

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-1-12>  
УДК 339.137.2:338.43

**Лесюк Владислав Станіславович**

*доктор філософії з економіки,  
асистент кафедри економіки та публічного управління,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8370-6513>*

## **ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІНЛИВОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

У статті досліджено теоретичні та методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємств в умовах мінливого ринкового середовища. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності конкурентної позиції підприємства та запропоновано авторське визначення цього поняття як динамічної характеристики його місця та ролі на ринку, що формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. Розроблено комплексну методику оцінювання конкурентних позицій підприємств на основі системи взаємопов'язаних показників, що відображають ефективність використання різних ресурсів. Виконано оцінку конкурентних позицій аграрних підприємств Полтавської області. Застосування запропонованої методики дає змогу оптимізувати використання ресурсів та обґрунтувати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємств.

**Ключові слова:** конкурентна позиція, конкурентоспроможність, економічна ефективність, підприємство, ринкове середовище.

**Vladyslav Lesiuk**

*PhD in Economics,  
Assistant of the Department of Economics and Public Administration,  
Poltava State Agrarian University*

## **ASSESSMENT OF THE COMPETITIVE POSITIONS OF ENTERPRISES IN A VOLATILE MARKET ENVIRONMENT**

Enterprises in Ukraine currently operate in a volatile market environment shaped by global transformations, digitalization processes, institutional changes, and the consequences of military actions, which complicates the process of maintaining stable competitive positions. Existing methodological approaches to assessing competitive positions are primarily designed for relatively stable operating conditions and do not fully consider the impact of external destabilizing factors, which limits the validity of managerial decisions in crisis situations. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological framework and to develop a comprehensive methodology for assessing the competitive positions of enterprises in a volatile market environment based on a system of interrelated economic indicators. The study employs general scientific and specific research methods, including abstract-logical analysis, a systemic approach, methods of economic analysis and comparison, and a coefficient-based approach. The study proposes an author-defined concept of the enterprise's competitive position as a dynamic characteristic of its place and role in the market environment formed under the influence of internal and external factors. A comprehensive methodology for assessing competitive positions based on a system of market, production, financial, and performance indicators has been developed and applied to agricultural enterprises of the Poltava region for the period 2019–2023. The results revealed significant differentiation in competitive positions among enterprises and confirmed that stability or growth in market share does not always correlate with improvements in financial and production performance. A decrease in the efficiency of fixed asset utilization and slowing turnover of current assets were identified as key constraints for some enterprises, while increased labor productivity and return on sales indicated successful adaptation strategies in others. The findings confirm that competitive positions are formed under the influence of a complex system of interrelated factors and require a comprehensive assessment approach. The proposed methodology allows the identification of internal reserves to improve competitiveness and the substantiation of strategic managerial decisions in a volatile market environment.

**Keywords:** competitive position, competitiveness, economic efficiency, enterprise, market environment.



© Лесюк В.С., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

**Постановка проблеми.** Сьогодні в умовах функціонування національної економіки України економічні результати підприємств дедалі більше залежать не лише від обсягів виробництва, а насамперед їх здатності адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища та утримувати стійкі конкурентні позиції на ринку.

Українські підприємства нині стикаються з мінливим ринковим середовищем, яке перебуває під впливом глобальних трансформацій, зокрема цифровізацією, інституційними змінами та впливом воєнних дій, що суттєво ускладнює процес ухвалення управлінських рішень і потребує перегляду традиційних підходів до забезпечення конкурентних позицій підприємств.

Особливо це проявляється у стратегічно важливих секторах, зокрема в аграрному, який забезпечує національну економіку продовольством та валютою, від чого безпосередньо залежать ціни на споживчу продукцію для населення та можливості держави забезпечувати себе з податкових надходжень.

Сьогодні діяльність підприємств в Україні характеризується нерівномірністю впливу на них дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища. Чимало аграрних підприємств постраждало внаслідок бойових дій та було змушено адаптуватися до реалій сьогодення для продовження ведення господарської діяльності. Вимушене переміщення виробничих процесів, втрати посівних площ, будівель, техніки та обладнання – все це позначилося на економічних результатах частини аграрних підприємств. Тим часом, інші підприємства не мали подібного впливу війни на власну господарську діяльність через віддаленість від лінії фронту. Все це посилює конкуренцію на ринку внаслідок негативного впливу зовнішніх чинників. Проте, не варто забувати і про внутрішні чинники, від яких також залежить спроможність підприємств реагувати на кризові умови та ефективно здійснення господарської діяльності всупереч.

Така асиметрія впливу чинників ринкового середовища зумовлює суттєві зміни у співвідношенні конкурентних сил на ринку, посилює внутрішньогалузеву конкуренцію та актуалізує необхідність оцінювання реальних конкурентних позицій підприємств. За цих умов важливим стає здатність підприємств ефективно використовувати власні ресурси, оптимізувати витрати та своєчасно реагувати на зміни на ринку з метою збереження економічної стійкості.

Водночас існуючі методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємств переважно орієнтовані на відносно стабільні умови функціонування та не враховують у повній мірі впливу мінливості ринкового середовища, що обмежує можливості формування об'єктивної оцінки їх конкурентних позицій у сучасних кризових умовах. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні та застосуванні нових науково обґрунтованих підходів

до оцінювання конкурентних позицій підприємств з урахуванням впливу ринкового середовища, що дасть змогу підвищити обґрунтованість ухвалення управлінських рішень та забезпечити посилення їхньої конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних дослідженнях конкурентна позиція підприємства розглядається як показник його місця та ролі в ринковому середовищі. Моторнюк У. І., Байдалка В. В. та Карташев В. О. вважають, що вона формується під впливом поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників, тому може оцінюватися через цілий комплекс економічних показників, а також здатність підприємства адаптуватися до сучасних змін [1, с. 92].

Нині науковці при оцінюванні конкурентних позицій все більше спираються на динамічну інтерпретацію конкурентної позиції як здатності підприємства відтворювати й оновлювати переваги в умовах невизначеності та прискорення змін. Вітчизняні автори Цюцюпа С. та Прожогін Д. підкреслюють комплексну природу конкурентних позицій і, відповідно, необхідність добору системи індикаторів, що поєднує різні характеристики підприємств [2, с. 26; 3]. Водночас у контексті дослідження важливо, щоб такі показники були актуальними згідно сучасних умов функціонування підприємств.

Тіс Д. Дж., Пізано Г. та Шуен Е. довели, що утримання конкурентної позиції у швидкозмінних умовах пов'язане з умінням підприємства використовувати власні ресурси в динамічному середовищі [4, с. 510]. Зі свого боку Айзенгардт К. М. та Мартін Д. А. уточнили цю логіку, розглядаючи динамічні здібності як сукупність відтворюваних управлінських та організаційних процесів, які й мають ставати об'єктом вимірювання [5, с. 1107]. Для оцінювання це означає необхідність двошарового виміру: по-перше, результатів, по-друге, метрик, що відображають механізми формування цих результатів у динаміці. Отже, конкурентну позицію в мінливому середовищі доцільно оцінювати не лише як відносне місце в галузі, але й як потенціал підприємства підтримувати це місце.

Класичні підходи до вибору траєкторій розвитку підприємства дають змогу пов'язати оцінку конкурентної позиції зі змістом стратегічних альтернатив. Ансофф І. Г. фактично задає логіку, за якої різні траєкторії (проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку, диверсифікація) потребують різних наборів критичних факторів успіху, а отже – різних метрик для оцінювання конкурентної позиції [6, с. 114]. Це підтримує тезу, що оцінювання має бути контекстним, а інтегральні індекси без прозорого обґрунтування можуть давати хибні сигнали в періоди різких змін.

Акцент на стратегічному характері також зробив Смолін І. В., зазначивши, що «конкурентна позиція підприємства має, зазвичай, стратегічний характер і визначає передумови набуття / збереження його

цільової конкурентоспроможності у перспективі, які є результатом реалізації комплексу управлінських рішень щодо вибору конкурентного положення на ринку» [7, с. 52].

Методичний аспект дослідження конкурентної позиції розкрив у своїй праці Кулінічев П. К., який підкреслив, що її оцінювання дає змогу визначити поточну силу позицій підприємства, можливі зміни внаслідок реалізації обраної стратегії, ранг відносно ключових конкурентів, а також здатність формувати й утримувати конкурентні переваги. На його думку, оцінювання конкурентної позиції підприємства дає змогу визначити, наскільки сильною є його поточна позиція та які зміни можна очікувати в майбутньому [8, с. 70].

Саме тому особливо важливим є вибір бази порівняння. Дослідження конкурентної динаміки стратегічних груп показують, що підприємства з різними стратегічними профілями мають різні «норми» результативності, тому порівняння із «середнім по ринку» може спотворювати висновки, на що звернули увагу в своєму дослідженні Розаріо А. Т. та Раймундо Р. [9] Це обґрунтовує попередню сегментацію конкурентів і вимірювання відносної позиції підприємства в межах релевантної стратегічної групи, що підвищує стійкість висновків у мінливому середовищі.

В цьому контексті Карп'як О. О. та Марченко В. М. трактують конкурентну позицію як сукупність результатів господарської діяльності, переваг і недоліків підприємства відносно його конкурентів, наголошуючи, що в умовах воєнного стану її формування ускладнюється наявністю додаткових обмежень [10, с. 17–18].

Таким чином, узагальнення наукових підходів дає змогу зробити висновок, що конкурентна позиція підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних характеристик його діяльності. Відповідно, її об'єктивне оцінювання потребує застосування системи показників, що відображають як результати функціонування підприємства на ринку, так і ефективність використання його трудових, виробничих та фінансових ресурсів. Актуальність такого підходу зумовлена необхідністю ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо формування та підтримання конкурентних переваг підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення комплексної методики оцінювання конкурентних позицій підприємств в умовах мінливого ринкового середовища

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Посилення конкуренції, мінливість ринку, цифровізація економіки та зміни запитів споживачів зумовлюють необхідність поглибленого теоретичного осмислення сутності конкурентної позиції підприємства як однієї з ключових характеристик його діяльності в ринковому середовищі.

На думку автора, «конкурентна позиція» – це характеристика місця та ролі підприємства в ринковому середовищі, що формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників та відображає поточний рівень спроможності забезпечувати поставлені цілі, формувати й утримувати конкурентні переваги, а також адаптуватися до змін конкурентного середовища.

Запропоноване визначення ґрунтується на узагальненні наявних наукових підходів і водночас розширює їх з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств. У ньому акцент зроблено на інтегральному характері поняття. Це дає змогу розглядати конкурентну позицію не лише як фіксований стан, а як динамічну категорію, що змінюється під впливом ринкової кон'юнктури. Включення до визначення зовнішніх і внутрішніх чинників відображає реальні умови діяльності підприємств, для яких конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ефективності використання ресурсів, а й під впливом інших чинників. Водночас акцент на здатності до адаптації особливо важливий сьогодні, адже підприємства ведуть свою діяльність в умовах підвищеної невизначеності. У таких умовах саме адаптивність стає одним із ключових чинників підтримання конкурентної позиції.

Отже, формування авторського підходу до визначення поняття «конкурентна позиція» є важливим кроком для розуміння особливостей функціонування сучасної економіки. Глумачення поєднує в собі різні підходи до розуміння конкурентної позиції, створюючи теоретичне підґрунтя для подальшого методичного оцінювання конкурентних позицій підприємств та розробки практичних рекомендацій щодо їх зміцнення в умовах сучасних викликів.

Варто погодитися з Шпильовою В. О., Кравчиком Ю. В. та Яценко І. В., що «одна з головних цілей аналізування конкурентних позицій підприємства полягає у ідентифікації ключових факторів успіху у відповідній сфері бізнесу, тобто таких змінних серед великої їх кількості (наприклад, розміри підприємства, обсяги продажу, загальні витрати фінансово-господарської діяльності, витрати на рекламу тощо), які визначають можливість та здатність підприємства конкурувати на обраному цільовому сегменті ринку. Ними можуть виступати як вартісні показники (собівартість послуг; питомі капітальні вкладення; дохідовіддача витрат), так і такі, які важко піддаються кількісній оцінці (якість продукції та послуг; місце розташування підприємства і т. п.). В кожній сфері бізнесу існує свій особливий, визначений її специфікою набір ключових факторів успіху» [11, с. 24].

Таким чином, наведені положення свідчать про специфічність формування конкурентних позицій підприємства, що зумовлює складність їх об'єктивного вимірювання. Це актуалізує потребу у формуванні системної та комплексної методики їх оцінювання.

Зважаючи на думки як працівників підприємств, так і науковців, доцільно сформулювати конкретні вимоги до методики оцінювання конкурентних позицій підприємств (рис. 1).

Наведені на рис. 1 вимоги до методики оцінювання конкурентних позицій підприємств відображають необхідність різнобічного аналізу в умовах мінливого ринкового середовища. Поєднання системності та комплексності забезпечує цілісне охоплення основних аспектів діяльності підприємств, що унеможливорює однобічну інтерпретацію конкурентної позиції. Вимога порівнянності створює передумови для об'єктивного зіставлення підприємств між собою та аналізу динаміки їх розвитку в часовому розрізі. Адаптивність методики є особливо важливою в умовах мінливого ринкового середовища, оскільки дає змогу враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Тим часом інформативність та практичність спрямовані на забезпечення ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі отриманих результатів.

Отже, дотримання визначених вимог є необхідною умовою формування методики оцінювання конкурентних позицій підприємств, здатної забезпечити об'єктивність результатів оцінювання. Запропоновані вимоги створюють методичне підґрунтя для побудови системи показників, орієнтованої не лише на демонстрацію поточного стану підприємств, а й на виявлення резервів посилення їхніх конкурентних переваг.

Визначення конкурентних позицій є важливим для з'ясування поточного стану та тенденцій розвитку підприємств у контексті сучасних викликів.

На основі узагальнення існуючих наукових підходів, визначених автором вимог до методики оцінювання, а також з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств сформуємо методику оцінювання конкурентних позицій (табл. 1).

Запропонована в табл. 1 методика оцінювання конкурентних позицій підприємств базується на системному підході та передбачає використання комплексу взаємопов'язаних економічних показників, що дає змогу всебічно охарактеризувати рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Її концептуальною основою є поєднання ринкових, виробничих, фінансових та результативних індикаторів, що дає змогу уникнути однобічності при оцінюванні та забезпечує об'єктивність висновків.

Першим показником методики є оцінювання частки ринку, яка визначається як відношення чистого доходу підприємства до сукупного чистого доходу ринку. Цей показник відображає реальну ринкову позицію підприємства та рівень його конкурентного впливу. Зростання частки ринку свідчить про посилення конкурентних позицій, підвищення привабливості продукції для споживачів або ефективність маркетингової політики. Водночас її скорочення сигналізує про втрату конкурентних переваг або активізацію конкурентного тиску з боку інших виробників.



Рис. 1. Вимоги до методики оцінювання конкурентних позицій підприємств

Джерело: авторська розробка

Методика оцінювання конкурентних позицій підприємств

Показник	Формула	Величини
Частка ринку ( <i>MS</i> ), %	$MS = \frac{NRe}{NRm} \times 100\%$	<i>NRe</i> – чистий дохід від реалізації продукції підприємства, грн; <i>NRm</i> – чистий дохід від реалізації продукції на ринку, грн
Продуктивність праці ( <i>LP</i> ), грн/особу	$LP = \frac{NR}{EM}$	<i>NR</i> – чистий дохід від реалізації продукції, грн; <i>EM</i> – середня кількість працівників, осіб
Фондовіддача ( <i>TOF</i> ), грн	$TOF = \frac{GOM}{ACF}$	<i>GOM</i> – валова продукція, грн; <i>ACF</i> – середньорічна вартість основних засобів, грн
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( <i>ALR</i> )	$ALR = \frac{CFI + CCE}{CLP}$	<i>CFI</i> – поточні фінансові інвестиції, грн; <i>CCE</i> – гроші та їх еквіваленти, грн; <i>CLP</i> – поточні зобов'язання і забезпечення, грн
Коефіцієнт обертання оборотних активів ( <i>TRCA</i> )	$TRCA = \frac{NR}{ACCA}$	<i>NR</i> – чистий дохід від реалізації продукції, грн; <i>ACCA</i> – середньорічна вартість оборотних активів, грн
Коефіцієнт використання виробничих потужностей ( <i>CUR</i> )	$CUR = \frac{GON}{GONm}$	<i>GON</i> – валова продукція, ц; <i>GONm</i> – максимальна валова продукція за останні 5 років, ц
Рентабельність продажу ( <i>ROS</i> ), %	$ROS = \frac{NI}{NR} \times 100\%$	<i>NI</i> – чистий прибуток, грн; <i>NR</i> – чистий дохід від реалізації продукції, грн

Джерело: складено на основі [12, с. 78–80]

Наступним є оцінювання ефективності використання трудових ресурсів за допомогою показника продуктивності праці. Він відображає здатність підприємства генерувати дохід у розрахунку на одного працівника. Підвищення продуктивності праці, за умови стабільної чисельності персоналу, свідчить про покращення виробничих процесів, впровадження сучасних технологій або підвищення кваліфікації працівників, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Важливою складовою методики є аналіз фондовіддачі, яка характеризує ефективність використання основних засобів. Даний показник демонструє обсяг валової продукції, створеної на одиницю середньорічної вартості основних засобів. Зростання фондовіддачі означає раціональне використання матеріально-технічної бази підприємства, підвищення інтенсивності виробництва та зменшення капіталомісткості продукції, що є важливою конкурентною перевагою.

Фінансову стійкість підприємства в короткострочковому періоді показує коефіцієнт абсолютної ліквідності, а саме здатність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. У контексті оцінювання конкурентних позицій цей показник відображає рівень фінансової надійності підприємства, його платоспроможність та здатність своєчасно реагувати на фінансові ризики, що особливо актуально в умовах нестабільного ринкового середовища.

Показник обертання оборотних активів використовується для оцінювання ділової активності підприємства. Він відображає швидкість трансформації

оборотних активів у чистий дохід від реалізації продукції. Вища швидкість обігу свідчить про ефективну політику управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками, що забезпечує зменшення потреби в додатковому фінансуванні та підвищує гнучкість підприємства.

Окрему увагу в методиці приділено коефіцієнту використання виробничих потужностей, який характеризує рівень фактичного завантаження підприємства відносно його максимально можливих виробничих можливостей. Цей показник дає змогу оцінити наявність резервів зростання обсягів виробництва без залучення додаткових інвестицій. Високе значення коефіцієнта свідчить про ефективну організацію виробництва, тоді як низьке – про наявність невикористаного потенціалу або структурні диспропорції у виробничій системі.

Завершальною складовою методики є рентабельність продажу, яка відображає частку чистого прибутку в чистому доході від реалізації продукції. Цей показник характеризує здатність підприємства формувати фінансовий результат у процесі реалізації та відображає рівень цінової та витратної конкурентоспроможності. Зростання рентабельності продажу свідчить про ефективне управління витратами, оптимальну цінову політику та стійкість підприємства до коливань ринку.

Таким чином, запропонована методика оцінювання конкурентних позицій забезпечує комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства, поєднуючи кількісні показники ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості та результативності господарської діяльності. Її застосування дасть змогу

не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й виявити внутрішні резерви зростання та напрями стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Особливої значущості така оцінка набуває в аграрному секторі, який характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, коливаннями цінової кон'юнктури та підвищеним рівнем ризику. Крім того, аграрні підприємства відіграють стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні її експортного потенціалу, що зумовлює необхідність глибокого аналізу їхніх конкурентних позицій в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Як стверджують Яців І. Б. та Іващенко М. В., сьогодні дослідження конкурентних позицій аграрних підприємств є особливо актуальним, оскільки це створює підґрунтя для прогнозування можливих сценаріїв повоєнного відновлення аграрного сектору та визначення перспективних напрямів його подальшого розвитку [13, с. 76].

Проведемо оцінювання конкурентних позицій досліджуваних аграрних підприємств Полтавської області за період 2019–2023 рр., що дає змогу виявити основні тенденції у їхній господарській діяльності (табл. 2).

Аналіз показників конкурентних позицій за період 2019–2023 рр., наведених у табл. 2, демонструє різну динаміку показників досліджуваних аграрних підприємств Полтавської області. Наприклад, ВСК «Злагода» зберігає стабільну частку ринку на рівні 0,016 %, але фондівдача значно знизилася на 2,797 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів. Продуктивність праці зросла на 321 тис. грн/особу, а рентабельність продажу залишилася на негативному рівні. ТОВ «Востокстройгаз» демонструє зниження фондівдачі на 4,274 тис. грн, що відображається на зменшенні ефективності використання капіталу. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності значно зріс на 27,939, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості. Рентабельність продажу збіль-

Таблиця 2

**Оцінка конкурентних позицій досліджуваних аграрних підприємств  
Полтавської області, 2019–2023 рр.**

Показник	Роки					Абсолютне відхилення 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
<b>ВСК «Злагода» Полтавського району</b>						
Частка ринку, %	0,016	0,017	0,016	0,015	0,016	0,000
Продуктивність праці, тис. грн/особу	448	576	802	629	769	321
Фондовіддача, тис. грн	4,240	5,897	8,930	8,672	1,443	-2,797
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,019	0,009	0,005	0,012	0,007	-0,012
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,691	2,036	1,981	1,253	1,435	-0,256
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	1,000	0,854	0,966	0,774	0,707	-0,293
Рентабельність продажу, %	-22,4	2,7	18,9	-3,9	-21,1	1,3
<b>ТОВ «Востокстройгаз» Полтавського району</b>						
Частка ринку, %	0,059	0,053	0,059	0,072	0,056	-0,003
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1030	1112	1638	1676	1269	239
Фондовіддача, тис. грн	11,462	13,228	14,969	10,906	7,188	-4,274
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,080	12,991	5,041	13,558	34,019	27,939
Коефіцієнт обертання оборотних активів	0,542	0,452	0,548	0,508	0,311	-0,231
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,755	0,527	0,747	0,706	1,000	0,245
Рентабельність продажу, %	2,8	75,5	67,9	46,1	8,3	5,5
<b>ТОВ «Елеватор «Чиста криниця» Полтавського району</b>						
Частка ринку, %	0,052	0,049	0,039	0,069	0,040	-0,012
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1177	1216	1605	1515	951	-226
Фондовіддача, тис. грн	7,431	8,653	9,604	11,687	5,515	-1,916
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,513	4,859	5,463	4,830	6,969	3,456
Коефіцієнт обертання оборотних активів	0,500	0,444	0,443	0,566	0,252	-0,248
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,915	0,429	0,869	0,824	1,000	0,085
Рентабельність продажу, %	3,9	50,1	77,0	28,6	16,0	12,1

Джерело: розраховано за даними підприємств

шилася на 5,5 в. п. ТОВ «Елеватор «Чиста кри-  
ниця» показує зниження продуктивності праці на  
226 тис. грн/особу та фондівдачі на 1,916 тис. грн,  
що свідчить про зменшення ефективності. Проте  
коефіцієнт використання виробничих потужностей  
збільшився на 0,085, що є позитивною тенденцією.  
Рентабельність продажу зросла на 12,1 в. п.

Отже, здійснено оцінювання конкурентних пози-  
цій аграрних підприємств Полтавської області в умо-  
вах мінливого ринкового середовища, що формується  
під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинни-  
ків, зокрема повномасштабної російсько-української  
війни, трансформації логістичних ланцюгів, коли-  
вань цінової кон'юнктури та обмеженості ресурсного  
забезпечення. Сучасні умови господарської діяль-  
ності суттєво загострюють конкурентну боротьбу  
та підвищують вимоги до економічної ефективності  
управління ресурсами аграрних підприємств.

Запропонована методика оцінювання конкурент-  
них позицій, що базується на системному підході  
та поєднує показники ефективності використання  
різних ресурсів, ділової активності та результатив-  
ності, демонструє свою аналітичну придатність і  
практичну цінність. Її застосування дало змогу не  
лише порівняти результати досліджуваних аграрних  
підприємств, а й виявити внутрішні диспропорції в  
їхньому розвитку.

Результати аналізу за 2019–2023 рр. свідчать про  
суттєву диференціацію конкурентних позицій аграр-

них підприємств Полтавської області. Встановлено,  
що стабільність або зростання частки ринку не завжди  
супроводжується покращенням фінансових та вироб-  
ничих показників, що вказує на складний і багатовимір-  
ний характер конкурентоспроможності. Частина аграр-  
них підприємств демонструє в окремі роки позитивну  
динаміку продуктивності праці та рентабельності про-  
дажу, що свідчить про ефективні управлінські рішення  
та адаптацію до кризових умов. Водночас для інших  
характерним є зниження фондівдачі, уповільнення  
обігу оборотних активів і погіршення фінансових  
результатів, що обмежує їхні конкурентні можливості.

Особливої уваги заслуговує виявлена тенден-  
ція зниження ефективності використання основних  
засобів у ряду аграрних підприємств, що може бути  
наслідком як фізичного зносу матеріально-техніч-  
ної бази, так і недостатнього рівня її завантаження.  
Водночас зростання коефіцієнта використання  
виробничих потужностей на окремих аграрних під-  
приємствах показує наявність внутрішніх резервів  
нарошування обсягів виробництва без залучення  
значних інвестицій, що є важливим чинником підви-  
щення конкурентоспроможності в умовах обмеже-  
ного доступу до фінансових ресурсів.

На основі отриманих результатів оцінювання  
виокремимо пріоритетні напрями посилення конку-  
рентних позицій підприємств (рис. 2).

Рис. 2 відображає пріоритетні напрями посилення  
конкурентних позицій підприємств з урахуванням



Рис. 2. Напрями посилення конкурентних позицій підприємств

Джерело: авторська розробка

отриманих результатів у виробничій, фінансовій та ринковій діяльності. Виділення виробничого напрямку акцентує увагу на необхідності підвищення ефективності використання трудових і матеріально-технічних ресурсів, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та фондівіддачу. Фінансово-економічний напрям спрямований на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, що є критично важливим чинником конкурентоспроможності в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Ринковий напрям орієнтований на зміцнення позицій підприємств на цільових сегментах ринку та адаптацію до змін кон'юнктури, тоді як управлінський напрям забезпечує координацію зазначених заходів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, напрями посилення конкурентних позицій підприємств спрямовані на забезпечення економічної ефективності використання їхніх ресурсів. Запропонована система показує потенційні способи зміцнення конкурентних позицій підприємств.

**Висновки.** Отримані результати підтверджують, що конкурентні позиції підприємств формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, а їхнє оцінювання потребує комплексного підходу.

Запропонована комплексна методика оцінювання конкурентних позицій підприємств, що базується на поєднанні системи показників, продемонструвала свою аналітичну цінність та придатність.

У ході дослідження виявлено тенденції до зниження фондівіддачі та уповільнення оборотності оборотних активів у частини підприємств, що свідчить про наявність структурних проблем у використанні виробничого потенціалу. Водночас підвищення в окремі роки продуктивності праці, рентабельності продажу та коефіцієнта використання виробничих потужностей показало наявність внутрішніх резервів посилення конкурентних переваг без залучення додаткових інвестиційних ресурсів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу як інструменту моніторингу стану конкурентних позицій підприємств, обґрунтування стратегічних управлінських рішень та формування заходів щодо підвищення економічної ефективності господарської діяльності. Розроблена методика може бути інтегрована у систему управління підприємством з метою своєчасного виявлення ризиків втрати конкурентних позицій і визначення напрямів їх зміцнення. Теоретичне значення дослідження полягає у розвитку методичних підходів до оцінювання конкурентних позицій підприємств у нестабільних умовах функціонування.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з удосконаленням інструментарію інтегрального оцінювання конкурентних позицій з урахуванням галузевої специфіки та сценарного прогнозування змін ринкового середовища.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Моторнюк У. І., Байдалка В. В., Карташев В. О. Сутність та підходи до визначення поняття «конкурентні позиції підприємства». *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 2. С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.21>
2. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1 (57). С. 24–31. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>
3. Прожогін Д. О. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18 (7). P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
5. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21 (10–11). P. 1105–1121. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
6. Ansoff H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35 (5). P. 113–124.
7. Смолін І. В. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 43. С. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2018.43.046.056>
8. Кулінічів П. К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 45. С. 69–75.
9. Rosário A., Raimundo R. Importance of competitive dynamics of strategic groups: opportunities and challenges. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14 (7). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14070147>
10. Карп'як О. О., Марченко В. М. Проблеми формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 6. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-6-9984>
11. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Яценко І. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. 2022. № 1. С. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-4>
12. Лесюк В. С. Оцінка і забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств : дис. ... д-ра філософії : 051 / Полтавський державний аграрний університет. Полтава, 2025. 249 с.
13. Яців І. Б., Іващенко М. В. Формування конкурентних позицій сільськогосподарськими підприємствами Львівської області. *Агроекономіка*. 2025. № 4. С. 75–84. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.75>

#### REFERENCES

1. Motorniyuk U. I., Baidalka V. V. & Kartashev V. O. (2025). Sutnist ta pidkhody do vyznachennia poniattia "konkurentni pozycii pidpriemstva" [The essence and approaches to defining the concept of "competitive positions of an enterprise"]. *Economics. Finances. Law*, no. (2), pp. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.21>

2. Tsiutsiupa, S. V. (2020). Konkurentni perevahy pidpriemstva u rynkovomu seredovyshchi: formuvannia ta zabezpechennia [Competitive advantages of the enterprise in the market environment: formation and provision]. *Scientific Notes of "KROK" University*, no. (1 (57)), pp. 24–31. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>
3. Prozhohin D. O. (2025). Konkurentni perevahy v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Competitive advantages in the system of managing enterprise competitiveness]. *Economy and Society*, no. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>
4. Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, no. 18(7), pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
5. Eisenhardt K. M. & Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, no. 21(10–11), pp. 1105–1121. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
6. Ansoff H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, no. 35(5), pp. 113–124.
7. Smolin I. V. (2018). Konkurentna pozytsiia pidpriemstva: protyrichchia zmistovnoho napovnennia, vydy ta ob'iekty spriamuvannia [Competitive position of an enterprise: contradictions of terminology, types and practical focuses]. *Strategy of the Economic Development of Ukraine*, no. 43, pp. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2018.43.046.056>
8. Kulnichev P. K. (2013). Otsinka faktoriv vplyvu na konkurentnu pozytsiiu pidpriemstva [Assessment of factors influencing the competitive position of the enterprise]. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: "Technical progress and efficiency of production"*, no. (45), pp. 69–75.
9. Rosário A. & Raimundo R. (2024). Importance of competitive dynamics of strategic groups: opportunities and challenges. *Administrative Sciences*, no. 14(7). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14070147>
10. Karpiak O. O. & Marchenko V. M. (2024). Problemy formuvannia konkurentnykh pozytsii vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Problems of the formation of competitive positions of domestic enterprises under martial law]. *International Scientific Journal "Internauka"*, no. (6), pp. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-6-9984>
11. Shpileva V. O., Kravchuk Y. V. & Yashchenko I. V. (2022). Upravlinnia konkurentnykh pozytsiiamy pidpriemstva [Management of competitive positions of the enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, no. (1), pp. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-4>
12. Lesiuk V. S. (2025). Otsinka i zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv [Assessment and assurance of the economic efficiency and competitiveness of agrarian enterprises] [Doctoral dissertation, Poltava State Agrarian University].
13. Yatsiv I. B. & Ivashchenko M. V. (2025). Formuvannia konkurentnykh pozytsii silskohospodarskymy pidpriemstvamy Lvivskoi oblasti [Formation of competitive positions by agricultural enterprises in Lviv region]. *Agrosvit*, no. (4), pp. 75–84. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.75>

Дата надходження статті: 17.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026