова Є.Є., Астапова Т.О. Роль корпоративної культури у побудові успішного бізнесу. У статті досліджується, як корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні успіху бізнесу, підвищуючи ефективність роботи та залученість працівників. У статті розкривається значення терміну «корпоративна культура» та пояснюється зв'язок цього терміну з побудовою економічно ефективного підприємства.

Ключові слова: залученість працівників, інтеграція команди, корпоративна культура, успіх організації, цінності.

1. Introduction

In recent years research on organizations has increasingly focused on the role of corporate culture in maintaining order and harmony within companies. Outdated cultures combined with poor management, inefficient teams and reward systems, that overlook performance, are significant barriers to success.

Corporate culture is shared and experienced by all employees. It connects a company's goals with the interests of its workers enabling the organization to adapt to challenges in the business environment. When companies misunderstand or neglect the importance of shared values, it often leads to conflicts both within the organization and with external stakeholders. These challenges highlight *the relevance* of exploring the impact of corporate culture on business success.

The object of the article is corporate culture as a critical element in organizational success. *The subject* of the article is the role of corporate culture in building a successful business and achieving competitive advantage.

The aim of the study is to examine the role of corporate culture in helping businesses gain a competitive advantage. Although culture is influenced by external factors such as market trends and industry changes, internal cultural elements are equally important. A strong culture shapes how a company competes and collaborates, directly influencing the intensity and type of actions that drive success. By aligning culture with strategic goals, businesses can implement effective competitive strategies and secure a leading position in the market.

The following *tasks* are established to fulfil the aim:

1. to reveal the meaning of the term "corporate culture" and explore its connection with a successful enterprise;

2. to explore the impact of employee engagement on organizational performance;
3. to identify the external and internal factors influencing corporate culture and its effectiveness.

A well-developed corporate culture does not only strengthen a company's identity but also creates a positive image, promotes consistency, reduces uncertainty, and helps set priorities. Externally, it is manifested in market leadership, technological innovation, social contributions, and a strong reputation. Internally, the success of an organization relies on the engagement and commitment of its employees. Motivated employees drive performance, but to achieve this, businesses must know how to foster and sustain engagement.

2. Corporate culture and its part in business environment

2.1. The essence of the corporate culture

It is certain that without the culture of an organization, also called organizational, institutional or corporate culture, it would be impossible to formulate a strategy of action. It is the culture that creates the personality, the soul of an enterprise and is a component of the identity of an organization. This, in turn, if well-managed, allows the company to build an image in the minds of the environment. A. Chandler considered that in comparison with hard elements (structure and formalization), culture, as a soft element (along with human resources), must create a harmonious whole [1, pp. 12-14].

Corporate culture is a set of consistent and lasting values, habits, traditions, and practices shared and continued by employees. It shapes both the organization's external interactions and the internal relationships among its workforce. Additionally, it impacts employee motivation and objectives, establishes standards for appropriate conduct. Behaviours such as innovation, decision making, communication, organizing, measuring success and rewarding achievement are influenced by corporate culture [2, p. 109].

P. Markiewicz established the following: «Organizational culture is not exclusive equipment, beautiful paintings in offices, it is not organizing mushroom picking trips, poetry readings. These are possible parts of organizational culture, but it does not mean that organizational culture must have such elements» [6, p. 39].

Corporate culture plays a crucial role in an organization's success. It creates the work environment for employees. When individuals operate in an atmosphere they find fulfilling, they are more inclined to excel in their roles. Moreover, a company's achievements stem from its ability to execute specific activities effectively. Furthermore, a company's success is the result of its performing certain tasks very well [5, pp. 235-236].

The above definitions indicate what organizational culture is. Researchers of organizational culture identify it with the personality of the organization, the philosophy that guides the organization's policy, the core values that define the philosophy or mission of the company, the customary and traditional ways

of thinking and acting, the organizational climate, symbols, language, ideologies, rituals, myths, values, norms, knowledge, patterns of thought processes or speech [7, p. 213].

2.2. Corporate culture as a key to team engagement and success

In recent years research has shown that corporate culture plays a key role in maintaining order and harmony in organizations. Culture includes elements like shared values, symbols, traditions, and practices that shape how employees behave and interact. A strong culture gives meaning to the workplace, helping employees understand which behaviours are encouraged and why.

Outdated or ineffective cultures, combined with poor management and reward systems that overlook performance, can block organizational success. On the other hand, a healthy corporate culture aligns the company's goals with employee interests, fostering a sense of belonging and teamwork. When employees feel connected to the company's values, they are more motivated and engaged in their work.

Corporate culture also helps businesses adapt to external challenges by promoting consistent values and priorities. It creates a positive reputation, ensures stability in times of uncertainty, and can drive innovation, leadership, and market success. However, when differences in values are ignored, conflicts can arise within the organization and with other companies [4, p. 104].

Corporate culture is essential for the smooth and effective functioning of any company. It serves several key purposes that contribute to both employee satisfaction and overall success:

- **Team integration.** One of the primary roles of organizational culture is to foster a sense of community and belonging among employees. A shared culture creates stronger connections between team members encouraging collaboration and mutual support. When employees feel part of a matching team they are more likely to work together effectively and stay committed to the organization.
- **Supporting the mission and strategy.** Corporate culture helps employees understand the company's mission, vision, and strategic goals. Additionally, it helps employees adapt to new challenges and changes in the business environment enabling the company to remain competitive.
- **Enhancing internal communication.** Clear and effective communication is the key of any successful organization. A strong culture promotes open communication ensuring that information flows smoothly across all levels of the company. This improves teamwork, reduces misunderstandings, and ensures everyone is informed and aligned with the company's priorities.
- **Creating a strong foundation for growth.** By integrating all aspects of the company – its values, people, goals, and operations – organizational culture brings unity and stability. This unified approach provides a solid base for innovation, growth, and long-term success [3].

Ultimately, an engaged workforce is a key outcome of a strong corporate culture. Employees who feel valued and aligned with the organization's mission are more productive and committed which directly contributes to long-term success.

2.3. The factors that impact corporate culture

Corporate culture is shaped by a combination of internal and external factors which influence how organizations operate, communicate, and adapt to change. Internal factors include human resources, such as the number and qualifications of employees which impact innovation and efficiency. Material resources including the structure and geographic allocation of assets along with technology for production and communication determine operational priorities and foster collaboration. Financial resources, both in terms of stability and allocation, influence a company's ability to invest in culture-building initiatives. Information resources, like the allocation and security of knowledge, play a crucial role in transparency and continuous learning.

External factors significantly impact corporate culture as well. Political and legal stability provide a predictable environment for cultural development while bureaucracy levels can either support agility or stifle innovation. Economic factors, such as growth, inflation, and national investments, directly affect a company's approach to risk, employee morale, and overall adaptability. Societal elements including ethnic and religious diversity, national culture, and demographic structure challenge organizations to create inclusive, adaptable, and resilient cultures that align with local norms while promoting their own values.

Understanding these factors allows organizations to align operations with their values, adapt to external changes, and foster employee engagement. A well-balanced consideration of both internal resources and external influences supports the development of a resilient and values-driven corporate culture capable of thriving in dynamic environments.

Conclusions

Corporate culture is a critical driver of organizational performance shaping how businesses operate and achieve their goals. It provides the foundation for fostering employee engagement, promoting collaboration, and building a shared sense of purpose. A strong culture unites employees around common values, creating an environment where innovation thrives, communication flows effectively, and priorities are clear. Moreover, corporate culture is a strategic asset that enhances a company's adaptability to changes in the business environment. It influences how businesses respond to challenges, align their strategies with evolving market demands, and maintain their competitive edge. A culture that integrates well with internal resources and external factors enables organizations to remain resilient, agile, and forward-looking.

Successful companies understand that culture is not a static concept but an evolving framework that requires continuous attention. By embedding cultural values into everyday practices and decision-

making, businesses can strengthen their identity, build trust with stakeholders, and ensure lasting growth and relevance. Ultimately, corporate culture transforms an organization into more than just a workplace—it becomes a hub of innovation, commitment, and shared success. Businesses that prioritize and cultivate their culture create a powerful engine for achieving long-term excellence and sustainability.

REFERENCES

1. Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press, 463 p.
2. Hai D.M. (1986). *Organizational Behavior: Experiences and Cases*. St. Paul, MN: West Publishing Co., 305 p.
3. Kultura organizacyjna jako klucz do zaangażowania i sukcesu zespołu (2021). URL: <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/kultura-organizacyjna-4/> [Last accessed 11 Jan. 2025].
4. LaMontagne R.M. (2012). *Facing ethical dilemmas in the workplace: A qualitative study of HR managers' perceptions of the influences on their behavior and the implications for building an ethical culture in organizations*. Illinois: Northern Illinois University.
5. Maloney W.F., Federle M.O. (1990). *Organizational Culture in Engineering and Construction Organizations*. Austin, TX: Construction Industry Institute, 330 p.
6. Markiewicz P. (2005). Kultura organizacyjna jako determinanta wyboru strategii konkurencji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 673, s. 39–53.
7. Stroińska E., Trippner-Hrabi J. (2016). Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji. *Studia i Prace WNEIZ US*, s. 209–217. URL: https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2016-t44-n3/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2016-t44-n3-s209-218/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2016-t44-n3-s209-218.pdf [Last accessed 11 Jan. 2025].