УДК 005.51:005.332.4
JEL L21, M10, L15, D81
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-27

Недоступ Д.М.
здобувач освіти ступеня доктора філософії,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-2590-9442

ПОСИЛЕННЯ ПАРАМЕТРІВ КОНКУРЕНТООРІЄНТОВАНОСТІ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНСТРУМЕНТАМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ТА РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ

Узагальнено науково-методичні засади посилення конкурентоорієнтованості стратегій управління аграрними підприємствами на основі інтеграції інструментів менеджменту якості та ризикозахищеності. Розмежовано сутність понять конкурентоспроможності як результативності ринкової позиції підприємства та конкурентоорієнтованості як дуальної властивості системи стратегічного менеджменту до утримання клієнтів. Управління якістю у контексті стратегічного менеджменту визначено як набір довгострокових рішень для максимізації споживчої цінності продукції при чіткій її відповідності міжнародним стандартам і актуальним запитам споживачів. Уточнено роль ризик-менеджменту в проактивній мінімізації загроз і трансформації невизначеності у стратегічні можливості для конкурентоспроможності агробізнесу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, стратегія, стратегічне управління, управління підприємствами, аграрне підприємство, ризик, управління якістю, сільськогосподарська продукція.

Постановка проблеми. В реаліях майже п'ятирічного перебування вітчизняних суб'єктів господарювання у стані економіки воєнного часу, прокладання стратегічного курсу для функціонування середньостатистичного аграрного підприємства є непростим управлінським завданням. Проблеми досягнення та довгострокового підтримання рівня конкурентоспроможності українських сільськогосподарських товариств були очевидними і у мирний час, коли вони за якістю та обсягами реалізації продукції часто поступалися європейським компаніям, які легко входили на внутрішній ринок завдяки ефекту масштабу та здатності залучати інвестиції, вміло використовуючи при цьому локальне населення як дешеву робочу силу. Після початку повномасштабного вторгнення кількість ризиків, які супроводжують діяльність суб'єктів українського аграрного бізнесу, зростає у геометричній прогресії. Екологічні проблеми, породжені забрудненням територій, що використовуються для вирощування продукції рослинництва та тваринництва, воєнною технікою, ускладнили дотримання стандартів якості кінцевого продукту, призначеного для реалізації, у тому числі і за кордоном; мобілізація чоловіків працездатного віку, здатних до важкої фізичної роботи, яку наразі українським компаніям ще не вдалося автоматизувати, міграція молоді і фахівців у царині аграрного менеджменту за кордон – створили безпрецедентний дефіцит кадрового ресурсу; повітряні тривоги, блекаути та періодичні вимкнення електроенергії зробили неможливими технологічні процеси, які мають відбуватися безперервно для забезпечення перебігу виробничих циклів; а руйнування матеріальних об'єктів внаслідок ворожих атак унеможливлюють дотримання норм зберігання та транспортування товарів і сировини. Загалом, зменшення чисельності населення, що проживає в Україні, особливо на прифронтових територіях, а також погіршення рівня його життя через постійне зростання цін, знизило попит на продукцію аграрних підприємств і посилило конкуренцію між тими з них, які продовжують залишатися на ринку та намагаються забезпечити власне економічне виживання. Відтак, стратегії таких аграрних компаній мають будуватися у системі координат: конкурентоорієнтованість – управління якістю – мінімізація ризиків. Лише такий трьохсторонній управлінський підхід дозволить забезпечити можливість досягнення конкурентних переваг при одночасному контролі наявних і латентних загроз – як традиційних для аграрного бізнесу, так і інноваційних, викликаних воєнним станом, цифровізацією фінансово-господарських відносин, демографічною кризою та соціальною напругою у суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українськими вченими закладено

© Недоступ Д.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

теоретико-методичні підвалини для функціонування та сталого розвитку аграрних підприємств. Водночас, нові економічні реалії, науково-технологічний прогрес, дестабілізаційні чинники, що впливають на стан господарських відносин, виступають каталізаторами для пошуку нових оптимальних рішень і підходів до управління суб'єктами господарювання зі сфери АПК. Сучасні проблеми та особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору вивчають Жибак М. М. та Літвінов В. І. [2]. Новоселець А. пропонує авторський підхід до комплексної оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств різних розмірів [5], а Расевич В. В., Расевич І. В. виокремлюють характерні риси та можливості використання інноваційної діяльності як важливого чинника підтримання конкурентоспроможності аграрних підприємств [10]. Ідентифікацією та систематизацією ризиків, які впливають на економічні показники та успішність функціонування аграрних бізнес-структур, займаються такі вчені, як Калінін О. В., Мосійчук Т. К. [3], Макогон В. В., Малій О. Г. [4], Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. [11]. Адаптація вітчизняного підприємництва до стандартів європейського союзу посилила інтерес до вивчення проблематики управління якістю сільськогосподарської продукції, високий рівень якої є не лише стратегічною конкурентною перевагою компанії, але і базовою вимогою для її входження на аграрні ринки розвинутих країн світу. Полковниченко Л. М., Дмитренко А. О. вважають, що система управління якістю є важливою складовою стратегії підприємства будь-якого розміру або виду економічної діяльності [7], Тюхтенко Н. А. конкретизує доцільність управління якістю в умовах забезпечення інноваційної стратегії діяльності підприємств [12], Одарченко Д. М., Сподар К. В., Карбівнича Т. В., Лісніченко О. О. опікуються питаннями розробки стратегії вдосконалення системи управління якістю на овочепереробних підприємствах [6]; Польова Н. М., Гуляйко А. П., Радченко О. В. наводять переконливі аргументи щодо того, що стратегічне управління якістю є ключовим аспектом забезпечення споживчої цінності продукції АПК [8], а Телепенько О. В., Тараненко А. А. враховують його під час формалізації концептуальних підходів до формування потенціалу підприємств АПК [9]. Таким чином, беззаперечною є необхідність інтеграції механізмів управління якістю та ризиками у систему стратегічного менеджменту аграрних підприємств, що мають на меті досягнути конкурентних переваг і довгостроково їх утримувати попри нові екологічні, соціальні, управлінські виклики (ESG-підхід) та мінливість економічних реалій у державі, яка перебуває у воєнному стані, та потребує рекомендацій щодо шляхів швидкого повоєнного відновлення.

Невирішені частини загальної проблеми, які досліджуються у статті. У фокусі цього дослідження міститься аналіз сучасних стратегічних орієнтирів, якими керуються українські аграрні компанії, для визначення пріоритетів свого розвитку, та пропозиції щодо їх уточнення у напрямі посилення стандартів управління якістю та ризикозахищеністю бізнесу. Попри значну кількість наукових публікацій, присвячених окремо особливостям стратегічного менеджменту підприємств АПК, управлінню якістю – не лише сільськогосподарської продукції, але і супутніх послуг, збереження сировини та готових товарів, їх транспортування, тощо, та ризик-менеджменту навіть на рівні розроблення ризикоорієнтованих систем управління економічною безпекою аграрних компаній – досі не напрацьовано на теоретико-методологічному рівні достатньої кількості пропозицій щодо модернізації стратегій управління вітчизняними аграрними підприємствами у напрямі посилення рівня їх клієнтоорієнтованості на засадах справедливого розподілу ресурсів між напрямами ризик-менеджменту та управління якістю.

Метою статті є конкретизація можливостей посилення параметрів конкурентоорієнтованості стратегій управління сучасними аграрними підприємствами в Україні шляхом використання інструментів менеджменту якості та ризикозахищеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз фахової економічної літератури дозволяє дійти висновку, що успішне функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та адаптивність до змін у ринковому середовищі значною мірою залежать від формування та реалізації його стратегічного набору. Корпоративна стратегія закладає основу та загальний напрямок ведення бізнесу. Шляхи досягнення цього напрямку уточнює ділова (конкурентна) стратегія, яка конкретизуються через функціональні стратегії [7]. На сучасному етапі розвитку українського агробізнесу, однією із вартих уваги менеджменту функціональних стратегій вважаємо конкурентоорієнтовану стратегію управління підприємством.

Результативність діяльності й рівень конкурентоспроможності підприємств у різних

галузях, зокрема й у сільському господарстві, значною мірою визначаються ефективністю використання наявних у них виробничих ресурсів [2, с. 340]. Посилення конкурентоспроможності аграрних підприємств є стратегічним завданням, особливо для України, яка має потужний науковий потенціал, але часто стикається з проблемами комерціалізації, фінансування і міжнародної інтеграції [10, с. 58], які поміж іншого пов'язані із низькою якістю сільськогосподарської продукції.

Розмежуємо поняття конкурентоспроможності та конкурентоорієнтованості у системі менеджменту організацій. Конкурентоспроможність – це здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги, зберігати свій вплив на ринку та знаходити резерви для утримання таких споживчих характеристик власної продукції (в першу чергу якості та ціни), які спонукають споживачів робити вибір на користь цього підприємства при наявності обмеженої або необмеженої кількості аналогів та/чи замінників його продукції. Не зважаючи на те, що термін «конкурентна стратегія» досить поширений у сучасній науковій думці, і саме його розуміють на прикладному рівні як систему управлінських дій, спрямованих на набуття бізнесом довгострокових конкурентних переваг з фокусом на тривалу конкурентну боротьбу, видається більш раціональним використання поняття «конкурентоорієнтованість» щодо тих стратегічних напрямів менеджменту, які пов'язані з вивченням конкурентних переваг інших компаній і спробами їх перевершити у майбутньому за рахунок якості та інших споживчих характеристик продукції. Конкурентоорієнтованість, потенційно, дозволяє «обійти» агресивне поняття конкурентної боротьби, яке широко вживається у лексиці осіб, задіяних в управлінні конкурентоспроможністю підприємств, і сфокусуватись на отриманні прибутку та переваг на ринку саме завдяки кращим і більш затребуваним характеристикам власного продукту або сервісу. Особливо такий підхід є доцільним для аграрних підприємств, які, попри конкуренцію на ринку, мають спільну мету – забезпечити продовольчу безпеку країни, а відтак, їх стратегічні цілі, принаймні у соціальному вимірі, не мають містити положень, пов'язаних зі знищенням конкурентів, повним витісненням їх з ринку, використанням неетичних форм конкурентної боротьби, тощо.

Таким чином, конкурентоорієнтованість у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємства – це, з одного боку, якісна характеристика його функціональної стратегії для отримання довгострокових конкурентних переваг, а з іншого – системна властивість забезпечення конкурентоспроможності, яка відображає постійну націленість системи менеджменту суб'єкта господарювання на ідентифікацію, формування, утримання та розвиток стійких конкурентних переваг конкретного напряму бізнесу у довгостроковій перспективі.

На відміну від базової концепції управління конкурентоспроможністю (під якою розуміємо фактичний стан або результат діяльності підприємства на ринку в цілому чи у конкретній ринковій ніші у певний момент часу), конкурентоорієнтованість може бути інтегрована у систему менеджменту аграрної компанії як один зі стратегічних бізнес-процесів, загальна підприємницька філософія та вектор сталого розвитку. Її параметри та конкретні показники дозволять визначити власникам підприємства, його топ-менеджерам, стейкхолдерам, тощо, наскільки внутрішня культура організації, бізнес-процеси, її стратегічні цілі та ресурси адаптовані до динамічних умов конкурентного середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього ринку).

Статистичні дані останніх п'яти років свідчать про динамічний розвиток аграрного сектору в Україні. Попри загрози та ризики воєнного часу, відкриваються нові підприємства, причому у такій кількості, яка не лише компенсує число ліквідованих компаній, але і поступово збільшує їх кількість на 60% і більше відсотків щороку (рис. 1). Відкриття нових підприємств відбувається у віддалених від лінії фронту регіонах, а також пов'язне з релокацією бізнесу.

Новоселець А. під час комплексної оцінки конкурентоспроможності 1366 аграрних підприємств різних розмірів виявив основні фактори, які впливають на її рівень: рентабельність, фондовіддача, платоспроможність і частка ринку [5]. Останні два названих чинника визначаються станом конкурентоспроможності підприємства, а частка ринку ще і тісно пов'язана з конкурентоорієнтованістю – особливо у контексті релокації бізнесу із прифронтових регіонів, коли метою такого заходу є не лише досягнення достатнього рівня ризикозахищеності активів від фізичного знищення, але і стратегічний орієнтир «слідування за клієнтами» – населенням, яке переміщується в умовно безпечні регіони, і формує там основний попит на аграрну продукцію у масштабах країни. Так, 1738 агрокомпаній релокувались з початку повномасштабного вторгнення, більшість із них перемістились

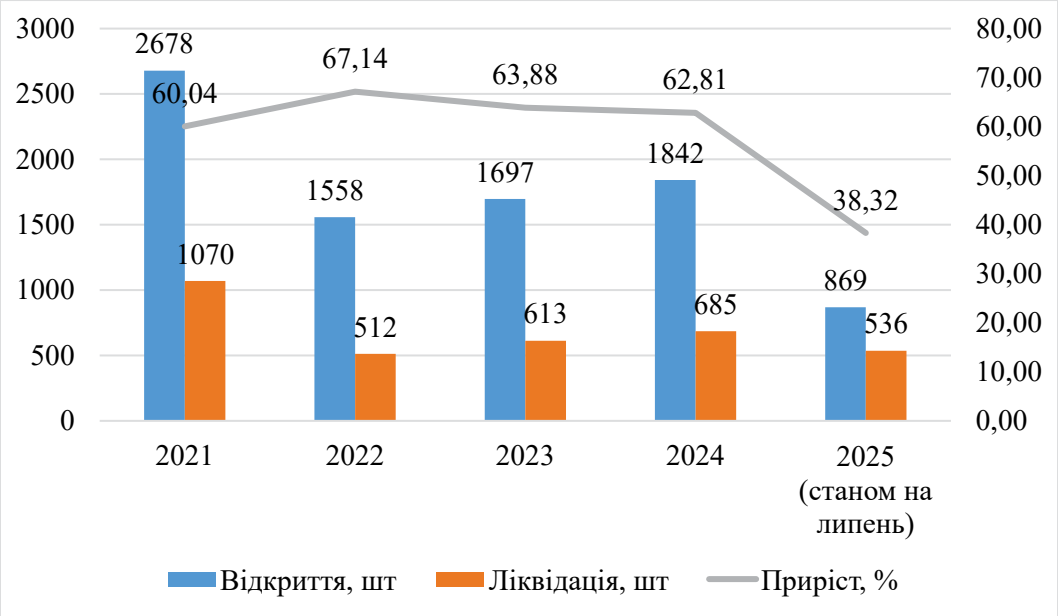


Рис. 1. Динаміка започаткування та закриття аграрних підприємств в Україні

Джерело: [1]

у західну частину України, а саме до Львівської області (166 компаній) [1].

Ціль «руху за клієнтом» не може бути єдиним стратегічним орієнтиром для аграрних підприємств, оскільки специфіка їх господарської діяльності передбачає необхідність наявності ресурсної бази, яку не можна штучно створити або придбати у локаціях, де відсутні належні кліматичні умови або природний ландшафт. Саме тому попри загрози та ризики, найбільше нових агрокомпаній з 2022 по 2025 роки було створено у Одеській області (612 компаній) [1], яка суттєво потерпає від ворожих атак. Неможливість використання клієнтоорієнтованості як моновектору для конкурентних стратегій українських аграрних підприємств поєднується у сучасних економічних реаліях із тією обставиною, що в умовах посилення ризиків їх конкурентоорієнтованість вимагає переходу від пасивної моделі експорту дешевої сировини (яка була доступною завдяки наявності в Україні великих територій, придатних для ведення сільськогосподарського бізнесу) до конкурентних стратегій створення високої доданої вартості – через гарантування високого рівня якості й безпечності продукції (концепція «з лану до столу» / Farm to Fork), її сертифікацію за міжнародними стандартами, екологізацію виробництва (ESG) та управління ризиками. У часи поширення парадигм поведінкової економіки, стратегічні переваги отримує те аграрне підприємство, яке має здатність до систематичного управління якістю та забезпечення конкурентоздатності продукції. Таким чином, у аграрному бізнесі якість і конкурентоспроможність, а відтак, і конкурентоорієнтованість як філософія існування та економічної резильєнтності бізнесу, нерозривно пов'язані та взаємозалежні. Головним чинником високої конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції є забезпечення високого рівня її споживчої цінності шляхом впровадження системи управління якістю на базі міжнародних стандартів ISO [6, с. 86].

Метою діяльності підприємств АПК, з погляду суспільства, є задоволення потреб суспільства у продуктах харчування [9, с. 85]. Польова Н. М., Гуляйко А. П., Радченко О. В. під споживчою цінністю продукції пропонують розуміти сукупність властивостей, пов'язаних безпосередньо як із самим товаром, так і з супутніми послугами, які визначають намір споживача купити товар та стати постійним клієнтом певного виробника. У контексті дослідження клієнтоорієнтованості вітчизняних аграрних підприємств раціонально дотримуватись думки, що споживчою цінністю товару та/або послуги є максимальна вартість, яку споживач вважає для себе вигідним заплатити за неї [8, с. 60]. Якісний товар відповідатиме всім потребам споживача, що в результаті позначиться на його задоволеності [8, с. 66], а отже, якість продукції як результат ефективного процесу управління нею – є одним із параметрів стану конкурентоорієнтованості – як здатність привертати увагу та зберігати лояльність клієнтів.

Погоджуємось із колективом науковців – Одарченко Д. М., Сподар К. В., Карбівнича Т. В., Лісніченко О. О. у тому, що основним принципом системи управління якістю на аграрному

підприємстві повинно бути охоплення усіх стадій життєвого циклу продукції; аналіз матеріально-технічного оснащення підприємства; підготовка та розробка виробничих і маркетингових процесів; контроль, проведення випробувань і реалізація продукції; експлуатаційне та технічне обслуговування [6, с .87].

Управління якістю як елемент забезпечення конкурентоорієнтованості стратегії управління аграрними підприємствами – це набір управлінських рішень, націлених на досягнення стратегічних орієнтирів щодо максимізації рівня споживчої цінності сільськогосподарської продукції та її відповідності міжнародним стандартам при одночасній мінімізації виробничих втрат на всіх етапах ланцюга створення такої вартості, а також формування довгострокової лояльності споживачів на внутрішньому й зовнішньому ринках як стратегічної конкурентної переваги та стратегічного нематеріального активу завдяки конструюванню образу соціально відповідальної компанії та довірі користувачів до бренду та репутації підприємства.

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах високої ринкової волатильності, структурних змін у фінансовій системі та сезонності грошових потоків, що створює значні виклики для забезпечення фінансової стійкості підприємств [4, с. 71]. Тому фінансові ризики, зокрема, ризики ліквідності та платоспроможності, потребують актуальних інструментів мінімізації та контролю, особливо у цифровому середовищі. Крім фінансових, характерними для аграрних підприємств є і воєнні, екологічні, економічні, матеріальні, конкурентні, кліматичні, кадрові та інші ризики.

Беручи до уваги факт зниження рентабельності аграрного бізнесу та виникнення нагальної потреби щодо вжиття заходів антикризового менеджменту, особливо на тих підприємствах, що мають критичне значення для продовольчої безпеки регіону, погоджуємось із думкою про те, що управління ризиками може бути основою антикризового менеджменту, спрямованого на зміцнення позицій підприємства на ринку, забезпечення стабільності та позитивної перспективи [11, с. 157]. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. стверджують, що ризик-менеджмент займає в системі антикризового стратегічного управління аграрними підприємствами одне з центральних місць. Так, бізнес-стратегія, яку обирає аграрне підприємство для свого функціонування та розвитку, визначає цілі для системи стратегічного управління ним, однією із яких є планування процесу управління ризиками, і власне – ризик-менеджмент, до результатів якого дослідники відносять управління безперервністю бізнес-діяльності суб'єкта господарювання та формування і утримання його конкурентних переваг [11, с. 160]. Калінін О. В., Мосійчук Т. К. пропонують організовувати ризик-менеджмент в аграрних підприємствах у форматі комплексної системи заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, що можуть вплинути на досягнення поставлених цілей, і на рівні стратегічного менеджменту сприймати її не лише як набір інструментів для мінімізації ризику, а як філософію управління, що «пронизує» всі аспекти діяльності аграрного підприємства – від виробництва до маркетингу та фінансів [3, с. 96].

Управління ризиками як елемент забезпечення конкурентоорієнтованості стратегії управління аграрними підприємствами – це набір управлінських рішень, націлених на проактивні та перманентні виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків втрати корпоративних ресурсів, клієнтів (споживачів продукції) та ринкових позицій, а також на трансформації невизначеності зовнішнього середовища функціонування агрокомпаній у нові для них стратегічні підприємницькі можливості та переваги (цінові та нецінові) над конкурентами задля забезпечення безперервності виробничих циклів і результативності господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

Пропонується ключові параметри конкурентоорієнтованості аграрного підприємства для потреб посилення ефективності його стратегування та економічної резильєтності в умовах невизначеності та ризиків об'єднати у такий перелік.

1. Стратегічне фокусування на споживчій цінності продукції підприємства для кінцевого споживача – втілюється в управлінських рішеннях завдяки постійному моніторингу змін і трансформацій у потребах і вподобаннях клієнтів та адаптації до них споживчих властивостей продукції (чи послуг) швидше та ефективніше, ніж це зроблять конкуренти (за такого підходу добре досягається синергетичний ефект для конкурентоспроможності аграрного підприємства завдяки синтезу концепцій ринкової орієнтації та клієнтоцентризму).

2. Адаптивність і динамічність механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства – реалізується через налагодження і контроль здатності системи стратегічного управління конкурентоспроможністю своєчасно трансформувати бізнес-процеси, переорієнтовувати та розподіляти ресурси, націлені на вивчення переваг конкурентів і адаптацію їх досвіду до власної господарської практики та виважено реагувати на ринкові ризики без втрати економічної резильєнтності та лояльних споживачів.

3. Інтеграція внутрішніх систем управління якістю, конкурентоспроможністю та ризик-менеджменту – потребують масштабування на усі рівні менеджменту філософії управління, яка ґрунтується на тому, що стратегічні орієнтири управління якістю із дотриманням міжнародних стандартів, система ризик-менеджменту та інноваційна діяльність аграрної компанії реалізуються топ-менеджерами не як ізольовані функції, а як комплекс інструментів забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

4. Превентивність і проактивність як ідеологічні цілі конкурентоорієнтованих стратегій розвитку аграрного бізнесу – означають, що орієнтація наявних корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей не повинна обмежуватись лише зусиллями, спрямованими на захист частки ринку, яку встигла зайняти та продовжує утримувати компанія (реактивна поведінка підприємства), а й націлюватись на формування неокласичних ринкових ніш, запровадження інновацій для оптимізації процесів вироблення продукції та забезпечення її якості та створення бар'єрів для входу на ринок нових агрофірм, нездатних відповідати високим стандартам забезпечення безпеки сільськогосподарської продукції.

Отже, можливостями посилення параметрів конкурентоорієнтованості стратегій управління аграрними підприємствами інструментами менеджменту якості та ризикозахищеності для українського бізнесу вважаємо:

– вивчення параметрів якості продукції конкурентів, зокрема, зарубіжних компаній, та встановлення європейських стандартів якості як взірця під час формування планових показників і стратегічних орієнтирів;

– ідентифікація і оцінювання ризиків втрати клієнтів, що виникають через низьку якість продукції або підвищення ціни на товари високої якості; пошук балансу між витратами на забезпечення якості продукції та зростанням її собівартості;

– цифровізація алгоритмів управління ризиками із використанням можливостей штучного інтелекту, зокрема, аналіз великих масивів даних, пов'язаних зі споживчим попитом, динамікою пропозиції на аналогічні продукти та послуги;

– розроблення вузько функціональних конкурентоорієнтованих стратегій, які враховуватимуть особливості регіону діяльності агрокомпанії (або регіону, куди її було переміщено) та потреби локальної громади, у тому числі харчові уподобання, кулінарні традиції, тощо;

– оцінювання локальних ризиків на етапі прийняття рішення щодо переміщення аграрних підприємств із прифронтових регіонів, вивчення стану конкуренції на аграрному ринку у тій області, де компанія планує локалізуватися.

Таким чином, конкурентоорієнтованість стратегій управління сучасним аграрним підприємством означає здатність його менеджменту формувати власні самобутні та індивідуальні конкурентні переваги, базуючись на вмінні краще управляти ризиками та забезпечувати якість власної продукції, ніж це здатні зробити його конкуренти, і зберігати їх тривалий час, напрацьовуючи позитивний імідж, ділову репутацію у обраній ринковій ніші та базу лояльних клієнтів на ринку.

Висновки. Дослідження можливостей посилення параметрів конкурентоорієнтованості стратегій управління аграрними підприємствами інструментами менеджменту якості та ризикозахищеності дало змого зробити такі висновки.

1. Розмежовано поняття конкурентоспроможності та конкурентоорієнтованості підприємства у системі стратегічного менеджменту. Конкурентоспроможність запропоновано розуміти як здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги, зберігати свій вплив на ринку та знаходити резерви для утримання таких споживчих характеристик власної продукції (в першу чергу якості та ціни), які спонукають споживачів робити вибір на користь цього підприємства при наявності обмеженої або необмеженої кількості аналогів та/чи замінників його продукції. Конкурентоорієнтованість ідентифіковано з позиції дуального підходу, водночас, і як якісну характеристику функціональної стратегії підприємства щодо отримання довгострокових конкурентних переваг, а також і як системну властивість забезпечення його конкурентоспроможності, яка відображає постійну націленість системи менеджменту на ідентифікацію, формування, утримання та розвиток стійких конкурентних переваг конкретного напряму аграрного бізнесу у довгостроковій перспективі.

2. Запропоновано напрям управління якістю як елемент забезпечення конкурентоорієнтованості стратегії управління аграрними підприємствами розвивати як набір управлінських рішень, націлених на досягнення стратегічних орієнтирів щодо максимізації рівня споживчої цінності сільськогосподарської продукції та її відповідності міжнародним стандартам при одночасній мінімізації виробничих втрат на всіх етапах ланцюга створення такої вартості, а також формування довгострокової лояльності споживачів на внутрішньому й зовнішньому ринках як стратегічної конкурентної переваги та стратегічного нематеріального активу завдяки конструюванню образу соціально відповідальної компанії та довірі користувачів до бренду та репутації підприємства.

3. Управління ризиками пропонується інтегрувати до конкурентоорієнтованої стратегії управління аграрними підприємствами у форматі набору управлінських рішень, націлених на проактивні та перманентні виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків втрати корпоративних ресурсів, клієнтів (споживачів продукції) та ринкових позицій, а також на трансформації невизначеності зовнішнього середовища функціонування агрокомпаній у їх нові стратегічні підприємницькі можливості та переваги (цінові та нецінові) над конкурентами задля забезпечення безперервності виробничих циклів і результативності господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні набору KPI, які можна інтегрувати у конкурентоорієнтовані стратегії аграрних підприємств у якості орієнтирів для оцінювання успішності їх реалізації або як інформаційну основу для планування параметрів якості продукції та результативності заходів щодо мінімізації та контролю ринкових ризиків.

Бібліографічний список

1. Динаміка відкриття аграрних підприємств в Україні. Дослідження Опендатабот. 2026. URL: https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-ahrarnykh-pidpryiemstv-v-ukraini
2. Жибак М. М., Літвінов В. І. Формування системи ефективної трудової мотивації як основа конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку.* 2026. № 34. С. 337–348.
3. Калінін О. В., Мосійчук Т. К. Управління ризиками в аграрних підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2024. № 12. С. 94–101.
4. Макогон В. В., Малій О. Г. Адаптивне бюджетування та управління витратами аграрних підприємств із ризик-орієнтованими індикаторами. *Фінанси України*. 2025. № 8. С. 71–85.
5. Новоселець А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств різних розмірів. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2024. Vol. 8, № 4. URL: https://is-journal.com/is/article/view/320/174
6. Одарченко Д. М., Сподар К. В., Карбівнича Т. В., Лісніченко О. О. Розробка стратегії вдосконалення системи управління якістю на овочепереробному підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Технічні науки.* 2022. Вип. 1. С. 86–90.
7. Полковниченко Л. М., Дмитренко А. О. Система управління якістю як важлива складова стратегії підприємства. *Ефективна економіка.* 2023. № 11. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2497/2533
8. Польова Н. М., Гуляйко А. П., Радченко О. В. Стратегічне управління якістю та людськими ресурсами, як ключові аспекти забезпечення споживчої цінності продукції АПК. *Агросвіт.* 2024. № 3. С. 58–67.
9. Польова Н. М., Телепенько О. В., Тараненко А. А. Концептуальні підходи до формування потенціалу підприємств АПК. *Підприємництво та інновації.* 2025. Вип. 35. С. 84–89.
10. Расевич В. В., Расевич І. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агронаука і практика.* 2025. Вип. 4, Ч. 3. С. 57–62.
11. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 155–162.
12. Тюхтенко Н. А. Управління якістю в умовах забезпечення інноваційної стратегії діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2023. Т. 28, Вип. 2. С. 59–64.

References

1. Dyramika vidkryttia ahrarnykh pidpryiemstv v Ukraini. Doslidzhennia Opendatabot [Dynamics of opening agrarian enterprises in Ukraine. Opendatabot research]. (2026). URL: https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-ahrarnykh-pidpryiemstv-v-ukraini
2. Zhybak M. M., Litvinov V. I. (2026). Formuvannia systemy efektyvnoi trudovoi motyvatsii yak osnova konkurentospromozhnosti pidpryiemstv ahrarnoho sektoru [Formation of an effective labor motivation system as the basis for competitiveness of agricultural sector enterprises]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku – Problems of Innovation and Investment Development,* № 34, P. 337–348.
3. Kalinin O. V., Mosiichuk T. K. (2024). Upravlinnia ryzykamy v ahrarnykh pidpryiemstvakh [Risk management in agrarian enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Market Relations Formation in Ukraine,* № 12, P. 94–101.
4. Makohon V. V., Malii O. H. (2025). Adaptyvne biudzhetuvannia ta upravlinnia vytratamy ahrarnykh pidpryiemstv iz ryzyk-oriientovanymy indykatoramy [Adaptive budgeting and cost management of agrarian enterprises with risk-oriented indicators]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine,* № 8, P. 71–85.
5. Novoselets A. (2024). Kompleksna otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryiemstv riznykh rozmiriv [Comprehensive assessment of competitiveness of agrarian enterprises of various sizes]. *Journal of Innovations and Sustainability,* Vol. 8, no. 4. URL: https://is-journal.com/is/article/view/320/174

6. Odarchenko D. M., Spodar K. V., Karbivnycha T. V., Lisnichenko O. O. (2022). Rozrobka stratehii vdoskonalennia systemy upravlinnia yakistiu na ovochepererobnomu pidpryiemstvi [Development of a strategy for improving the quality management system at a vegetable processing enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia : Tekhnichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Technical Sciences,* Vypt. 1, P. 86–90.
7. Polkovnychenko L. M., Dmytrenko A. O. (2023). Systema upravlinnia yakistiu yak vazhlyva skladova stratehii pidpryiemstva [Quality management system as an important component of enterprise strategy]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy,* № 11. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2497/2533
8. Poliova N. M., Huliaiko A. P., Radchenko O. V. (2024). Stratehichne upravlinnia yakistiu ta liudskymy resursamy, yak kliuchovi aspekty zabezpechennia spozhyvchoi tsinnosti produktsii APK [Strategic quality and human resource management as key aspects of ensuring consumer value of agricultural products]. *Ahrosvit – Agrosvit,* № 3, P. 58–67.
9. Poliova N. M., Telepenko O. V., Taranenko A. A. (2025). Kontseptualni pidkhody do formuvannia potentsialu pidpryiemstv APK [Conceptual approaches to forming the potential of agricultural enterprises]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation,* Vypt. 35, P. 84–89.
10. Rasevych V. V., Rasevych I. V. (2025). Innovatsiina diialnist yak chynnyk konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Innovative activity as a factor of competitiveness of agricultural enterprises]. *Ahronauka i praktyka – Agroscience and Practice,* Vypt. 4, Ch. 3, P. 57–62.
11. Rudenko S., Hirzheva O., Ryzhykova N., Nakisko O. (2023). Ryzyk-menedzhment u systemi antykryzovoho stratehichnoho upravlinnia ahrarnykh pidpryiemstv [Risk management in the system of anti-crisis strategic management of agricultural enterprises]. *Modeling the development of the economic systems,* № 3, P. 155–162.
12. Tiukhtenko N. A. (2023). Upravlinnia yakistiu v umovakh zabezpechennia innovatsiinoi stratehii diialnosti pidpryiemstva [Quality management in conditions of ensuring the innovative strategy of enterprise activity]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriia : Ekonomika – Odesa National University Herald. Series: Economics,* T. 28, Vypt. 2, P. 59–64.

Dmytro Nedostup
PhD Student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-2590-9442

STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS PARAMETERS OF AGRARIAN ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGIES THROUGH QUALITY MANAGEMENT AND RISK RESILIENCE TOOLS

The scientific and methodological foundations for enhancing the competitiveness orientation of agricultural enterprise management strategies – based on integrating quality management and risk resilience tools – have been synthesized. A distinction is drawn between the concepts of competitiveness (viewed as the effectiveness of an enterprise's market position) and competitiveness orientation (viewed as a dual attribute of the strategic management system focused on customer retention). In the context of strategic management, quality management is defined as a set of long-term decisions aimed at maximizing the consumer value of products while ensuring strict compliance with international standards and current consumer demands. It is proposed to develop the quality management function – as a component of a competitiveness-oriented management strategy for agricultural enterprises – through a set of managerial decisions aimed at achieving strategic goals: maximizing the consumer value of agricultural products and ensuring their compliance with international standards while minimizing production losses across the entire value chain. Furthermore, this approach seeks to build long-term consumer loyalty in domestic and international markets – serving as both a strategic competitive advantage and a strategic intangible asset – by cultivating an image of a socially responsible company and fostering consumer trust in the brand and the enterprise's reputation. It is offered to integrate risk management into the competitiveness-oriented management strategy for agricultural enterprises through a set of managerial decisions aimed at the proactive and continuous identification, assessment, and minimization of risks regarding the loss of corporate resources, clients (product consumers), and market positions. Additionally, this involves transforming the uncertainty of the external operating environment into new strategic entrepreneurial opportunities and competitive advantages (both price and non-price) over rivals, thereby ensuring the continuity of production cycles and the effectiveness of business operations in the long term.

Keywords: competition, competitiveness, strategy, strategic management, enterprise management, agrarian enterprise, risk, quality management, agricultural products.

Дата надходження статті: 04.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 28.10.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026