

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.114>**

**УДК 330.10.15**

*Т. І. Галаган,*

*к. е. н., доцент,*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7825-8240>*

*Б. О. Воейков,*

*здобувач групи МгЕК-1-24,*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8637-9827>*

*В. Є. Динько,*

*здобувач групи МгЕК-1-24*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0069-7474>*

## **АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

*T. Halahan,*

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Dnipro State Agrarian and Economic University*

*B. Voeikov,*

*Student group МгЕК-1-24,*

*Dnipro State University of Agrarian and Economics*

*V. Dyn'ko,*

*Student group МгЕК-1-24,*

*Dnipro State University of Agrarian and Economics*

## **ANALYSIS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE WITH THE PURPOSE OF FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES**

*Визначено, що в умовах жорсткої конкуренції позиція підприємства на ринку визначається його конкурентною перевагою. Тому наявність конкурентної переваги є одним з основних факторів, що впливають на діяльність суб'єкту господарювання та дозволяють йому виділятися серед конкурентів. Стратегічний аналіз бізнес-середовища є дієвим елементом управлінських заходів, спрямованих на досягнення високої конкурентної позиції підприємства через визначення та стабілізацію його конкурентних переваг.*

*Встановлено, що конкурентні переваги є сукупністю специфічних властивостей або ресурсів підприємства, які надають йому економічний успіх та вигідну позицію на ринку порівняно із конкурентами. Для того, щоб адаптуватися до різних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємства мають максимально визначити свої конкурентні переваги та використовувати їх для досягнення економічних вигод.*

*Доведено, що результативність впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства визначаються раціоналізацією виробничої структури, модернізацією обладнання, підвищенням якості продукції, зростанням попиту, підвищенням рівня організації праці та виробництва, що призводить до посилення конкурентоспроможності підприємства.*

*In conditions of fierce competition, the position of an enterprise in the market is determined by its competitive advantage. Therefore, the presence of a competitive advantage is one of the main factors that influence the activities of a business entity and allow it to stand out among competitors. Strategic analysis of the business environment is an effective element of management measures aimed at achieving a high competitive position of an enterprise through the identification and stabilization of its competitive advantages.*

*Competitive advantages are a set of specific properties or resources of an enterprise that give it economic success and a favorable position in the market*

*compared to competitors. In order to adapt to various changes in the external and internal environment, enterprises must maximize their competitive advantages and use them to achieve economic benefits.*

*The external environmental factors that provide competitive advantages to an enterprise do not depend on its direct actions, but determine the enterprise's capabilities. External environmental factors include the level of competitiveness of the industry in which the enterprise operates and even the level of competitiveness of the state itself; the emergence of new raw materials or products from suppliers; the emergence of new consumer needs and, accordingly, new goods/services, substitute goods, etc.*

*The effectiveness of the influence of external factors on the competitiveness of an enterprise is determined by improving product quality, increasing demand, and improving the level of labor and production organization, which leads to increased competitiveness of the enterprise.*

*Internal environmental factors are completely dependent on the decisions and actions of the company's management. Such factors include an effective organizational and management structure, a rational production structure, personnel productivity, the presence of the latest production technologies at the company, etc. The influence of internal factors on the competitiveness of an enterprise is manifested in the rationalization of the production structure, increasing the competitiveness of employees, modernization of equipment, and increasing the share of the latest production technologies, etc.*

*Along with the large number of methods for studying an enterprise's business environment and determining its competitive advantages, business environment analysis has certain disadvantages. Among the shortcomings, we can note the absence of a relevant service at most enterprises that would conduct such an analysis, limited economic information about the performance of competitors, and the reluctance of management to conduct strategic analysis.*

**Ключові слова:** *бізнес-середовище, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, конкурентне середовище, аграрне підприємство.*

**Keywords:** *business environment, competitive advantage, competitiveness, competitive environment, agricultural enterprise*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

В умовах жорсткої конкуренції позиція підприємства на ринку визначається його конкурентною перевагою. Тому наявність конкурентної переваги є одним з основних факторів, що впливають на діяльність суб'єкту господарювання та дозволяють йому виділятися серед конкурентів.

Сільськогосподарські підприємства повинні постійно шукати способи забезпечення конкурентної переваги, щоб вижити та зберегти свої позиції на ринку. Наразі це найважливіше завдання у процесі прийняття рішень та управління бізнесом.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Теоретичні та практичні аспекти аналізу бізнес-середовища та на його основі формування конкурентних переваг аграрного підприємства досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями-економістами. Зазначену проблему вивчали І. Ансофф, С. Бреус, В. Герасимчук, В. Гончарова, М. Кизима, М. Портер, Дж. Робінсон, П. Саблук, В. Шинкаренко та інші.

В своїх працях автори досліджували методи оцінки середовища, визначали конкурентні переваги, пропонували встановлювати їх важливість для концентрування уваги на більш дієвих заходах підвищення конкурентоспроможності підприємства і його продукції.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічний аналіз – це метод вивчення та перетворення бази даних, отриманої в результаті аналізу навколишнього середовища, у бізнес-стратегію. Головною метою стратегічного аналізу є оцінка факторів, що впливають на поточний та майбутній стан підприємства, визначення їхнього впливу на вибір факторів успіху його стратегії.

Для визначення та реалізації стратегій корпоративної поведінки, керівництво підприємства повинно мати детальне розуміння потенціалу та тенденцій розвитку його внутрішнього середовища, а також тенденцій розвитку та позиції компанії в зовнішньому середовищі. Внутрішнє середовище досліджується аби розкрити сильні та слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище аналізується для висвітлення загроз та можливостей (рис. 1).



**Рис. 1. Складові середовища підприємства**

*Джерело: узагальнено авторами*

Стратегічний аналіз бізнес-середовища є дієвим елементом управлінських заходів, спрямованих на досягнення високої конкурентної

позиції підприємства через визначення та стабілізацію його конкурентних переваг.

Конкурентні переваги – це сукупність специфічних властивостей або ресурсів підприємства, які надають йому економічний успіх та вигідну позицію на ринку порівняно із конкурентами. Для того, щоб адаптуватися до різних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємства мають максимально визначити свої конкурентні переваги та використовувати їх для досягнення економічних вигод.

Забезпечення конкурентної переваги аграрного підприємства ґрунтується на основі наступних напрямів:

- акумулювання ресурсного потенціалу підприємства;
- втримання позицій в конкурентній боротьбі;
- гнучке плануванні при виборі ефективної стратегії розвитку;
- професійна взаємодія із партнерами і конкурентами;
- раціоналізація управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей;
- формування і підтримання іміджу підприємства.

Чинники зовнішнього середовища, які забезпечують конкурентні переваги підприємства, не залежать від його прямих дій, але визначають можливості підприємства. До чинників зовнішнього середовища можна віднести рівень конкурентоспроможності галузі, в якій функціонує підприємство та, навіть, рівень конкурентоспроможності самої держави; поява нової сировини чи продукції у постачальників; виникнення нових потреб споживачів і, відповідно, нових товарів/послуг, товарів-замінників тощо.

Найбільш поширеним методом оцінки зовнішнього макросередовища є PEST-аналіз, котрий враховує основні складові фактори, а саме: політичні (*P – political*), економічні (*E – economic*), соціальні (*S – social*) та технологічні (*T*

– *technological*). Він може варіюватися залежно від аспектів середовища, які враховуються при аналізі впливу на підприємство. Так, розширеною варіацією є PESTLE-аналіз, коли до основних факторів додаються правовий (*L – legal*) та екологічний (*E – environmental*). За необхідності можна враховувати етнічний, культурний, географічний, індустриальний та інші аспекти, які мають певний вплив на економічну ефективність та конкурентну позицію досліджуваного підприємства.

Аналіз зовнішнього макросередовища проводиться також за допомогою таких методів як методу «5x5» М. Мексона та інших експертних та економіко-статистичних методів. Зовнішнє мікросередовище, крім зазначених вище, можна дослідити також за допомогою SWOT-аналізу, який встановлює зовнішні загрози та можливості підприємства, імітаційним моделюванням тощо.

Результативність впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства визначається більшою адаптованістю до умов зовнішнього середовища, підвищенням якості продукції, зростанням попиту, підвищенням рівня організації праці та виробництва, що призводить до отримання підприємством конкурентних переваг та посилення його конкурентоспроможності, а також привабливості для споживачів.

Чинники внутрішнього середовища повністю залежать від рішень і дій керівництва підприємства. До таких чинників відносять дієву організаційну структуру та структуру управління, раціональну виробничу структуру, продуктивність персоналу, наявність на підприємстві новітніх технологій виробництва продукції тощо.

Внутрішнє середовище підприємства аналізують за допомогою матриць БКГ, Мак-Кінсі, Ансоффа та Артура де Літгла, методу аналізу ЖЦТ та іншими методами.

В процесі проведення стратегічного аналізу широко застосовується SWOT-аналіз, який в розрізі внутрішнього середовища розкриває сильні та слабкі сторони підприємства. Складові SWOT-аналізу, які досліджують фактори внутрішнього середовища наведемо в таблиці 1.

Крім зазначених в таблиці 1 факторів, аспектами внутрішнього середовища виступають рівень організації виробництва, а саме ефективність поєднання засобів виробництва та трудових ресурсів; організаційна культура (цінності та згуртованість персоналу, норма поведінки); соціальна ефективність, а саме відповідність діяльності підприємства соціальним потребам працівників та соціуму в цілому (покращення умов праці, зростання доходів громадян, доступ до культурних цінностей, відпочинку, оздоровлення) тощо.

**Таблиця 1. Фактори внутрішнього середовища  
в складі SWOT-аналізу**

<b>Фактори</b>	<b>Характеристика</b>
Стратегія	Комплексний план дій на довгу перспективу, який визначає основні цілі і пріоритети діяльності з метою забезпечення собі конкурентних переваг
Виробничий потенціал	Сукупність елементів виробничої бази для випуску продукції відповідно складеної виробничої програми (земельний потенціал, основні фонди, оборотні активи, нематеріальні активи тощо)
Кадровий потенціал	Робоча сила виробничого персоналу (освіта, досвід, фізичні та психічні особливості), його вік, плинність тощо
Фінансовий потенціал	Наявність фінансових ресурсів, нерозподілений прибуток, співвідношення між власними та запозиченими коштами
Маркетинговий потенціал	Сукупність ресурсів, за допомогою яких задовольняються потреби споживачів і, за рахунок цього, забезпечується розвиток підприємства (готова продукція, ціни, канали реалізації, рекламна діяльність, торгівельна мережа тощо)
Розміщення	Місцезнаходження підприємства, його логістична мережа, наближення до сировини та постачальників
Імідж підприємства	«Обличчя» підприємства, його репутація як суб'єкту господарювання, цінності господарства, сприйняття споживачами та постачальниками

*Джерело: узагальнено авторами*

Вплив внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства проявляється в покращення кінцевих результатів його діяльності, раціоналізації виробничої структури, підвищенні продуктивності праці та конкурентоспроможності працівників, модернізації обладнання та збільшенні частини новітніх технологій виробництва, розширення асортименту високоякісної продукції, оновлення каналів її реалізації тощо.

В умовах війни важливим завданням економіки України є підтримання і розвиток аграрного сектору як вагомого фактору забезпечення продовольчої безпеки держави. Слід визначити, що сільське господарство займає значну долю у валовій доданій вартості (таблиця 2).

**Таблиця 2. Частка сільського господарства у валовій доданій вартості**

**(у фактичних цінах)**

<b>Рік</b>	<b>Валова додана вартість, млн. грн.</b>	<b>Сільське, лісове та рибне господарство, млн. грн.</b>	<b>Частка сільського, лісового та рибного господарств у валовій доданій вартості, %</b>
2015	1689387	239806	14,19
2019	3421628	356563	10,42
2020	3626725	393077	10,84
2021	4684726	593367	12,67
2022 <sup>1</sup>	4580393	426817	9,32

\*<sup>1</sup> - дані попередні

*Джерело: складено авторами за [2]*

Серед усіх видів економічної діяльності в Україні сільське господарство займає від 10,4% до 12,7% валової доданої вартості. З початком повномасштабної війни через окупацію східних і південних регіонів України, а також через пошкодження сільськогосподарських угідь та вирощеної на них аграрної продукції доля аграрної галузі в 2022 році зменшилась до 9,3%.

Отже, аграрний сектор займає домінуючу позицію в Україні, поступаючись лише промисловості, і є важливою рушійною силою розвитку економіки держави.

На конкурентоспроможність підприємства впливають різні фактори, які залежать від сфери господарювання підприємства, його організаційної структури, рівня залучення в галузь, обрану конкурентну стратегію розвитку.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства слід проводити дієву управлінську діяльність з обрання та формування стратегії розвитку, яка спрямована на пристосування до змін середовища. Стійкі конкурентні переваги формуються протягом певного часу.

Поряд із великою кількістю методів дослідження середовища господарювання підприємства та визначення його конкурентних переваг, аналіз бізнес-середовища має певні недоліки. Серед недоліків можна зазначити відсутність на більшості підприємств відповідної служби, яка б проводила такий аналіз, обмеженість економічної інформації про результати діяльності конкурентів, небажання керівництва здійснювати стратегічний аналіз.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Отже, конкурентні переваги та шляхи їх досягнення являють собою прикладний інтерес для керівництва підприємства і формують стратегічні напрями розвитку підприємства в цілому. Особливостями формування конкурентних переваг аграрного підприємства є подолання внутрішніх та зовнішніх проблем та акцентування управлінських рішень на розвиток його сильних сторін та можливостей, а саме: підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу, диверсифікація діяльності, використання новітніх технологій виробництва тощо.

## **Література**

1. Галаган Т.І., Воейков Б.О. Конкурентні переваги аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*

науковців та здобувачів вищої освіти 28-29 квітня 2025 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2025. С. 108-109.

2. Галаган Т.І., Динько В. Види та методи стратегічного аналізу бізнес-середовища. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти 28-29 квітня 2025 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2025. С. 139-140.*

3. Сільське господарство України: статистичний збірник. Київ. 2022. Державний комітет статистики України. URL: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/09/S\\_gos\\_22.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf)

4. Галаган Т.І. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання [Текст] / Т.І. Галаган, О.М. Патретна // *Ефективна економіка*. 2024. № 10. (електронне видання) (DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69>) (<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4888/4932>)

## References

1. Halahan, T.I. and Voeikov, B.O. (2025), “Competitive advantages of an agricultural enterprise in modern business conditions”, *Ekonomichni problemy modernizatsii ta investytsiino-innovatsiinoho rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv : materialy Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. naukovtsiv ta zdobuvachiv vyshchoi osvity* [Economic problems of modernization and investment-innovative development of agricultural enterprises: materials of the All-Ukrainian scientific and practical internet conference of scientists and higher education seekers], DDAEU, Dnipro, Ukraine, pp. 108-109.

2. Halahan, T.I. and Dyn'ko, V. (2025), “Types and methods of strategic analysis of the business environment”, *Ekonomichni problemy modernizatsii ta investytsiino-innovatsiinoho rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv : materialy Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. naukovtsiv ta zdobuvachiv vyshchoi osvity* [Economic

problems of modernization and investment-innovative development of agricultural enterprises: materials of the All-Ukrainian scientific and practical internet conference of scientists and higher education seekers], DDAEU, Dnipro, Ukraine, pp. 139-140.

3. State Statistics Service of Ukraine (2022) Silske gospodarstvo Ukrainy [Agriculture Ukraine], Kyiv, Ukraine, available at: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/09/S\\_gos\\_22.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf) (Accessed 05 Oct 2025).

4. Halahan, T.I. and Patretna, O.M. (2024), “Competitiveness of the enterprise in modern business conditions”, *Efektyvna ekonomika*, vol. 10, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4888/4932> (Accessed 05 Oct 2025).

*Стаття надійшла до редакції 14.10.2025 р.*