

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління _____

Кафедра економіки і підприємництва _____

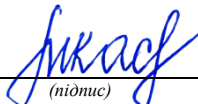
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра _____

на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової
промисловості України в умовах євроінтеграції

здобувач _____ **II** курсу _____ **групи** УПЕП-24зм

спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Касаткіна М. В.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник роботи доц., к.е.н. Швець Н. В.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Касаткіній Марині Володимирівні

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції

керівник роботи Швець Наталія Вячеславівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про стан та тенденції розвитку харчової промисловості України. 3.2. Відомості про діяльність компанії МХП, її фінансово-економічні показники та позиції на внутрішньому й зовнішніх ринках. 3.3. Матеріали щодо організаційно-управлінської структури компанії та застосовуваних інструментів управління конкурентоспроможністю. 3.4. Інформація про конкурентне середовище, ринкові умови та фактори впливу євроінтеграційних процесів. 3.6. Нормативно-правові акти, міжнародні стандарти, теоретичні, методичні та наукові джерела з питань управління конкурентоспроможністю підприємств.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): 4.1.

Викладення результатів теоретико-методичних досліджень з проблематики управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості в умовах євроінтеграції. 4.2. Загальна характеристика харчової промисловості України та аналіз тенденцій її розвитку. 4.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії МХП. 4.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності компанії МХП та чинників, що на нього впливають. 4.5. Узагальнення досвіду управління конкурентоспроможністю компанії МХП в умовах євроінтеграційних процесів. 4.6. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. 4.7. Оцінка результативності управлінських інструментів та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств галузі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач


(підпис)

Касаткіна М. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Швець Н. В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 83 стор., 4 рис., 17 табл., 48 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й реалізації управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на прикладі приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт» (далі компанія МХП).

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції, аналіз рівня конкурентоспроможності та узагальнення досвіду компанії МХП.

Досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості в умовах євроінтеграції та визначено вплив інтеграційних процесів на конкурентні позиції українських виробників. На основі аналізу діяльності компанії МХП оцінено фінансово-економічні показники, ринкове становище та рівень конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено управлінські практики підвищення конкурентоспроможності в умовах посилення міжнародної конкуренції та обґрунтовано стратегічні напрями її зміцнення з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку харчової промисловості України.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ, МІЖНАРОДНІ РИНКИ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

ABSTRACT

Master's thesis: 83 p., 17 tables, 4 figures, 48 sources.

Object of the research is the processes of managing the competitiveness of Ukrainian food industry enterprises under the conditions of European integration.

Subject of the research is the set of theoretical, methodological and practical aspects of developing and implementing managerial decisions aimed at enhancing the competitiveness of food industry enterprises, using the case of Private Joint Stock Company “Myronivsky Hliboproduct” (hereinafter – MHP).

The purpose of the master’s thesis is to theoretically substantiate the management of competitiveness of food industry enterprises in Ukraine under European integration, to assess the level of competitiveness, and to generalize the experience of MHP.

The theoretical foundations of competitiveness management in the food industry under European integration have been examined, and the influence of integration processes on the competitive positions of Ukrainian producers has been identified. Based on the analysis of MHP’s activities, its financial and economic indicators, market position, and level of competitiveness have been assessed. Managerial practices aimed at strengthening competitiveness under conditions of increasing international competition have been summarized, and strategic directions for its enhancement have been substantiated, taking into account current challenges and development trends in Ukraine’s food industry.

COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, FOOD INDUSTRY, EUROPEAN INTEGRATION, INTERNATIONAL MARKETS, STRATEGIC MANAGEMENT, FINANCIAL AND ECONOMIC ASSESSMENT, COMPETITIVE ENVIRONMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	10
1.1. Сутність та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства	10
1.2. Євроінтеграційні чинники та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України	17
1.3. Напрями та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості в умовах євроінтеграції	24
Висновки до РОЗДІЛУ 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ МХП)	35
2.1. Загальна характеристика харчової промисловості України та тенденції її розвитку	35
2.2. Загальна характеристика діяльності компанії МХП та оцінка її фінансово-економічних показників	42
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності компанії МХП	48
Висновки до РОЗДІЛУ 2	55
РОЗДІЛ 3. УЗАГАЛЬНЕННЯ ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ МХП В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	58
3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності МХП	58
3.2. Аналіз організаційно-економічних та управлінських інструментів забезпечення конкурентоспроможності компанії МХП	65
3.3. Оцінка результативності управлінських практик та сценарії розвитку компанії МХП	72
Висновки до РОЗДІЛУ 3	74
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими процесами євроінтеграції, глобалізації ринків, зростанням конкурентного тиску та необхідністю адаптації національних підприємств до європейських стандартів ведення бізнесу. В цих умовах особливої актуальності набувають питання управління конкурентоспроможністю підприємств як ключової передумови їх стійкого функціонування, розвитку та інтеграції у міжнародний економічний простір. Конкурентоспроможність перестає бути лише результатом ефективної виробничої діяльності й трансформується у комплексну характеристику, що відображає здатність підприємства формувати та реалізовувати довгострокові конкурентні переваги в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Харчова промисловість України посідає стратегічно важливе місце в структурі національної економіки, оскільки забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку валової доданої вартості, експортного потенціалу та зайнятості населення. Водночас саме підприємства харчової промисловості одними з перших відчують вплив євроінтеграційних процесів, що проявляється у необхідності дотримання жорсткіших вимог до якості продукції, безпечності виробництва, екологічності, прозорості управління та відповідності нормам Європейського Союзу. Такі зміни істотно загострюють конкурентну боротьбу як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, висуваючи нові вимоги до системи управління підприємствами.

Об'єктивна проблема, що зумовлює вибір теми даного дослідження, полягає у наявності суперечності між зростаючими викликами євроінтеграційного середовища та недостатньою адаптованістю управлінських механізмів вітчизняних підприємств харчової промисловості до цих умов. Незважаючи на значний виробничий потенціал, багато українських компаній стикаються з труднощами у формуванні стійких конкурентних переваг, ефективному використанні ресурсів, впровадженні сучасних

управлінських інструментів і стратегій, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність. Це актуалізує потребу у поглиблених наукових дослідженнях, спрямованих на обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції.

Наукове значення дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням специфіки харчової промисловості та євроінтеграційних чинників. Практичне значення роботи визначається можливістю використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств харчової промисловості для підвищення ефективності управління, посилення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку на внутрішньому й зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й реалізації управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на прикладі приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт» (далі компанія МХП).

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції, аналіз рівня конкурентоспроможності та узагальнення досвіду компанії МХП.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та узагальнити наукові підходи до її управління;
- визначити євроінтеграційні чинники та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України;

- дослідити сучасні напрями та інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах євроінтеграції;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку харчової промисловості України;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності компанії МХП та оцінити її конкурентне середовище;
- визначити рівень конкурентоспроможності компанії МХП та ключові чинники її формування;
- проаналізувати стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності МХП в умовах євроінтеграції;
- дослідити організаційно-економічні та управлінські інструменти конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити досвід компанії МХП для визначення можливостей його використання іншими підприємствами галузі.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, метод порівняння, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарний підхід до прогнозування, графічні та табличні методи подання результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України й Європейського Союзу, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність компанії МХП, матеріали міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також аналітичні звіти й публікації ЗМІ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Сутність та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасній економічній науці конкурентоспроможність підприємства розглядається як одна з ключових категорій, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції. Посилення глобалізаційних процесів, зростання відкритості національних економік, поглиблення міжнародного поділу праці та активізація інтеграційних процесів, зокрема євроінтеграції, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Для підприємств харчової промисловості України ця проблема має особливу актуальність у зв'язку з трансформацією умов функціонування та зростанням вимог до результатів господарської діяльності.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що пояснюється складністю цього явища та багатоваріантністю методологічних підходів до його дослідження. Українські науковці [1; 2] визначають конкурентоспроможність як інтегральну характеристику підприємства, що відображає його здатність формувати та реалізовувати конкурентні переваги на основі ефективного використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті конкурентоспроможність трактується не лише як результат діяльності, а й як потенціал розвитку підприємства.

З позицій підприємництва та торгівлі конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язується зі здатністю створювати споживчу цінність і забезпечувати стабільний попит на продукцію або послуги. Як зазначає

З. Є. Шершньова [1], конкурентоспроможність є проявом результативності стратегічного управління підприємством і визначається його спроможністю досягати поставлених цілей у конкурентному середовищі. Такий підхід підкреслює управлінську природу конкурентоспроможності та її залежність від якості прийнятих стратегічних рішень.

У працях О. Є. Кузьміна та Л. Г. Мельник [2; 4] конкурентоспроможність підприємства розглядається як багатофакторна економічна категорія, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та відображає рівень ефективності функціонування підприємства у порівнянні з конкурентами. При цьому акцент робиться на необхідності системного підходу до управління конкурентоспроможністю, який передбачає узгодженість виробничих, фінансових, маркетингових і управлінських рішень.

Еволюція наукових підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства свідчить про поступовий перехід від вузького товарного трактування до комплексного системного бачення. Якщо на початкових етапах конкурентоспроможність ототожнювалася переважно з конкурентоспроможністю продукції, то в сучасних дослідженнях вона розглядається як інтегральна характеристика всієї діяльності підприємства [2]. Такий підхід є особливо актуальним для харчової промисловості, де якість продукції, ефективність виробничих процесів і відповідність нормативним вимогам формують єдиний комплекс конкурентних переваг.

Важливим аспектом сучасного розуміння конкурентоспроможності підприємства є її стратегічний вимір. У межах стратегічного менеджменту конкурентоспроможність пов'язується зі здатністю підприємства формувати та утримувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [5]. Українські науковці [6] наголошують, що саме стратегічна орієнтація на інновації, підвищення якості продукції та розвиток людського капіталу є визначальною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

В умовах євроінтеграції зміст конкурентоспроможності підприємства

зазнає подальшого ускладнення. Вона дедалі більше визначається не лише економічними показниками, а й інституційними та соціальними характеристиками, зокрема відповідністю європейським стандартам якості, безпечності та екологічності продукції. Як зазначає В. М. Гесць [10], інтеграція України до європейського економічного простору потребує формування нової моделі конкурентоспроможності, орієнтованої на інноваційний розвиток і підвищення доданої вартості.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних економічних умовах слід розглядати як комплексну економічну категорію, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, адаптуватися до змін зовнішніх умов та забезпечувати довгостроковий розвиток. Для підприємств харчової промисловості України конкурентоспроможність є ключовою передумовою успішного розвитку підприємництва та торгівлі в умовах євроінтеграції.

Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом сукупності різноманітних чинників, які визначають умови його функціонування, потенціал розвитку та здатність адаптуватися до змін конкурентного середовища. Для підприємств харчової промисловості України значення таких чинників істотно посилюється в умовах трансформації економіки, зростання відкритості ринків і поглиблення євроінтеграційних процесів. У цьому контексті аналіз факторів конкурентоспроможності набуває важливого теоретичного та практичного значення, оскільки дозволяє обґрунтувати напрями управлінського впливу на рівні підприємства.

У наукових дослідженнях фактори конкурентоспроможності розглядаються як умови та рушійні сили, що визначають можливості підприємства щодо формування та реалізації конкурентних переваг. Українські науковці [2] підкреслюють, що ці фактори мають системний характер і проявляються через взаємодію внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем його діяльності. Такий підхід дозволяє виділити керовані та некеровані складові конкурентоспроможності та визначити межі

відповідальності менеджменту підприємства.

Найбільш поширеною у науковій літературі є класифікація факторів конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах підприємства та характеризують рівень ефективності використання його ресурсів, організації виробництва й управління. До них належать виробничо-технологічні, фінансово-економічні, кадрові, організаційно-управлінські та інноваційні чинники. Саме ці фактори є об'єктом активного управлінського впливу та визначають потенціал підприємства до підвищення конкурентоспроможності [4].

Основні фактори формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори формування конкурентоспроможності підприємств харчової
промисловості

Група факторів	Характеристика впливу
Виробничо-технологічні	Визначають якість, безпечність і собівартість продукції
Фінансово-економічні	Формують інвестиційні можливості та фінансову стійкість
Кадрові	Забезпечують інноваційний та управлінський потенціал
Організаційно-управлінські	Впливають на ефективність прийняття рішень
Ринкові	Характеризують попит і рівень конкуренції
Інституційні	Визначають регуляторні умови діяльності

Джерело: розроблено автором.

Для підприємств харчової промисловості вирішальне значення мають виробничо-технологічні фактори, оскільки вони безпосередньо впливають на якість і безпечність продукції, рівень витрат та стабільність виробничих процесів. Наявність сучасного обладнання, дотримання технологічних режимів, ефективне використання сировинної бази та впровадження систем управління якістю формують основу конкурентних переваг у галузі. Як зазначає Л. І. Федулова [9], технологічне оновлення є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасній

економіці.

Фінансово-економічні фактори визначають можливості підприємства щодо інвестування в розвиток, модернізацію виробництва та впровадження інновацій. Рівень фінансової стійкості, платоспроможності, доступ до кредитних ресурсів і ефективність фінансового менеджменту значною мірою зумовлюють здатність підприємств харчової промисловості реалізовувати довгострокові конкурентні стратегії. Українські дослідники [8] наголошують, що обмеженість фінансових ресурсів є одним із ключових стримувальних чинників підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Кадрові та організаційно-управлінські фактори формують людський та управлінський потенціал підприємства. Рівень кваліфікації персоналу, ефективність системи мотивації, організаційна культура та якість управлінських рішень визначають здатність підприємства до інноваційного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. За висновками З. Є. Шершньової [1], саме людський капітал і якість менеджменту дедалі більше виступають ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

Зовнішні фактори конкурентоспроможності формуються поза межами підприємства та визначають загальні умови його діяльності. До них належать макроекономічна ситуація, рівень розвитку ринку, інтенсивність конкуренції, державне регулювання та інституційне середовище. Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває державна політика у сфері технічного регулювання, податкового навантаження, підтримки експорту та розвитку агропродовольчого сектору [7].

Галузева специфіка харчової промисловості зумовлює особливу роль ринкових і регуляторних факторів конкурентоспроможності. Висока чутливість споживачів до якості та безпечності харчових продуктів, а також жорсткі вимоги до дотримання санітарних і фітосанітарних норм посилюють значення інституційного середовища. В умовах євроінтеграції вплив зовнішніх факторів зростає, оскільки підприємства змушені адаптуватися до стандартів і

правил Європейського Союзу, що істотно змінює умови конкуренції [14].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним багатовимірним процесом, що потребує науково обґрунтованого підходу до формування та реалізації управлінських рішень. У сучасній економічній теорії конкурентоспроможність розглядається не лише як результат діяльності підприємства, а як об'єкт цілеспрямованого управління, що передбачає використання різних теоретичних підходів залежно від цілей розвитку, галузевої специфіки та умов зовнішнього середовища. Саме різноманіття наукових підходів дозволяє комплексно оцінити механізми формування конкурентних переваг і визначити інструменти їх підтримки в довгостроковій перспективі. В табл. 1.2 представлені основні теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 1.2

Основні теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Ключова характеристика	Значення для харчової промисловості
Системний	Узгодженість усіх підсистем підприємства	Забезпечення стабільності якості та виробництва
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові конкурентні переваги	Вихід і закріплення на ринках ЄС
Процесний	Оптимізація бізнес-процесів	Підвищення ефективності та гнучкості
Ресурсний	Використання унікальних ресурсів і компетенцій	Формування внутрішнього конкурентного потенціалу

Джерело: узагальнено автором [2, 8].

Одним із найбільш поширених у науковій літературі є системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. У межах цього підходу підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Конкурентоспроможність при цьому формується в результаті узгодженої дії всіх елементів системи — виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової та інноваційної підсистем. Українські науковці підкреслюють, що системний підхід дозволяє враховувати

складні причинно-наслідкові зв'язки між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми умовами його діяльності, що є особливо важливим для підприємств харчової промисловості. Застосування системного підходу забезпечує цілісне бачення проблем управління конкурентоспроможністю та сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Вагоме місце в теорії управління конкурентоспроможністю посідає стратегічний підхід, який ґрунтується на орієнтації підприємства на довгострокові цілі розвитку та формування стійких конкурентних переваг. У межах цього підходу конкурентоспроможність розглядається як результат реалізації обраної конкурентної стратегії, що враховує позицію підприємства на ринку, інтенсивність конкуренції та наявні ресурси. Як зазначає З. Є. Шершньова [1], стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає активний пошук і використання можливостей зовнішнього середовища з одночасною мінімізацією загроз. Для підприємств харчової промисловості стратегічний підхід є особливо актуальним в умовах євроінтеграції, оскільки дозволяє поєднати вимоги європейського ринку з національними особливостями розвитку галузі.

Значного поширення в сучасних дослідженнях набув процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Його сутність полягає у розгляді управління як безперервного процесу, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства. Конкурентоспроможність у цьому контексті формується в результаті оптимізації бізнес-процесів, підвищення їх результативності та адаптації до змін ринкового середовища. Українські дослідники [6] наголошують, що процесний підхід дозволяє забезпечити гнучкість управління та швидке реагування на зміни попиту, технологій і нормативних вимог. Для підприємств харчової промисловості це означає необхідність постійного вдосконалення виробничих і логістичних процесів з метою підвищення якості та зниження витрат.

Не менш важливим у теорії управління конкурентоспроможністю є ресурсний підхід, відповідно до якого джерелом конкурентних переваг підприємства виступають його ресурси та компетенції. У межах цього підходу конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно використовувати матеріальні, фінансові, трудові та нематеріальні ресурси, які є цінними та важко відтворюваними конкурентами. Українські науковці зазначають, що для підприємств харчової промисловості ключовими ресурсами є сировинна база, технологічні потужності, людський капітал і ділова репутація виробника. Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішньому потенціалі підприємства та можливостях його розвитку.

Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства доповнюють один одного та формують методологічну основу для побудови ефективної системи управління. Для підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції найбільш доцільним є інтегрований підхід, який поєднує системні, стратегічні, процесні та ресурсні елементи управління. Це створює передумови для розроблення дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечує логічний перехід до аналізу євроінтеграційних чинників у наступному підрозділі.

1.2. Євроінтеграційні чинники та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України

Євроінтеграція України є одним із ключових зовнішніх чинників, що визначає трансформацію умов функціонування національних підприємств, зокрема у сфері харчової промисловості. Поглиблення економічної та інституційної взаємодії з Європейським Союзом супроводжується масштабними змінами законодавчого середовища, механізмів державного регулювання та ринкових умов господарювання. Для підприємств харчової промисловості ці зміни мають системний характер і безпосередньо впливають

на рівень їх конкурентоспроможності.

Нормативно-правовою основою євроінтеграційних процесів України є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка передбачає поетапну гармонізацію національного законодавства з правом ЄС у сфері економічної діяльності, зокрема щодо технічного регулювання, санітарних і фітосанітарних заходів, захисту прав споживачів та конкуренції. Реалізація положень Угоди зумовлює зміну інституційних правил функціонування підприємств харчової промисловості та формує нові вимоги до організації виробництва і збуту продукції.

Законодавче середовище у сфері виробництва та обігу харчових продуктів зазнає суттєвої трансформації в напрямі наближення до європейської моделі регулювання. Ключовими рисами цієї моделі є превалювання принципу відповідальності оператора ринку за безпечність продукції, запровадження ризик-орієнтованого підходу до державного контролю та забезпечення простежуваності харчових продуктів на всіх етапах ланцюга створення вартості. Українські науковці зазначають, що така трансформація сприяє підвищенню прозорості ринку та якості інституційного середовища, водночас висуваючи підвищені вимоги до підприємств щодо дотримання регламентів і стандартів.

Адаптація підприємств харчової промисловості до норм і правил Європейського Союзу передбачає не лише формальне виконання законодавчих вимог, а й глибокі організаційно-економічні зміни. Вона охоплює модернізацію виробничих потужностей, удосконалення систем управління якістю, запровадження нових процедур контролю та документування виробничих процесів. За висновками Л. І. Федулової [6], євроінтеграція стимулює підприємства до інноваційного розвитку та підвищення ефективності, але водночас потребує значних інвестиційних ресурсів, що створює додаткові бар'єри для малих і середніх виробників.

Євроінтеграційні процеси істотно впливають і на ринкові умови функціонування підприємств харчової промисловості України. Лібералізація

торгівлі з Європейським Союзом сприяє посиленню конкуренції на внутрішньому ринку за рахунок зростання імпорту європейської харчової продукції. Це змушує українські підприємства підвищувати ефективність виробництва, оптимізувати витрати та переорієнтовуватися на нецінові методи конкурентної боротьби. Водночас доступ до європейського ринку відкриває нові можливості для експорту продукції з високою доданою вартістю, що є важливим стимулом структурної модернізації галузі.

Зміна ринкових умов у процесі євроінтеграції супроводжується трансформацією споживчих переваг і стандартів поведінки на ринку. Європейські споживачі орієнтовані на продукцію з високими показниками якості, безпечності, екологічності та соціальної відповідальності виробника. Це зумовлює необхідність для українських підприємств харчової промисловості перегляду стратегій розвитку, маркетингових підходів і систем управління конкурентоспроможністю.

Для наочності основні напрямки впливу євроінтеграції на умови функціонування підприємств харчової промисловості України представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Євроінтеграція як фактор трансформації умов функціонування
підприємств харчової промисловості

Напрямок трансформації	Зміст змін
Законодавче середовище	Гармонізація норм із правом ЄС
Регуляторна політика	Перехід до ризик-орієнтованого контролю
Виробничі умови	Модернізація технологій і процесів
Ринкове середовище	Посилення конкуренції та відкриття ринку ЄС
Стратегічні орієнтири	Зростання ролі якості та інновацій

Джерело: узагальнено автором на підставі [12-14]

Євроінтеграція виступає потужним фактором трансформації умов функціонування підприємств харчової промисловості України, впливаючи на

законодавче, інституційне та ринкове середовище їх діяльності. Вона формує нові вимоги до організації виробництва, управління та стратегічного розвитку підприємств, що безпосередньо позначається на рівні їх конкурентоспроможності.

Європейський ринок харчової продукції характеризується високим рівнем регуляторної впорядкованості, жорсткою конкуренцією та підвищеними вимогами до параметрів якості й безпечності товарів. У цих умовах конкурентоспроможність харчової продукції визначається не лише її ціновими характеристиками, а передусім здатністю відповідати встановленим нормам і стандартам Європейського Союзу, очікуванням споживачів та вимогам операторів ринку (табл. 1. 4). Для українських підприємств харчової промисловості відповідність таким вимогам є ключовою передумовою виходу на європейський ринок і закріплення на ньому.

Таблиця 1.4

Основні вимоги європейського ринку до конкурентоспроможності
харчової продукції

Сфера вимог	Характеристика
Якість і безпечність	Відповідність регламентам ЄС та принципу «від лану до столу»
Сертифікація	Обов'язковість HACCP, ISO та приватних стандартів
Простежуваність	Контроль походження та руху продукції
Логістика	Дотримання умов транспортування й зберігання
Маркетинг	Прозоре маркування, екологічність, бренд

Джерело: розроблено автором.

Центральне місце у системі вимог європейського ринку посідають стандарти якості та безпечності харчової продукції. Регуляторна політика Європейського Союзу у сфері харчових продуктів базується на принципі пріоритету захисту здоров'я споживачів та концепції «від лану до столу», що передбачає контроль усіх етапів виробництва й обігу продукції.

Відповідальність за безпечність харчових продуктів покладається на виробників і операторів ринку, що зумовлює необхідність запровадження ефективних внутрішніх систем управління якістю. Науковці наголошують, що така модель регулювання стимулює підприємства до підвищення технологічної дисципліни та прозорості виробничих процесів.

Обов'язковою вимогою для доступу харчової продукції на ринок Європейського Союзу є впровадження системи аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках (НАССР). Застосування цієї системи дозволяє ідентифікувати потенційні ризики на всіх стадіях виробництва та забезпечити превентивний контроль безпечності продукції. Окрім НАССР, важливу роль відіграють міжнародні стандарти серії ISO, зокрема ISO 22000, а також добровільні приватні стандарти, що використовуються європейськими торговельними мережами. Наявність відповідної сертифікації розглядається як необхідна умова формування довіри з боку споживачів і партнерів та підвищує конкурентні позиції продукції [29].

Суттєвою складовою вимог європейського ринку є забезпечення простежуваності харчової продукції. Підприємства зобов'язані мати можливість відстежувати походження сировини, умови її переробки та канали реалізації готової продукції. Така вимога сприяє підвищенню рівня прозорості ринку та дозволяє оперативно реагувати на можливі загрози безпечності. Для українських підприємств харчової промисловості впровадження систем простежуваності потребує розвитку інформаційних технологій, удосконалення облікових процедур і додаткових інвестицій, що одночасно виступає і викликом, і фактором підвищення конкурентоспроможності.

Важливе значення для конкурентоспроможності харчової продукції на європейському ринку мають логістичні вимоги. Європейський Союз характеризується високим рівнем розвитку логістичної інфраструктури та чіткими стандартами щодо транспортування й зберігання харчових продуктів. Дотримання температурних режимів, санітарних вимог, своєчасність поставок і надійність логістичних ланцюгів є обов'язковими умовами співпраці з

європейськими контрагентами. Українські дослідники підкреслюють, що ефективна логістика стає важливим неціновим чинником конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках.

Не менш значущими є маркетингові вимоги європейського ринку, які відображають зміну споживчих уподобань і поведінки покупців. Європейські споживачі орієнтуються на продукцію з чітким і достовірним маркуванням, високим рівнем екологічності, соціальної відповідальності виробника та прозорою інформацією про склад і походження товару. У цьому контексті зростає роль бренду, репутації підприємства та дотримання принципів сталого розвитку. Для українських підприємств харчової промисловості це означає необхідність адаптації маркетингових стратегій до вимог європейського ринку та переходу від цінової конкуренції до формування споживчої цінності.

Процес євроінтеграції, поряд із відкриттям нових можливостей для розвитку підприємств харчової промисловості України, супроводжується значною кількістю проблем і викликів, що ускладнюють підвищення їх конкурентоспроможності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні проблеми та виклики підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції

Група проблем	Зміст
Структурні	Зношеність основних фондів, технологічне відставання
Фінансові	Недостатність інвестиційних ресурсів
Інституційні	Нестабільність регуляторного середовища
Управлінські	Обмеженість стратегічного та міжнародного досвіду
Ринкові	Посилення конкуренції з боку виробників ЄС

Джерело: узагальнено автором на підставі [13, 14, 16]

Адаптація до вимог європейського ринку потребує від підприємств глибоких структурних, фінансових, інституційних та управлінських трансформацій, реалізація яких часто стримується обмеженістю ресурсів і

недосконалістю економічного середовища.

Однією з ключових проблем є структурна нерівномірність розвитку підприємств харчової промисловості. Значна частина вітчизняних виробників характеризується зношеністю основних фондів, низьким рівнем технологічної оснащеності та недостатньою диверсифікацією виробництва. Це знижує їх здатність швидко адаптуватися до вимог європейських стандартів якості та безпечності продукції. Українські науковці наголошують, що технологічне відставання залишається одним із головних чинників втрати конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Вагомим викликом у процесі євроінтеграції є обмеженість фінансових ресурсів, необхідних для модернізації виробництва та впровадження систем управління якістю. Перехід до європейських стандартів передбачає значні інвестиції у виробниче обладнання, сертифікацію, навчання персоналу та розвиток інфраструктури. Водночас доступ до довгострокового та відносно дешевого фінансування для більшості українських підприємств, особливо малого і середнього бізнесу, залишається обмеженим. Як зазначає А. М. Колот [8], фінансові бар'єри суттєво стримують інноваційну активність підприємств і знижують ефективність їх інтеграції до європейського економічного простору.

Суттєвими є також інституційні обмеження, пов'язані з нестабільністю регуляторного середовища та недосконалістю механізмів державної підтримки. Часті зміни нормативно-правової бази, недостатня узгодженість між різними органами державного управління та обмеженість інструментів стимулювання експорту ускладнюють стратегічне планування діяльності підприємств харчової промисловості. За висновками вітчизняних дослідників [10], слабкість інституційного середовища знижує ефективність реалізації потенційних конкурентних переваг українських підприємств у процесі євроінтеграції.

Окрему групу викликів становлять управлінські проблеми, зокрема недостатній рівень стратегічного мислення, обмежений досвід роботи на

міжнародних ринках і низький рівень інтеграції сучасних управлінських підходів. Багато підприємств харчової промисловості орієнтуються переважно на короткострокові цілі та цінову конкуренцію, що знижує їх здатність формувати стійкі конкурентні переваги. Українські науковці [1] підкреслюють, що в умовах євроінтеграції вирішального значення набуває якість управлінських рішень і здатність менеджменту до стратегічної адаптації.

Додатковим викликом для підприємств харчової промисловості є посилення конкурентного тиску з боку європейських виробників. Відкриття внутрішнього ринку для імпортової продукції призводить до зростання конкуренції, що особливо відчутно для підприємств із низьким рівнем диференціації продукції. Водночас недостатній рівень маркетингової підтримки експорту та слабка впізнаваність українських брендів на європейському ринку обмежують можливості ефективного використання потенціалу євроінтеграції [12].

1.3. Напрями та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості в умовах євроінтеграції

У сучасних умовах трансформації економічного середовища та поглиблення євроінтеграційних процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України потребує стратегічно орієнтованого підходу до управління. Конкурентоспроможність дедалі менше визначається короткостроковими перевагами та ціновими чинниками і все більше залежить від здатності підприємств формувати стійкі конкурентні позиції на основі інновацій, ефективного використання ресурсів, адаптації до вимог міжнародних ринків та розвитку підприємницького потенціалу. У цьому контексті стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності виступають ключовим елементом системи управління розвитком підприємств харчової промисловості.

У наукових дослідженнях стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності розглядаються як сукупність довгострокових орієнтирів і пріоритетів розвитку підприємства, що визначають зміст управлінських рішень та механізмів їх реалізації. Українські науковці [1; 6] підкреслюють, що стратегічне управління конкурентоспроможністю повинно ґрунтуватися на узгодженні внутрішнього потенціалу підприємства з вимогами зовнішнього середовища та цілями його сталого розвитку. Для підприємств харчової промисловості це означає необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісних стратегій розвитку.

Одним із базових стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є орієнтація на інноваційний розвиток. Інновації у сфері технологій, організації виробництва, управління та маркетингу дозволяють підприємствам підвищувати якість продукції, знижувати витрати та формувати унікальні конкурентні переваги. Як зазначає Л. І. Федулова [9], інноваційна активність є визначальною умовою зростання конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці, особливо в галузях із високими вимогами до якості та безпечності продукції. Для харчової промисловості інновації охоплюють запровадження нових рецептур, технологій переробки, упаковки, а також цифровізацію виробничих і логістичних процесів.

Важливим стратегічним напрямом є підвищення якості управління та розвиток стратегічного менеджменту. Умови євроінтеграції вимагають від підприємств здатності до довгострокового планування, прогнозування ризиків і гнучкої адаптації до змін ринкового середовища. Українські дослідники [1] наголошують, що ефективне стратегічне управління дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати загрози та можливості, оптимально розподіляти ресурси та забезпечувати узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях. Для підприємств харчової промисловості це передбачає формування чітких стратегічних цілей, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності в середньо- та довгостроковій перспективі.

Наступним ключовим напрямом є експортна орієнтація та інтеграція у міжнародні ринки, зокрема ринок Європейського Союзу. Євроінтеграція створює для українських підприємств харчової промисловості нові можливості щодо розширення збуту продукції, проте водночас посилює конкуренцію та підвищує вимоги до якості й управління. Стратегічна орієнтація на експорт передбачає адаптацію продукції до вимог зовнішніх ринків, розвиток міжнародного маркетингу та формування ефективних каналів збуту. За висновками Т. М. Мельник [16], експортна стратегія є одним із найефективніших інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств у відкритій економіці.

Суттєве значення має розвиток ресурсного потенціалу підприємств, що охоплює матеріальні, фінансові, людські та нематеріальні ресурси. У межах ресурсного підходу конкурентоспроможність розглядається як результат ефективного використання унікальних ресурсів і компетенцій, які важко відтворити конкурентам. Для підприємств харчової промисловості особливу роль відіграють якісна сировинна база, сучасні технології, кваліфікований персонал та ділова репутація. Українські науковці [8] зазначають, що інвестування у розвиток людського капіталу та управлінських компетенцій є необхідною умовою формування стійких конкурентних переваг.

Окремим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності є орієнтація на принципи сталого розвитку. Європейський ринок дедалі більше орієнтується на екологічність виробництва, соціальну відповідальність бізнесу та етичні стандарти ведення підприємницької діяльності. У цьому зв'язку підприємства харчової промисловості України змушені враховувати екологічні та соціальні аспекти у своїх стратегіях розвитку. Як зазначає В. М. Геєць [10], інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Важливим напрямом є також цифрова трансформація підприємств харчової промисловості, яка охоплює впровадження інформаційних систем управління, автоматизацію виробничих процесів, розвиток електронної

комерції та цифрового маркетингу. Цифровізація дозволяє підвищити прозорість управління, знизити трансакційні витрати та покращити взаємодію з партнерами і споживачами. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим джерелом конкурентних переваг, особливо на міжнародних ринках.

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів впровадження європейських стандартів якості, безпечності та управління стає одним із ключових інструментів формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості України. Європейський ринок характеризується високим рівнем регуляторної вимогливості, що зумовлює необхідність для підприємств не лише адаптувати продукцію до формальних норм, а й інтегрувати стандарти у внутрішню систему управління як складову довгострокової стратегії розвитку. У цьому контексті стандарти розглядаються не як обмеження, а як засіб підвищення ефективності, довіри споживачів і стійкості конкурентних позицій.

У наукових дослідженнях стандартизація трактується як важливий інституційний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що сприяє уніфікації вимог до продукції, зниженню трансакційних витрат і підвищенню прозорості ринкових відносин. Впровадження європейських стандартів дозволяє підприємствам інтегруватися у міжнародні ланцюги створення доданої вартості та підвищити інвестиційну привабливість. Для харчової промисловості це має особливе значення з огляду на чутливість споживачів до якості та безпечності харчових продуктів.

Центральне місце у системі європейських стандартів для харчової промисловості посідає система аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках (НАССР). Її впровадження є обов'язковою вимогою для підприємств, що здійснюють виробництво та обіг харчових продуктів на ринку Європейського Союзу. Система НАССР базується на превентивному підході до управління ризиками та забезпечує ідентифікацію, оцінювання й контроль потенційних загроз безпечності продукції на всіх етапах виробничого процесу. Застосування НАССР сприяє підвищенню технологічної дисципліни,

зниженню виробничих втрат і формуванню довіри з боку споживачів та контролюючих органів.

Важливим інструментом формування конкурентних переваг є також впровадження міжнародних стандартів систем менеджменту, зокрема стандартів серії ISO. Для підприємств харчової промисловості найбільш актуальними є ISO 22000, що регламентує системи управління безпечністю харчових продуктів, а також ISO 9001, який спрямований на забезпечення стабільної якості продукції та орієнтацію на потреби споживачів. Наявність сертифікованих систем менеджменту підвищує рівень довіри до підприємства з боку партнерів, полегшує вихід на зовнішні ринки та сприяє формуванню позитивного іміджу виробника.

Окрім обов'язкових стандартів, на європейському ринку значного поширення набули добровільні приватні стандарти, що встановлюються торговельними мережами та галузевими асоціаціями. До них належать стандарти щодо екологічності виробництва, соціальної відповідальності, простежуваності та сталого використання ресурсів. Для українських підприємств харчової промисловості впровадження таких стандартів створює додаткові можливості диференціації продукції та формування нематеріальних конкурентних переваг, пов'язаних із репутацією бренду та лояльністю споживачів.

Важливим аспектом впровадження європейських стандартів є їх інтеграція в систему стратегічного управління підприємством. Стандарти мають застосовуватися не фрагментарно, а як складова єдиної управлінської моделі, орієнтованої на безперервне вдосконалення. Формальний підхід до сертифікації без реального вдосконалення бізнес-процесів не забезпечує стійких конкурентних переваг. Натомість системне впровадження стандартів дозволяє оптимізувати процеси, знизити ризики та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Значну роль у формуванні конкурентних переваг відіграє також дотримання екологічних і соціальних стандартів, що відповідають принципам

сталого розвитку. Європейський Союз приділяє особливу увагу екологічній безпеці виробництва, зменшенню негативного впливу на довкілля та соціальній відповідальності бізнесу. Для підприємств харчової промисловості України це означає необхідність впровадження екологічно чистих технологій, раціонального використання ресурсів і забезпечення належних умов праці.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України неможливе без ефективного використання підприємницьких та організаційно-економічних механізмів управління. Зростання рівня конкуренції, ускладнення ринкового середовища та підвищення вимог до результатів господарської діяльності зумовлюють необхідність комплексного підходу до формування управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий розвиток і зміцнення конкурентних позицій підприємств.

У науковій літературі підприємницькі механізми розглядаються як сукупність управлінських дій, спрямованих на виявлення та реалізацію ринкових можливостей, формування інноваційних ідей і створення доданої вартості. Підприємництво є ключовим фактором економічного зростання та джерелом формування конкурентних переваг на мікроекономічному рівні. Для підприємств харчової промисловості підприємницька активність проявляється у здатності оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань, впроваджувати нові продукти та вдосконалювати бізнес-моделі.

Важливим елементом підприємницьких механізмів є інноваційна ініціативність, яка забезпечує пошук і реалізацію нових напрямів розвитку підприємства. У харчовій промисловості інноваційна діяльність охоплює не лише технологічні нововведення, а й організаційні, маркетингові та управлінські інновації. За висновками Л. І. Федулової [6], інноваційна підприємницька поведінка сприяє підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх змін і створює передумови для формування стійких конкурентних переваг.

Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю включають систему методів, інструментів і важелів впливу на діяльність підприємства з метою досягнення стратегічних цілей розвитку. До таких механізмів належать планування, організація, мотивація, контроль, а також економічні стимули та обмеження. Ефективність організаційно-економічних механізмів значною мірою залежить від рівня узгодженості управлінських рішень та їх відповідності стратегічним пріоритетам підприємства.

Одним із ключових організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності є система стратегічного планування, яка дозволяє визначати довгострокові напрями розвитку підприємства, оцінювати ризики та формувати альтернативні сценарії діяльності. Для підприємств харчової промисловості стратегічне планування набуває особливого значення в умовах євроінтеграції, оскільки потребує врахування вимог європейського ринку, змін у регуляторному середовищі та динаміки споживчого попиту. Як зазначає З. Є. Шершньова [1], стратегічне планування є основою формування конкурентної стратегії підприємства та забезпечення її реалізації.

Вагомим організаційно-економічним механізмом є інвестиційне забезпечення розвитку підприємств. Підвищення конкурентоспроможності неможливе без інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, розвиток людського капіталу та цифровізацію управлінських процесів. Обмежений доступ до фінансових ресурсів залишається одним із ключових бар'єрів розвитку підприємств харчової промисловості, що потребує активізації внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація як організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити прозорість діяльності та покращити взаємодію з партнерами і споживачами. Для підприємств

харчової промисловості цифровізація охоплює автоматизацію виробництва, впровадження інформаційних систем управління якістю, використання цифрових каналів маркетингу та електронної комерції.

Не менш важливим механізмом є розвиток партнерських відносин і кооперації, що сприяє інтеграції підприємств у національні та міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Співпраця з постачальниками, логістичними компаніями, науковими установами та торговельними мережами дозволяє підприємствам харчової промисловості знижувати витрати, підвищувати інноваційну активність і розширювати ринки збуту. Розвиток партнерств є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Висновки до РОЗДІЛУ 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексне теоретичне дослідження управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції. Проведений аналіз дозволив систематизувати наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, визначити чинники її формування, а також обґрунтувати напрями й інструменти управління конкурентоспроможністю з урахуванням сучасних викликів європейської інтеграції.

У результаті дослідження встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, адаптуватися до змін зовнішніх умов та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Сучасне розуміння конкурентоспроможності виходить за межі вузького товарного підходу й охоплює виробничі, фінансові, управлінські, інноваційні та інституційні аспекти діяльності підприємства. Для підприємств харчової

промисловості конкурентоспроможність має особливе значення у зв'язку з підвищеними вимогами до якості, безпечності продукції та відповідності нормативним стандартам.

Дослідження факторів формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості показало, що вона формується під впливом складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні фактори, зокрема виробничо-технологічні, фінансово-економічні, кадрові та організаційно-управлінські, визначають потенціал підприємства до створення конкурентних переваг і є об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу. Зовнішні фактори, серед яких ринкове середовище, державне регулювання та інституційні умови, формують рамкові умови функціонування підприємств і значною мірою зумовлюють ефективність реалізації внутрішнього потенціалу. Галузева специфіка харчової промисловості посилює роль регуляторних і ринкових чинників, що обумовлює необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю.

У межах теоретичного аналізу узагальнено основні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства, серед яких системний, стратегічний, процесний і ресурсний підходи. Встановлено, що жоден із зазначених підходів не є універсальним, однак їх поєднання дозволяє сформувати комплексну модель управління конкурентоспроможністю. Для підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції доцільним є інтегрований підхід, який забезпечує узгодженість стратегічних цілей, бізнес-процесів і ресурсного забезпечення з вимогами зовнішнього середовища.

Окрему увагу в розділі приділено аналізу євроінтеграційних чинників та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України. Визначено, що євроінтеграція виступає потужним фактором трансформації законодавчого, інституційного та ринкового середовища функціонування підприємств. Гармонізація національного законодавства з нормами Європейського Союзу, впровадження ризик-орієнтованого підходу до

державного контролю та зміна умов доступу до ринків істотно впливають на характер конкурентної боротьби та вимоги до результатів діяльності підприємств.

Дослідження вимог європейського ринку до конкурентоспроможності харчової продукції дозволило встановити їх комплексний характер. Конкурентоспроможність продукції на ринку Європейського Союзу визначається не лише ціновими параметрами, а насамперед відповідністю стандартам якості, безпечності, сертифікації, простежуваності, логістики та маркетингу. Відповідність цим вимогам є необхідною умовою виходу українських підприємств на європейський ринок і водночас виступає стимулом модернізації виробництва та вдосконалення систем управління.

Разом із тим у процесі євроінтеграції виявлено низку проблем і викликів, що ускладнюють підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України. До них належать структурні обмеження, пов'язані з технологічним відставанням і зношеністю основних фондів, фінансові труднощі, зумовлені обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів, інституційні бар'єри, а також управлінські та кадрові проблеми. Посилення конкуренції з боку європейських виробників додатково актуалізує потребу у формуванні нових підходів до управління конкурентоспроможністю.

У розділі також обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції. Доведено, що ключову роль у цьому процесі відіграють інноваційний розвиток, стратегічна орієнтація на експорт, розвиток ресурсного потенціалу, цифровізація та інтеграція принципів сталого розвитку у стратегії підприємств. Реалізація цих напрямів потребує системного управління та узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях діяльності підприємства.

Важливим інструментом формування конкурентних переваг визначено впровадження європейських стандартів якості, безпечності, екологічності та соціальної відповідальності. Установлено, що стандартизація виступає не лише регуляторною вимогою, а й ефективним механізмом підвищення довіри

споживачів, оптимізації бізнес-процесів і зміцнення ринкових позицій підприємств. Разом із тим ефективність впровадження стандартів значною мірою залежить від їх інтеграції у загальну систему стратегічного управління.

Дослідження ролі підприємницьких та організаційно-економічних механізмів показало, що саме вони забезпечують практичну реалізацію стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності. Підприємницька ініціатива, інноваційна активність, стратегічне планування, інвестиційне забезпечення, цифровізація та розвиток партнерських відносин формують основу ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ МХП)

2.1. Загальна характеристика харчової промисловості України та тенденції її розвитку

Харчова промисловість є однією з ключових галузей національної економіки України, що відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні валової доданої вартості, розвитку експорту та підтриманні соціально-економічної стабільності. Значення галузі зумовлюється її тісним зв'язком із сільським господарством, торгівлею, логістикою та переробною промисловістю, а також високою часткою продукції з доданою вартістю у структурі виробництва.

У структурі переробної промисловості України харчова галузь традиційно посідає провідні позиції. За даними Державної служби статистики України [17], у довоєнний період частка харчової промисловості у загальному обсязі реалізованої промислової продукції коливалася в межах 20-22 %, що свідчить про її стратегічну значущість для економіки країни. Навіть в умовах воєнних та економічних потрясінь галузь зберегла відносну стійкість завдяки орієнтації на базові споживчі потреби та високому експортному потенціалу.

Відповідно до національного класифікатора видів економічної діяльності ДК 009:2010, діяльність з виробництва харчових продуктів належить до переробної промисловості та систематизується в межах розділу 10. У межах цього розділу акумульовано широкий спектр напрямів, пов'язаних із технологічною обробкою продовольчої сировини та виготовленням кінцевих харчових продуктів. Зокрема, йдеться про м'ясопереробне виробництво, обробку та консервування рибної продукції, ракоподібних і молюсків, перероблення фруктів та овочів, виробництво рослинних олій і тваринних жирів, молочної продукції, а також продуктів борошномельно-круп'яного

комплексу, крохмалів і похідних крохмальних виробів. До складу зазначеного розділу також включено хлібопекарське та кондитерське виробництво, виготовлення різноманітних інших харчових продуктів, зокрема цукру, шоколаду, какао-виробів, прянощів, готових страв, продуктів дитячого та дієтичного харчування, а також виробництво промислових кормів для тварин. Водночас виробництво напоїв і тютюнових виробів виокремлено в самостійні розділи класифікатора – 11 та 12 відповідно.

Структурно харчова промисловість України охоплює м'ясну, молочну, олійно-жирову, цукрову, борошномельно-круп'яну, кондитерську, птахівничу та низку інших підгалузей. Серед них особливо виділяються м'ясопереробна та птахівнича галузі, які характеризуються високим рівнем вертикальної інтеграції, концентрації капіталу та експортної орієнтації.

Важливою тенденцією розвитку харчової промисловості України є посилення експортної спрямованості. Продукція харчової галузі традиційно формує значну частку українського аграрного експорту. За даними Міністерства економіки України, у структурі експорту товарів агропродовольча продукція забезпечує понад 40 % валютних надходжень, при цьому значна частина припадає саме на продукцію з високим ступенем переробки. Європейський Союз посідає провідне місце серед торговельних партнерів України, що обумовлює необхідність адаптації підприємств харчової промисловості до європейських стандартів і вимог.

Євроінтеграційні процеси істотно вплинули на умови функціонування підприємств харчової промисловості. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та створення поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі сприяли лібералізації доступу української продукції на європейський ринок, водночас суттєво підвищивши вимоги до якості, безпечності та простежуваності харчових продуктів. Це зумовило необхідність масштабної модернізації виробництва, перегляду систем управління та запровадження європейських стандартів.

Серед сучасних тенденцій розвитку харчової промисловості України

слід відзначити зростання ролі великих інтегрованих компаній, які володіють ресурсами для інвестицій, сертифікації та виходу на міжнародні ринки. Поряд із цим значна частина малих і середніх підприємств стикається з фінансовими та інституційними обмеженнями, що знижує їхню конкурентоспроможність. Така асиметрія розвитку посилює концентрацію ринку та загострює конкурентну боротьбу.

Ще однією важливою тенденцією є зміна споживчих уподобань, що проявляється у зростанні попиту на продукцію з підвищеними стандартами якості, екологічності та безпечності. Європейські ринки, а також внутрішній ринок України дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, що змушує підприємства харчової промисловості переглядати виробничі та маркетингові стратегії. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить не лише від цінових факторів, а й від нематеріальних характеристик продукції та бренду.

Водночас розвиток харчової промисловості України відбувається в умовах значних викликів. До них належать нестабільність макроекономічного середовища, логістичні обмеження, коливання цін на сировину та енергоносії, а також вплив воєнних дій. Ці фактори істотно ускладнюють діяльність підприємств, підвищують рівень ризиків і актуалізують потребу в ефективному управлінні конкурентоспроможністю.

В табл. 2.1 представлена динаміка ключових економічних показників галузі за останні роки.

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить, що харчова промисловість України демонструвала стійку позитивну динаміку упродовж 2019-2021 років, що проявлялося у зростанні обсягів реалізованої продукції та експортних поставок. Зокрема, у 2021 році обсяг реалізації зріс на 24,0 % порівняно з 2019 роком, що було зумовлено високою зовнішньою кон'юнктурою, зростанням попиту на агропродовольчу продукцію та активізацією експорту до країн Європейського Союзу.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників розвитку харчової промисловості
України

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізованої продукції харчової промисловості, млрд грн	698,5	727,6	865,3	902,1	965,0
Частка харчової промисловості у загальному обсязі переробної промисловості, %	21,3	22,0	22,4	21,8	22,1
Експорт продукції харчової промисловості, млрд дол. США	22,4	22,2	27,7	23,5	25,6
Частка ЄС у експорті харчової продукції, %	34,1	36,3	38,2	41,0	43,5

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

У 2022 році розвиток галузі відбувався в умовах суттєвих економічних та логістичних потрясінь, пов'язаних із повномасштабними війсьними діями. Незважаючи на це, обсяг реалізованої продукції харчової промисловості не зазнав різкого скорочення, що підтверджує високу адаптивність та відносну стійкість галузі. Частка харчової промисловості у структурі переробної промисловості залишалася стабільною, перевищуючи 21 %, що свідчить про її системоутворюючу роль у національній економіці.

Особливо показовою є динаміка експорту харчової продукції. Попри скорочення загальних обсягів експорту у 2022 році, частка країн Європейського Союзу у структурі експорту харчової продукції зросла з 38,2 % у 2021 році до 41,0 % у 2022 році та 43,5 % у 2023 році. Це свідчить про поглиблення євроінтеграційної орієнтації українських підприємств харчової промисловості та зростання їх залежності від вимог європейського ринку.

Отримані результати підтверджують, що розвиток харчової промисловості України у досліджуваний період характеризується поєднанням позитивних структурних зрушень і зростаючих викликів. З одного боку, галузь зберігає експортний потенціал і здатність адаптуватися до кризових умов, з

іншого – посилюється конкуренція на європейському ринку та зростають вимоги до ефективності управління, якості продукції та відповідності стандартам.

Конкурентне середовище підприємств харчової промисловості України формується під впливом сукупності макроекономічних, інституційних, галузевих та ринкових чинників, які визначають інтенсивність конкуренції, рівень бар'єрів входу на ринок та можливості формування стійких конкурентних переваг. В умовах євроінтеграції конкурентне середовище зазнає істотних трансформацій, зумовлених лібералізацією торгівлі, гармонізацією регуляторних вимог та посиленням конкуренції з боку європейських виробників.

Для комплексної оцінки конкурентного середовища доцільно застосувати інструменти стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз (табл. 2.2) та модель п'яти конкурентних сил М. Портера, що дозволяє виявити ключові фактори впливу на діяльність підприємств харчової промисловості та оцінити рівень конкурентного тиску в галузі.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз конкурентного середовища харчової промисловості України в умовах євроінтеграції

Група факторів	Характеристика впливу на підприємства харчової промисловості
Р політико-правові	Гармонізація законодавства України з нормами ЄС; запровадження вимог щодо безпечності харчових продуктів (НАССР, контроль ризиків); посилення державного нагляду; дія Угоди про асоціацію з ЄС; воєнні ризики та політична нестабільність
Е економічні	Коливання валютного курсу; інфляційні процеси; обмежений доступ до інвестиційних ресурсів; зростання витрат на енергоносії та логістику; експортна орієнтація галузі; залежність від зовнішньої ринкової кон'юнктури
S соціальні	Зміна споживчих уподобань у бік якісної, безпечної та екологічної продукції; зростання вимог до прозорості виробництва; підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу; демографічні зміни та скорочення внутрішнього попиту
Т технологічні	Необхідність модернізації виробничих потужностей; впровадження інноваційних технологій переробки; цифровізація управління та логістики; розвиток автоматизації та систем контролю якості; технологічне відставання частини підприємств

PEST-аналіз свідчить, що політико-правові фактори мають визначальний вплив на функціонування підприємств харчової промисловості України. Гармонізація законодавства з нормами Європейського Союзу, впровадження вимог щодо безпечності харчових продуктів, простежуваності та сертифікації істотно підвищують регуляторне навантаження на підприємства. Водночас ці зміни створюють передумови для доступу на ринки ЄС та підвищення довіри споживачів до української продукції. Політична нестабільність і воєнні ризики, у свою чергу, посилюють невизначеність та підвищують трансакційні витрати.

Економічні фактори конкурентного середовища пов'язані з коливанням макроекономічних показників, динамікою валютного курсу, рівнем інфляції та доступом до фінансових ресурсів. Для підприємств харчової промисловості характерна висока залежність від цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги. Водночас експортна орієнтація галузі зумовлює значний вплив зовнішньоекономічної кон'юнктури на рівень конкурентоспроможності підприємств. Посилення інтеграції з європейським ринком сприяє зростанню конкуренції, але водночас відкриває можливості для диверсифікації ринків збуту.

Соціальні фактори проявляються у зміні споживчих уподобань, зростанні вимог до якості, безпечності та екологічності харчових продуктів. Сучасні споживачі дедалі частіше орієнтуються на продукцію з підтвердженим походженням, дотриманням стандартів сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Це стимулює підприємства харчової промисловості до впровадження нових підходів у виробництві та маркетингу, водночас підвищуючи конкурентний тиск на тих виробників, які не здатні адаптуватися до нових вимог.

Технологічні фактори конкурентного середовища пов'язані з темпами впровадження інновацій, рівнем цифровізації та модернізації виробничих процесів. Підприємства, що інвестують у сучасні технології переробки,

автоматизацію та інформаційні системи управління, отримують істотні конкурентні переваги у вигляді зниження витрат, підвищення якості продукції та гнучкості виробництва. Водночас технологічне відставання значної частини підприємств посилює диференціацію конкурентних позицій у галузі.

Для поглибленої оцінки конкурентного середовища харчової промисловості України доцільно застосувати модель п'яти сил конкуренції М. Портера (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка конкурентних сил у харчовій промисловості України

Конкурентна сила	Характеристика впливу
Інтенсивність конкуренції між існуючими виробниками	Високий рівень конкуренції, зумовлений значною кількістю виробників, обмеженістю внутрішнього попиту та активною боротьбою за експортні ринки; домінування великих вертикально інтегрованих компаній у ключових сегментах
Загроза входу нових конкурентів	Помірна; високі бар'єри входу через значні інвестиційні потреби, вимоги до сертифікації та стандартів безпечності, доступ до сировинної бази; можливість входу нових гравців у нішевих сегментах
Сила впливу постачальників	Значна; залежність від аграрної сировини, енергоносіїв і логістичних послуг; коливання цін на сировину істотно впливають на собівартість продукції
Сила впливу споживачів	Середня з тенденцією до зростання; підвищення вимог до якості, ціни, асортименту та відповідності європейським стандартам; посилення ролі торговельних мереж
Загроза появи товарів-замінників	Помірна; розвиток альтернативних продуктів харчування (рослинні замінники, функціональні продукти), зміна споживчих уподобань

Аналіз показує, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції є досить високим, що зумовлено значною кількістю виробників, обмеженістю внутрішнього попиту та активною конкуренцією на експортних ринках. Особливо гостро конкурентна боротьба проявляється у сегментах м'ясної та птахівничої продукції, де діють великі інтегровані компанії.

Загроза входу нових конкурентів у харчову промисловість України є відносно помірною. З одного боку, галузь характеризується значними бар'єрами входу, пов'язаними з потребою у значних інвестиціях, дотриманні стандартів якості та безпечності, а також доступі до сировинної бази. З іншого

боку, лібералізація торгівлі та розвиток малих форм підприємництва створюють можливості для появи нових гравців у нішевих сегментах ринку.

Сила впливу постачальників у харчовій промисловості є суттєвою, що пояснюється залежністю виробників від аграрної сировини, енергоносіїв та логістичних послуг. Коливання цін на сировину безпосередньо впливають на собівартість продукції та рівень прибутковості підприємств. Вертикальна інтеграція, характерна для великих компаній, дозволяє частково нейтралізувати цей вплив і сформувати більш стійкі конкурентні позиції.

Сила впливу споживачів у конкурентному середовищі харчової промисловості поступово зростає. Підвищення поінформованості споживачів, розвиток торговельних мереж і конкуренція між постачальниками посилюють вимоги до якості, ціни та сервісу. Це змушує підприємства впроваджувати гнучкі маркетингові стратегії та орієнтуватися на диференціацію продукції.

Загроза появи товарів-замінників у харчовій промисловості є помірною, однак зростає у зв'язку з розвитком альтернативних продуктів харчування, зокрема рослинних замінників м'ясної продукції та функціональних харчових продуктів. Ця тенденція актуалізує необхідність інноваційного розвитку та адаптації асортиментної політики підприємств.

Отже, конкурентне середовище харчової промисловості України характеризується високою інтенсивністю конкуренції, значним впливом регуляторних і ринкових чинників та зростанням ролі європейських стандартів і вимог. У таких умовах конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від ефективності стратегічного управління, рівня інтеграції у міжнародні ринки та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2.2. Загальна характеристика діяльності компанії МХП та оцінка її фінансово-економічних показників

Компанія МХП є одним із провідних підприємств харчової промисловості України та одним з найбільших агропромислових холдингів у

Східній Європі. Її діяльність має системний вплив на розвиток м'ясопереробної та птахівничої галузей, формування експортного потенціалу країни й упровадження сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю в умовах євроінтеграції. Обрання МХП об'єктом дослідження зумовлене масштабами діяльності компанії, високим рівнем вертикальної інтеграції, орієнтацією на європейські ринки та наявністю розвиненої системи управління.

МХП здійснює діяльність за принципом повного виробничого циклу, що охоплює вирощування сільськогосподарської сировини, виробництво кормів, птахівництво, м'ясопереробку, логістику, зберігання та реалізацію готової продукції. Така модель дозволяє компанії зменшувати залежність від зовнішніх постачальників, контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва та оптимізувати витрати, що є важливим чинником формування конкурентних переваг.

Організаційна структура МХП побудована за принципом дивізіонального управління, що передбачає розподіл діяльності за основними бізнес-напрямами з централізованим стратегічним управлінням. Це забезпечує поєднання стратегічної цілісності та оперативної гнучкості, дозволяючи компанії ефективно реагувати на зміни ринкового середовища. Управлінська модель МХП орієнтована на довгостроковий розвиток, підвищення ефективності бізнес-процесів та дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління.

З економічної точки зору МХП характеризується високими показниками концентрації капіталу, значними обсягами виробництва та стабільною експортною орієнтацією. Компанія входить до числа найбільших експортерів продукції харчової промисловості України, здійснюючи поставки до країн Європейського Союзу, Близького Сходу та Азії. Європейський напрям є стратегічно важливим для МХП, оскільки саме ринки ЄС формують високі вимоги до якості, безпечності та простежуваності продукції, що стимулює постійне вдосконалення систем управління.

Важливою складовою економічної діяльності МХП є інвестиційна політика, спрямована на модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та розвиток людського капіталу. Компанія систематично інвестує у оновлення обладнання, автоматизацію виробничих процесів і цифровізацію управління, що дозволяє підвищувати продуктивність праці та знижувати собівартість продукції. Такі інвестиції є критично важливими для збереження конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції на європейському ринку.

Особливе місце в діяльності МХП посідає система управління якістю та безпечністю продукції. Компанія впровадила та підтримує міжнародні стандарти, зокрема HACCP, ISO та інші сертифікаційні вимоги, що є необхідною умовою для доступу на ринки Європейського Союзу. Дотримання стандартів забезпечує не лише відповідність нормативним вимогам, а й формує додаткові конкурентні переваги, пов'язані з довірою споживачів і партнерів.

Значну роль у формуванні конкурентоспроможності МХП відіграє маркетингова та збутова політика компанії. Орієнтація на розвиток власних торговельних марок, диверсифікація каналів збуту та адаптація продукції до вимог різних ринків дозволяють компанії зміцнювати ринкові позиції та зменшувати залежність від окремих сегментів. У межах євроінтеграції особливого значення набуває брендинг продукції як такої, що відповідає європейським стандартам якості та безпечності.

Коротко ключові характеристики діяльності МХП представлені в табл. 2.4.

Компанія є прикладом великого вертикально інтегрованого підприємства харчової промисловості, яке володіє значним виробничим, фінансовим і управлінським потенціалом для формування стійких конкурентних переваг в умовах євроінтеграції. Водночас масштаби діяльності, висока експортна залежність і посилення конкуренції на європейських ринках актуалізують потребу в системному аналізі рівня конкурентоспроможності компанії та

ефективності механізмів управління нею.

Таблиця 2.4

Основні організаційно-економічні характеристики діяльності МХП

Показник	Характеристика
Тип бізнес-моделі	Вертикально інтегрована
Основні види діяльності	Виробництво сировини, птахівництво, м'ясопереробка, логістика, збут
Організаційна структура	Дивізійна з централізованим стратегічним управлінням
Ринкова орієнтація	Внутрішній ринок та експорт (ЄС, Близький Схід, Азія)
Ключові стандарти	НАССР, ISO, міжнародні сертифікаційні вимоги
Стратегічні пріоритети	Інновації, якість, експортна експансія, сталий розвиток

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства є необхідною передумовою оцінювання рівня його конкурентоспроможності, оскільки саме фінансові результати відображають ефективність використання ресурсів, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Для компанії МХП, яка функціонує в умовах високої конкуренції та євроінтеграційних викликів, фінансово-економічні показники виступають важливим індикатором результативності обраної стратегії розвитку.

Аналіз фінансово-економічного стану МХП доцільно здійснювати на основі системи показників, що характеризують обсяги діяльності, фінансові результати, прибутковість, ліквідність і фінансову стійкість. Динаміка основних показників за 2019-2023 роки наведена в таблиці 2.5.

Аналіз даних свідчить про стійке зростання масштабів діяльності МХП упродовж досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації у 2023 році зріс більш ніж на 60 % порівняно з 2019 роком, що зумовлено розширенням експортних поставок, зростанням обсягів виробництва та підвищенням цінової кон'юнктури на зовнішніх ринках. Навіть в умовах воєнних ризиків компанія зберегла позитивну динаміку доходів, що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі.

Таблиця 2.5

Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії МХП

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	65,3	70,8	89,1	96,7	105,4
Операційний прибуток, млрд грн	8,4	9,1	12,6	10,9	13,2
Чистий прибуток, млрд грн	5,0	5,3	8,1	6,4	7,8
Активи, млрд грн	92,6	98,4	112,3	118,9	124,7
Власний капітал, млрд грн	54,8	56,2	61,5	63,1	66,4

*

Для наочності динаміки доходів і прибутку на рис. 2.1 представлено графічну інтерпретацію результатів аналізу.

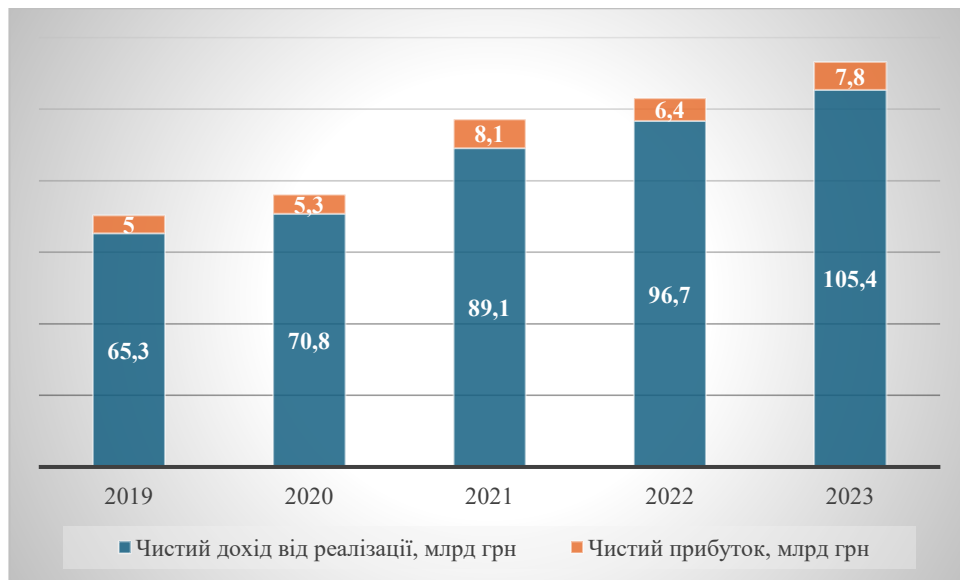


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку компанії МХП

З графіка видно, що динаміка прибутковості МХП має хвилеподібний характер, однак загальна тенденція залишається позитивною. Тимчасове зниження прибутку у 2022 році пояснюється зростанням витрат, логістичними обмеженнями та нестабільністю зовнішнього середовища, проте у 2023 році компанія змогла відновити темпи зростання фінансових результатів.

Для оцінки ефективності діяльності МХП доцільно проаналізувати показники рентабельності (табл. 2.6), які відображають здатність підприємства

генерувати прибуток з наявних ресурсів.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності діяльності компанії МХП, %

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність продажів	7,7	7,5	9,1	6,6	7,4
Рентабельність активів	5,4	5,4	7,2	5,4	6,3
Рентабельність власного капіталу	9,1	9,4	13,2	10,1	11,7

Аналіз показників рентабельності свідчить, що МХП у цілому зберігає високий рівень ефективності використання ресурсів. Найвищі значення рентабельності були досягнуті у 2021 році, що відповідало сприятливій ринковій кон'юктурі. Попри зниження показників у 2022 році, компанія змогла відновити їх у 2023 році, що є позитивним сигналом з позицій фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Для подальшої оцінки фінансової стійкості МХП важливим є аналіз структури капіталу та ліквідності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості та ліквідності компанії МХП

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	0,59	0,57	0,55	0,53	0,53
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,42	1,38	1,51	1,29	1,34
Коефіцієнт фінансового важеля	0,69	0,75	0,82	0,89	0,88

Результати аналізу показують, що МХП характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, хоча спостерігається поступове зростання частки залученого капіталу. Коефіцієнти ліквідності перебувають у межах нормативних значень, що свідчить про здатність компанії своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності компанії МХП

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства оскільки дозволяє комплексно визначити позиції підприємства на ринку, його здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції та формувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Для компанії МХП, яка є одним із лідерів харчової промисловості України та активно інтегрується у європейський економічний простір, така оцінка набуває особливого значення в контексті євроінтеграційних викликів і посилення конкуренції.

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства трактується як узагальнена характеристика його здатності досягати кращих результатів порівняно з конкурентами за рахунок ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій, високої якості продукції та результативного управління. З огляду на багатовимірність цієї категорії, доцільним є застосування комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу.

В даному випадку оцінка конкурентоспроможності МХП здійснюється із використанням трьох взаємодоповнюючих підходів: аналізу ключових фінансово-економічних показників, розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності та SWOT-аналізу. Така комбінація методів дозволяє не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, а й виявити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку в умовах євроінтеграції.

На першому етапі оцінювання конкурентоспроможності МХП використано систему відносних показників, що характеризують фінансову результативність, ефективність використання ресурсів, ринкову позицію та інноваційну активність. З метою забезпечення порівнянності показників застосовано метод нормалізації, який дозволяє привести різномірні показники до єдиної шкали оцінювання.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується як

зважаєна сума нормалізованих показників за окремими групами критеріїв. До складу критеріїв включено фінансову ефективність, ринкову активність, виробничий потенціал та управлінську результативність (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Система показників оцінки конкурентоспроможності МХП

Група показників	Основні індикатори
Фінансова ефективність	Рентабельність продажів, рентабельність активів, чистий прибуток
Ринкова активність	Обсяги реалізації, експортна орієнтація, частка ринку
Виробничий потенціал	Продуктивність праці, рівень модернізації, вертикальна інтеграція
Управлінська результативність	Впровадження стандартів, інноваційна активність, стратегічне планування

На основі нормалізованих показників та з урахуванням експертно визначених вагових коефіцієнтів здійснено розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності МХП за 2019-2023 роки, результати якого подано на рис. 2.2.

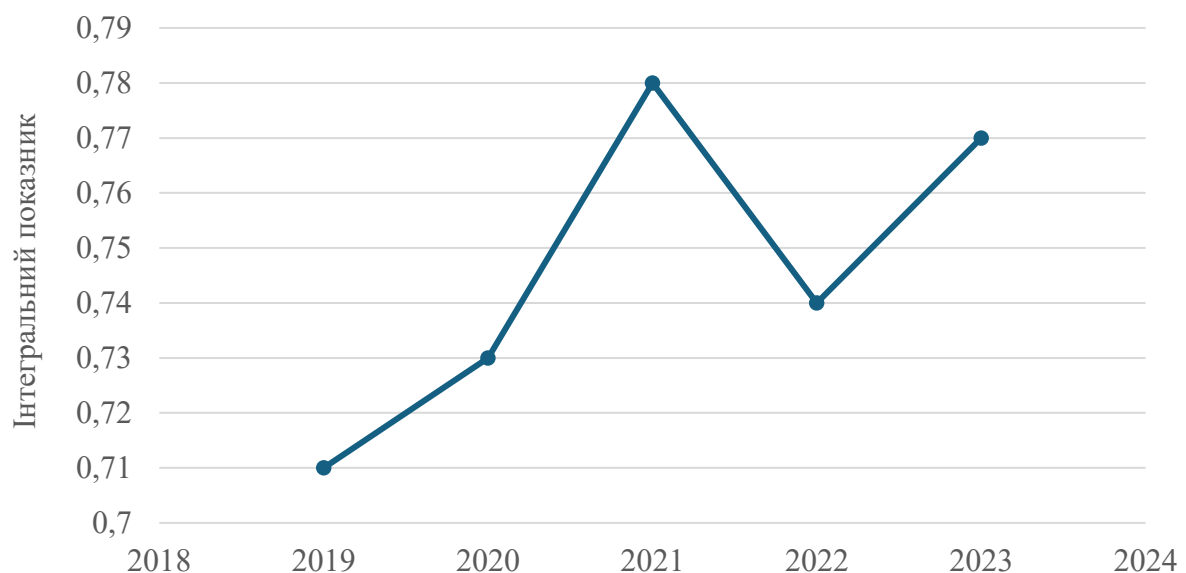


Рис. 2.2. Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності МХП у 2019–2023 рр.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності дозволяє узагальнити результати аналізу окремих фінансово-економічних, виробничих,

ринкових та управлінських характеристик діяльності компанії МХП у єдиний синтетичний індикатор. Такий підхід є доцільним у контексті багатофакторної природи конкурентоспроможності, оскільки дає змогу комплексно оцінити позиції підприємства у конкурентному середовищі та простежити динаміку їх зміни у часі.

Отримані значення інтегрального показника конкурентоспроможності МХП у 2019-2023 рр. свідчать про стабільно високий рівень конкурентних позицій підприємства. Значення показника у межах 0,71-0,78 відповідають високому рівню конкурентоспроможності, що означає здатність компанії ефективно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції та зберігати стійкість до впливу зовнішніх викликів.

У 2019 році інтегральний показник конкурентоспроможності МХП становив 0,71, що відображало достатньо сильні позиції компанії на внутрішньому та зовнішніх ринках. Цей рівень був забезпечений, передусім, завдяки ефективній вертикально інтегрованій бізнес-моделі, стабільним фінансовим результатам та сформованій системі управління якістю і безпечністю продукції. Водночас потенціал зростання конкурентоспроможності у цей період обмежувався високою залежністю від зовнішніх ринків і цінової кон'юнктури.

У 2020 році відбулося незначне зростання інтегрального показника до рівня 0,73. Позитивна динаміка була зумовлена підвищенням ефективності використання ресурсів, зростанням обсягів реалізації та посиленням експортної орієнтації компанії. Попри загальну макроекономічну нестабільність, МХП змогла зберегти фінансову стійкість і адаптуватися до змін ринкового середовища, що позитивно позначилося на загальному рівні конкурентоспроможності.

Найвищого значення інтегральний показник досяг у 2021 році та становив 0,78. Це свідчить про пік конкурентної ефективності МХП у досліджуваному періоді. Такий результат був досягнутий завдяки поєднанню сприятливої зовнішньої ринкової кон'юнктури, зростання фінансових

показників, активної інвестиційної діяльності та послідовної реалізації стратегічних пріоритетів розвитку. У цей період компанія максимально реалізувала свої конкурентні переваги, зокрема у сфері експорту та відповідності європейським стандартам.

У 2022 році інтегральний показник знизився до рівня 0,74, що відображає негативний вплив зовнішніх шоків на конкурентні позиції компанії. Основними чинниками зниження стали логістичні обмеження, зростання виробничих витрат, ускладнення доступу до окремих ринків та загальна економічна нестабільність. Водночас зменшення інтегрального показника не набуло критичного характеру, що свідчить про високий рівень адаптивності та стійкості системи управління конкурентоспроможністю МХП.

У 2023 році спостерігається відновлення інтегрального показника до рівня 0,77, що підтверджує здатність компанії швидко реагувати на зміну зовнішніх умов та відновлювати конкурентні позиції. Поліпшення показника пов'язане з оптимізацією витрат, відновленням логістичних ланцюгів, активізацією експортної діяльності та подальшим удосконаленням управлінських і виробничих процесів. Це свідчить про ефективність стратегічних рішень, спрямованих на збереження конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.

Підводячи підсумок, можна говорити про те, що конкурентоспроможність МХП має системний і стійкий характер, базується на поєднанні фінансової стабільності, виробничого потенціалу, управлінської ефективності та орієнтації на європейські ринки. Водночас виявлена чутливість показника до зовнішніх шоків свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління ризиками, диверсифікації ринків збуту та посилення інноваційної складової розвитку.

Для поглибленого аналізу конкурентоспроможності МХП доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз конкурентоспроможності МХП

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень вертикальної інтеграції; стабільні фінансові результати; експортна орієнтація; впровадження європейських стандартів	Висока капіталомісткість; залежність від зовнішніх ринків; значні логістичні витрати
Можливості	Загрози
Розширення присутності на ринку ЄС; розвиток продукції з високою доданою вартістю; цифровізація управління	Посилення конкуренції з боку європейських виробників; регуляторні ризики; коливання цін на ресурси

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що МХП володіє значним внутрішнім потенціалом для збереження та нарощування конкурентоспроможності. Ключовими сильними сторонами компанії є вертикальна інтеграція, фінансова стійкість і відповідність європейським стандартам якості та безпечності. Водночас слабкі сторони пов'язані з високою залежністю від зовнішніх ринків та значними витратами на логістику, що підвищує чутливість компанії до змін зовнішнього середовища.

Зіставлення результатів фінансово-економічного аналізу та інтегральної оцінки конкурентоспроможності дозволяє дійти висновку, що конкурентні переваги МХП мають системний характер і базуються на поєднанні ефективного управління, інноваційної активності та стратегічної орієнтації на європейські ринки. Водночас подальше підвищення конкурентоспроможності потребує вдосконалення системи управління, оптимізації витрат та активного використання інструментів цифрової трансформації.

Проведена оцінка рівня конкурентоспроможності компанії МХП свідчить про її здатність успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках у складних умовах євроінтеграції.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю організаційних, економічних, управлінських та інструментальних механізмів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Для компанії МХП, яка функціонує у висококонкурентному середовищі харчової промисловості та активно

інтегрується у європейський економічний простір, ефективність такої системи є ключовою умовою збереження лідерських позицій на ринку (рис. 2.3).

Результати фінансово-економічного аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності МХП, здійснені у попередніх підрозділах, свідчать про наявність у компанії сформованої та результативної системи управління конкурентоспроможністю. Водночас євроінтеграційні процеси та посилення вимог з боку європейського ринку зумовлюють необхідність її постійного вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища.



Рис. 2.3. Система управління конкурентоспроможністю МХП в умовах євроінтеграції

Система управління конкурентоспроможністю МХП базується на стратегічному підході, що передбачає визначення довгострокових цілей розвитку, формування конкурентних стратегій та координацію діяльності всіх структурних підрозділів компанії. Стратегічні рішення орієнтовані на забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності виробництва, розширення експортної присутності та дотримання міжнародних стандартів

якості й безпечності продукції. Такий підхід дозволяє компанії не лише реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги.

Важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю МХП є організаційно-економічний механізм, який включає планування, мотивацію, контроль та оцінювання результатів діяльності. Вертикально інтегрована структура компанії забезпечує ефективну координацію виробничих і логістичних процесів, що сприяє зниженню витрат та підвищенню якості продукції. Водночас централізоване управління стратегічними функціями дозволяє забезпечити узгодженість рішень і реалізацію єдиної конкурентної політики.

Особливу роль у системі управління конкурентоспроможністю МХП відіграє впровадження європейських стандартів якості та безпечності харчової продукції. Наявність сертифікованих систем управління, зокрема HACCP та ISO, дозволяє компанії відповідати вимогам європейського ринку та знижувати ризики, пов'язані з регуляторними обмеженнями. Це не лише підвищує рівень довіри споживачів і партнерів, а й формує додаткові бар'єри для потенційних конкурентів.

Інноваційна складова є ще одним важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю МХП. Компанія активно інвестує у модернізацію виробничих потужностей, автоматизацію процесів та цифровізацію управління. Використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, оптимізації логістичних ланцюгів і зменшенню трансакційних витрат. У контексті євроінтеграції інноваційний розвиток стає необхідною умовою збереження конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Значну увагу в системі управління конкурентоспроможністю МХП приділено управлінню персоналом та розвитку людського капіталу. Підвищення кваліфікації працівників, формування корпоративної культури та мотиваційних механізмів сприяють зростанню продуктивності праці та

ефективності реалізації стратегічних ініціатив. Людський капітал у даному контексті виступає важливим нематеріальним ресурсом, який забезпечує стійкість конкурентних переваг компанії.

Разом із тим результати аналізу інтегрального показника конкурентоспроможності свідчать про певну чутливість МХП до зовнішніх шоків, зокрема змін логістичних умов, коливань цін на ресурси та регуляторних вимог. Це вказує на необхідність подальшого розвитку системи управління ризиками, диверсифікації ринків збуту та підвищення гнучкості управлінських рішень. Умови євроінтеграції посилюють значущість цих аспектів, оскільки конкуренція на європейському ринку характеризується високим рівнем стандартів і динамічністю змін.

Система управління конкурентоспроможністю компанії МХП є комплексною, багаторівневою та загалом ефективною. Вона забезпечує формування стійких конкурентних переваг на основі поєднання стратегічного управління, інноваційного розвитку, дотримання європейських стандартів та ефективного використання ресурсів. Водночас подальше вдосконалення цієї системи вимагає адаптації до нових викликів євроінтеграції, що зумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України.

Висновки до РОЗДІЛУ 2

Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України формується під впливом складної сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, ключове місце серед яких посідають процеси євроінтеграції. Гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу, посилення вимог до якості та безпечності харчової продукції, а також лібералізація торговельних відносин суттєво трансформують умови функціонування підприємств галузі, одночасно створюючи як нові можливості, так і додаткові виклики для їх розвитку.

Аналіз конкурентного середовища харчової промисловості України засвідчив високий рівень інтенсивності конкуренції, що зумовлений значною кількістю виробників, обмеженістю внутрішнього попиту та зростанням конкуренції на зовнішніх, насамперед європейських, ринках. Результати PEST-аналізу та застосування моделі п'яти сил конкуренції М. Портера підтвердили, що визначальний вплив на конкурентоспроможність підприємств мають політико-правові та економічні фактори, а також зростаючі вимоги споживачів до якості, безпечності й екологічності продукції. У таких умовах конкурентні переваги дедалі більше залежать від здатності підприємств адаптуватися до регуляторних змін, впроваджувати інновації та ефективно управляти ресурсами.

Дослідження організаційно-економічних характеристик діяльності компанії МХП дозволило визначити її як одного з лідерів харчової промисловості України з високим рівнем вертикальної інтеграції, значним виробничим і фінансовим потенціалом та чітко вираженою експортною орієнтацією. Бізнес-модель МХП забезпечує контроль якості на всіх етапах виробничого циклу, оптимізацію витрат і формування стійких конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Орієнтація компанії на дотримання європейських стандартів якості та безпечності продукції виступає важливим чинником її успішної інтеграції у ринки Європейського Союзу.

Фінансово-економічний аналіз діяльності МХП показав, що компанія характеризується стабільним зростанням обсягів реалізації, достатнім рівнем прибутковості та фінансової стійкості, навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішніх шоків. Отримані результати підтверджують ефективність управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, що є важливою передумовою збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності МХП на основі комплексного підходу, який поєднує фінансові, ринкові, виробничі та управлінські характеристики, дозволив встановити стабільно високий рівень

конкурентних позицій компанії у 2019–2023 роках. Незважаючи на тимчасове зниження показника у 2022 році під впливом зовнішніх чинників, у 2023 році спостерігається його відновлення, що свідчить про ефективність системи управління конкурентоспроможністю та наявність значного адаптаційного потенціалу.

Аналіз системи управління конкурентоспроможністю МХП засвідчив, що вона має комплексний і системний характер та базується на стратегічному управлінні, впровадженні інновацій, розвитку людського капіталу, дотриманні європейських стандартів і використанні сучасних організаційно-економічних механізмів. Водночас зростання конкуренції на європейському ринку, регуляторні вимоги та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють важливість подальшого вдосконалення цієї системи, зокрема в частині управління ризиками, диверсифікації ринків збуту та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції потребує системного підходу до управління, поєднання фінансової стабільності, інноваційного розвитку та відповідності європейським стандартам.

РОЗДІЛ 3. УЗАГАЛЬНЕННЯ ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ МХП В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності МХП

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішніх ринках інноваційно-орієнтований розвиток і диверсифікація діяльності виступають ключовими стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Для компанії МХП, яка є одним із лідерів галузі та активно інтегрується у європейський економічний простір, зазначені напрями набули особливого значення, оскільки дозволяють не лише зміцнювати завойовані конкурентні позиції, а й сформувати нові джерела довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних економічних дослідженнях інноваційний розвиток розглядається як системний процес упровадження нових продуктів, технологій, організаційних і управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптацію до змін зовнішнього середовища. Для підприємств харчової промисловості інновації мають не лише технологічний, а й ринковий та управлінський характер, оскільки вони пов'язані з підвищенням якості продукції, безпечності виробництва та відповідності міжнародним стандартам. Західні дослідники [20; 23], у свою чергу, акцентують увагу на ролі інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності в умовах глобалізації та інтеграції до міжнародних ринків.

Для компанії МХП перелік інновацій та їх вплив на формування конкурентних переваг компанії представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вплив інноваційно-орієнтованого розвитку на формування конкурентних переваг МХП

Вид інновацій	Зміст інноваційних змін	Ефект	Сформована конкурентна перевага
Технологічні інновації	Модернізація виробничих потужностей, автоматизація процесів, впровадження енергоефективних технологій	Зниження собівартості продукції, підвищення стабільності якості, зменшення енергоспоживання	Цінова конкурентоспроможність та висока якість продукції
Продуктові інновації	Розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю, розвиток готових до споживання продуктів	Зростання доходів, вихід у нові ринкові сегменти, підвищення лояльності споживачів	Диференціація продукції та зміцнення бренду
Організаційні інновації	Оптимізація управлінських структур, впровадження процесного та проектного підходів	Підвищення ефективності управління, скорочення управлінських витрат	Управлінська гнучкість та швидкість реагування на зміни
Інновації у сфері управління якістю	Впровадження та розвиток систем НАССР, ISO, систем простежуваності	Зниження виробничих і регуляторних ризиків, підвищення довіри партнерів	Доступ до ринків ЄС та зростання експортного потенціалу
Логістичні інновації	Оптимізація логістичних ланцюгів, цифровий моніторинг поставок	Скорочення строків доставки, зменшення втрат і витрат	Надійність постачання та конкурентна швидкість
Інновації сталого розвитку	Екологічні технології, зменшення викидів, відповідальне використання ресурсів	Підвищення екологічної відповідності, позитивний імідж компанії	Репутаційна перевага та відповідність стандартам ЄС

Наведена таблиця демонструє системний взаємозв'язок між інноваційною діяльністю МХП, економічними та організаційними ефектами від її впровадження і формуванням конкретних конкурентних переваг. Застосування інновацій різного характеру дозволяє компанії комплексно

впливати на ключові складові конкурентоспроможності – витрати, якість продукції, ринкову диференціацію, управлінську ефективність та експортний потенціал. Такий підхід підтверджує, що інноваційно-орієнтований розвиток і диверсифікація діяльності МХП мають стратегічний характер і створюють передумови для стійкого зростання конкурентоспроможності компанії в умовах євроінтеграції.

Для МХП інноваційно-орієнтований розвиток передусім пов'язаний із модернізацією виробничих потужностей та впровадженням сучасних технологій переробки сільськогосподарської сировини. Інвестиції в автоматизацію, цифрові системи контролю якості, енергоефективні технології та логістичні рішення дозволяють компанії знижувати собівартість продукції, підвищувати її стабільність і відповідність вимогам європейського ринку. Вважається, що саме технологічні інновації у харчовій промисловості формують основу для створення продукції з високою доданою вартістю та забезпечують доступ до сегментів ринку з підвищеними вимогами до якості.

Важливою складовою інноваційно-орієнтованого розвитку є продуктова інноваційність, яка передбачає розширення та оновлення асортименту з урахуванням змін споживчих уподобань. Європейський ринок характеризується зростаючим попитом на продукцію з підвищеними стандартами якості, екологічності та простежуваності походження. У цьому контексті диверсифікація асортименту МХП у напрямі виробництва продуктів глибокої переробки, напівфабрикатів, готових до споживання продуктів і функціональних харчових товарів стає важливим джерелом підвищення конкурентоспроможності. Диверсифікація асортименту знижує залежність підприємства від окремих товарних груп і підвищує стійкість до коливань ринкової кон'юнктури.

Одним із останніх і перспективних напрямів діяльності, що активно розвивається компанією вже декілька років, є кулінарний. Створена МХП екосистема, яка успішно функціонує, представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Кулінарна екосистема МХП.

Джерело: [46]

Диверсифікація діяльності МХП також має ринковий вимір, що проявляється у розширенні географії збуту та зменшенні залежності від окремих експортних напрямів. Євроінтеграція відкриває доступ до ринку Європейського Союзу, водночас посилюючи конкуренцію з боку європейських виробників. У цих умовах диверсифікація ринків збуту, поєднання європейського вектору з розвитком присутності на ринках Близького Сходу та інших регіонів, дозволяє МХП збалансувати експортні ризики та зберегти стабільність фінансових результатів. Подібний підхід підтримується і науковцями, які наголошують на доцільності географічної диверсифікації як інструменту зниження стратегічних ризиків.

Інноваційно-орієнтований розвиток тісно пов'язаний з організаційними та управлінськими інноваціями. Для МХП це означає вдосконалення системи стратегічного управління, впровадження сучасних методів планування, контролю та оцінювання ефективності інноваційних проєктів. Ефективна інноваційна стратегія підприємства повинна базуватися на узгодженні інвестиційних рішень, кадрової політики та довгострокових цілей розвитку. У

контексті євроінтеграції особливого значення набуває здатність підприємства інтегрувати інновації у загальну систему управління конкурентоспроможністю.

Слід також відзначити роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку, який дедалі більше розглядається як складова конкурентоспроможності на європейському ринку. Інновації, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення енергоефективності та раціональне використання ресурсів, дозволяють МХП відповідати принципам Європейського зеленого курсу та формувати позитивний імідж соціально відповідального бізнесу. Сучасні дослідження підтверджують, що інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-стратегію підприємства сприяє зміцненню його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Запровадження технологічних, продуктових та організаційних інновацій сприяє зростанню фінансової ефективності, посиленню ринкової активності, підвищенню виробничого потенціалу та вдосконаленню управлінської результативності, що відповідає структурі інтегрального показника. Саме ці складові забезпечили стабільно високі значення інтегрального індексу конкурентоспроможності МХП у 2019-2023 роках і створюють передумови для його подальшого зростання в середньостроковій перспективі. Таким чином, інноваційно-орієнтований розвиток і диверсифікація діяльності виступають ключовими інструментами впливу на інтегральний рівень конкурентоспроможності компанії в умовах євроінтеграції та формують основу для реалізації наступних управлінських і організаційно-економічних заходів.

У сучасних умовах євроінтеграції експортна стратегія та стратегія сталого розвитку набувають визначального значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Для компанії МХП, яка є одним з найбільших експортерів харчової продукції України, саме поєднання експортної орієнтації з принципами сталого розвитку формує основу стратегічної адаптації до вимог

європейського ринку та створює додаткові конкурентні переваги.

У наукових дослідженнях експортна стратегія підприємства розглядається як система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на вибір пріоритетних зовнішніх ринків, формування конкурентних переваг продукції, адаптацію маркетингових, логістичних і виробничих процесів до міжнародних стандартів. Слід звернути увагу на те, що для підприємств агропродовольчого сектору експортна стратегія має враховувати не лише економічні, а й інституційні та регуляторні особливості країн-імпортерів, зокрема вимоги Європейського Союзу щодо якості, безпечності та простежуваності продукції.

Для МХП експортна стратегія в умовах євроінтеграції включає, насамперед, поглиблення присутності на ринках Європейського Союзу та оптимізацію структури експорту. Європейський ринок характеризується високим рівнем платоспроможного попиту, проте водночас жорсткими стандартами і високою конкуренцією. У цьому контексті ключовим стратегічним завданням МХП є перехід від переважно сировинної або напівсировинної експортної моделі до експорту продукції з більшою доданою вартістю. Західні дослідники [32] зазначають, що саме експорт продукції з високою доданою вартістю забезпечує підприємствам стійкіші конкурентні позиції та зменшує їхню залежність від цінових коливань на світових ринках.

Важливим елементом експортної стратегії МХП є адаптація маркетингової політики до особливостей європейського споживача. Європейський ринок відзначається високою чутливістю до питань якості, безпечності, екологічності та етичності виробництва. У зв'язку з цим експортна стратегія МХП передбачає активне використання інструментів брендингу, позиціонування продукції як такої, що відповідає європейським стандартам, а також комунікацію з кінцевими споживачами щодо походження та характеристик продукції. Фахівці зазначають, що ефективна експортна стратегія у сфері харчової промисловості неможлива без формування довіри до бренду на міжнародних ринках.

Поряд з експортною стратегією дедалі більшого значення набуває стратегія сталого розвитку, яка в умовах євроінтеграції трансформується з елементу корпоративної соціальної відповідальності у важливий чинник конкурентоспроможності. Європейський Союз послідовно реалізує політику сталого розвитку, зокрема в межах Європейського зеленого курсу, що передбачає посилення екологічних вимог до виробництва та обігу харчової продукції. Для підприємств-експортерів це означає необхідність інтеграції екологічних і соціальних стандартів у бізнес-стратегію.

Для МХП стратегія сталого розвитку включає впровадження екологічно орієнтованих інновацій, спрямованих на зниження негативного впливу на довкілля, підвищення енергоефективності та раціональне використання природних ресурсів. Зокрема, практичним втіленням екологічно орієнтованої складової стратегії МХП є розвиток біоенергетичних проєктів на основі утилізації агровідходів. У 2025 році підприємство «Оріль-Лідер», що входить до структури МХП, розпочало промислове виробництво біометану з потужністю до 11 млн м³ на рік та здійснило перший експорт цього виду відновлюваного палива до країн ЄС [47]. Реалізація таких проєктів дозволяє компанії скорочувати викиди парникових газів, зменшувати залежність від викопних енергоносіїв і водночас інтегруватися у європейські енергетичні ринки, поєднуючи екологічні цілі зі зростанням доданої вартості бізнесу.

Підприємства, які інвестують у сталий розвиток, отримують не лише екологічні, а й економічні вигоди у вигляді підвищення інвестиційної привабливості та лояльності споживачів. Таким чином, стратегія сталого розвитку МХП може розглядатися як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг на європейському ринку.

Соціальний вимір сталого розвитку також має важливе значення для експортної конкурентоспроможності МХП. Дотримання стандартів охорони праці, розвиток людського капіталу, взаємодія з місцевими громадами та прозорість бізнес-процесів формують позитивний імідж компанії та знижують репутаційні ризики. Практичним підтвердженням цього підходу є досвід МХП

у період повномасштабної війни, коли компанія зберегла зайнятість, забезпечила підтримку працівників і їхніх родин, надала масштабну гуманітарну допомогу та не відступила від принципів прозорості й відповідальності, що стало важливим чинником збереження довіри партнерів і споживачів на внутрішніх і зовнішніх ринках.

У сучасних умовах соціальна відповідальність підприємств дедалі частіше стає критерієм їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Важливою умовою ефективної реалізації експортної стратегії та стратегії сталого розвитку є їх інтеграція у загальну систему стратегічного управління конкурентоспроможністю МХП. Узгодження експортних цілей з інноваційною, інвестиційною та кадровою політикою дозволяє компанії досягати синергетичного ефекту та підвищувати результативність стратегічних рішень. Отже, саме інтегрований підхід до стратегічного управління забезпечує підприємствам стійкість у мінливому зовнішньому середовищі.

Удосконалення експортної стратегії та стратегії сталого розвитку МХП в умовах євроінтеграції є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності компанії. Поєднання орієнтації на європейські ринки з впровадженням принципів сталого розвитку дозволяє МХП не лише відповідати сучасним вимогам ЄС, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, що створює передумови для подальшого вдосконалення організаційно-економічних і управлінських інструментів підвищення конкурентоспроможності.

3.2. Аналіз організаційно-економічних та управлінських інструментів забезпечення конкурентоспроможності компанії МХП

У сучасних умовах євроінтеграції ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства дедалі більше залежить від здатності впроваджувати цифрові технології та застосовувати процесний підхід до

організації бізнесу. Для компанії МХП, яка функціонує у складному та динамічному середовищі харчової промисловості, удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на основі цифровізації виступає важливим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення стійких конкурентних переваг.

Практичним прикладом такого підходу є цифрова трансформація МХП, яка охоплює впровадження інтегрованих ERP-рішень, розвиток аналітики даних і автоматизацію ключових бізнес-процесів у виробництві, логістиці та управлінні. За оцінками фахівців компанії [48], використання цифрових інструментів дозволяє скорочувати витрати, підвищувати прозорість управлінських рішень та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, що формує довгострокові конкурентні переваги навіть в умовах високої невизначеності.

У наукових дослідженнях цифровізація управління розглядається як комплексний процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення прозорості, оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Цифрова трансформація управління дозволяє підприємствам адаптуватися до умов глобальної конкуренції, знижувати трансакційні витрати та підвищувати гнучкість організаційних структур. Дедалі цифровізація стає одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності в умовах Індустрії 4.0 та розвитку цифрової економіки.

Для підприємств загалом цифровізація системи управління конкурентоспроможністю передбачає насамперед інтеграцію сучасних інформаційних систем у процеси планування, контролю та аналізу діяльності. Використання корпоративних інформаційних систем, аналітичних платформ і цифрових інструментів підтримки прийняття рішень дозволяє забезпечити оперативний доступ до достовірної управлінської інформації, що є критично важливим в умовах нестабільності зовнішнього середовища. У контексті євроінтеграції це сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів і

відповідності вимогам європейських партнерів та регуляторів.

Процесний підхід до управління, який активно застосовується в європейській управлінській практиці, передбачає орієнтацію не на окремі функції чи структурні підрозділи, а на наскрізні бізнес-процеси, що створюють цінність для споживача. Процесний підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє формуванню системного бачення конкурентоспроможності підприємства. У випадку МХП це включає ідентифікацію ключових бізнес-процесів, що безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг, та їх оптимізацію із застосуванням цифрових інструментів.

Впровадження процесного підходу в поєднанні з цифровізацією дозволяє МХП перейти від фрагментарного управління окремими функціями до комплексного управління ланцюгом створення вартості. Цифрові платформи дають змогу моделювати бізнес-процеси, оцінювати їх ефективність і своєчасно виявляти «вузькі місця», що негативно впливають на конкурентоспроможність. Можна стверджувати, що підприємства, які поєднують процесний підхід із цифровими технологіями, досягають вищих показників продуктивності та якості управління.

Особливу роль у системі управління конкурентоспроможністю МХП відіграє цифровізація процесів контролю якості та безпечності продукції. Використання цифрових систем простежуваності, автоматизованого моніторингу виробничих параметрів і аналізу даних дозволяє підвищити рівень відповідності продукції європейським стандартам та знизити ризики невідповідності регуляторним вимогам. У науковій праці [45] наголошується, що цифрові технології у сфері контролю якості стають важливим чинником конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на ринках ЄС.

Цифровізація управління також створює передумови для підвищення ефективності стратегічного планування. Використання аналітичних інструментів, прогнозних моделей і систем бізнес-аналітики дозволяє МХП обґрунтовано оцінювати альтернативні сценарії розвитку, прогнозувати зміну

конкурентного середовища та своєчасно коригувати стратегію. Українські дослідники [3] зазначають, що впровадження цифрових інструментів стратегічного управління сприяє підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх викликів, зокрема пов'язаних із євроінтеграційними процесами.

Разом із тим удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на основі цифровізації вимагає відповідних змін у кадровій політиці та корпоративній культурі. Формування цифрових компетенцій персоналу, розвиток навичок роботи з даними та впровадження культури безперервного вдосконалення є необхідними умовами ефективної реалізації цифрової трансформації. Успіх цифровізації управління значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати технологічні зміни у систему управління людськими ресурсами.

Концентровано вплив цифровізації на конкурентоспроможність компанії МХП представлений в табл. 3.2.

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю МХП на основі цифровізації та процесного підходу є важливим напрямом реалізації стратегічних пріоритетів компанії в умовах євроінтеграції. Поєднання цифрових управлінських інструментів із процесною організацією діяльності дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, знизити витрати, забезпечити відповідність європейським стандартам і сформувати стійкі конкурентні переваги.

Запровадження цифрових управлінських інструментів і процесного підходу безпосередньо впливає на динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності МХП, розрахованого у розділі 2 магістерської роботи. Цифровізація системи управління сприяє підвищенню фінансової ефективності, якості управлінських рішень, надійності логістичних процесів та відповідності європейським стандартам, що формує зростання ключових складових інтегрального показника.

Таблиця 3.2

Вплив цифрових управлінських інструментів на конкурентоспроможність
МХП

Цифрові управлінські інструменти	Сфера застосування в діяльності МХП	Управлінський ефект	Вплив на конкурентоспроможність
ERP-системи (корпоративні інформаційні системи)	Планування ресурсів, фінансовий облік, контроль витрат	Підвищення прозорості управління, зниження трансакційних витрат	Зростання фінансової стійкості та ефективності
ВІ-платформи та аналітичні системи	Аналіз фінансових, виробничих і ринкових показників	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Посилення стратегічної адаптивності
Цифрові системи управління якістю та безпечністю	Контроль відповідності стандартам HACCP, ISO, простежуваність	Зменшення регуляторних і репутаційних ризиків	Підвищення експортної конкурентоспроможності
Автоматизовані системи логістики та постачання	Управління ланцюгами поставок, моніторинг транспортування	Скорочення строків і витрат доставки	Надійність постачання та конкурентна швидкість
Цифрові платформи стратегічного планування	Моделювання сценаріїв, прогнозування розвитку	Підвищення якості стратегічних рішень	Довгострокова стійкість конкурентних позицій
HR-інформаційні системи та цифрове навчання	Управління персоналом, розвиток компетенцій	Підвищення продуктивності та інноваційної спроможності	Посилення нематеріальних конкурентних переваг

У сукупності це забезпечує підвищення адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища та створює передумови для стійкого зростання рівня її конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.

В умовах євроінтеграції та зростання відкритості національної економіки особливого значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості набуває розвиток партнерських відносин і формування ефективної системи управління ризиками. Для компанії МХП, яка активно інтегрується у міжнародні ланцюги створення доданої вартості,

зазначені напрями є важливими інструментами зниження невизначеності, підвищення стійкості бізнесу та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

У наукових дослідженнях партнерські відносини розглядаються як форма стратегічної взаємодії підприємств, що базується на координації інтересів, обміні ресурсами та спільному створенні цінності. Для підприємств агропродовольчого сектору стратегічні партнерства дозволяють знизити витрати виходу на нові ринки, прискорити адаптацію до міжнародних стандартів та підвищити інноваційну спроможність. Слід підкреслити роль міжфірмових партнерств як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальних ринків.

Для МХП розвиток партнерських відносин у контексті євроінтеграції передбачає насамперед поглиблення співпраці з європейськими постачальниками, логістичними операторами, торговельними мережами та сертифікаційними органами. Така взаємодія сприяє кращому розумінню вимог європейського ринку, зниженню бар'єрів доступу та підвищенню довіри з боку іноземних контрагентів. Партнерства також створюють можливості для спільної реалізації інноваційних проєктів, зокрема у сфері сталого розвитку, цифровізації та екологізації виробництва.

Важливим напрямом партнерської взаємодії є участь МХП у міжнародних ланцюгах доданої вартості. Інтеграція підприємств у глобальні ланцюги створення вартості дозволяє їм отримувати доступ до нових технологій, знань і ринків збуту, водночас посилюючи їх конкурентні позиції. Для МХП така інтеграція є особливо актуальною з огляду на необхідність підвищення частки продукції з високою доданою вартістю в структурі експорту.

Поряд із розвитком партнерських відносин зростає значущість системи управління ризиками, оскільки євроінтеграція супроводжується підвищенням рівня невизначеності та появою нових ризиків. До ключових ризиків діяльності МХП в умовах інтеграції до європейського ринку належать

регуляторні ризики, валютні коливання, логістичні обмеження, репутаційні та комерційні ризики. Українські науковці [39] підкреслюють, що ефективне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств у відкритій економіці.

Система управління ризиками МХП базується на комплексному підході, який включає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і мінімізацію ризиків. Використання сучасних аналітичних інструментів, цифрових платформ та сценарного аналізу дозволяє компанії своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У західних дослідженнях [38] доведено, що підприємства, які інтегрують управління ризиками у систему стратегічного управління, демонструють вищий рівень стійкості та кращі фінансові результати.

Важливою складовою управління ризиками є диверсифікація партнерських зв'язків і ринків збуту. Для МХП це означає поєднання співпраці з різними групами контрагентів і розширення географії експорту, що дозволяє зменшити залежність від окремих ринків або партнерів. Такий підхід відповідає рекомендаціям західних учених [37], які розглядають диверсифікацію як ефективний інструмент зниження стратегічних ризиків у міжнародному бізнесі.

Отже, розвиток партнерських відносин і вдосконалення системи управління ризиками є взаємопов'язаними напрямками підвищення конкурентоспроможності МХП в умовах євроінтеграції. Партнерства забезпечують доступ до ресурсів, знань і ринків, тоді як ефективне управління ризиками дозволяє знизити негативний вплив зовнішніх чинників і забезпечити стабільність діяльності компанії.

3.3. Оцінка результативності управлінських практик та сценарії розвитку компанії МХП

В умовах євроінтеграції економічна результативність стратегічних, організаційно-економічних та управлінських рішень набуває особливого значення, оскільки конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості дедалі більше визначається здатністю забезпечувати фінансову стійкість, ефективне використання ресурсів та адаптацію до вимог європейського ринку.

Розглянуті напрями управління конкурентоспроможністю МХП охоплюють інноваційно-орієнтований розвиток, диверсифікацію діяльності, удосконалення експортної стратегії, цифровізацію управління, розвиток партнерських відносин та формування системи управління ризиками. Сукупний економічний ефект від їх реалізації проявляється через покращення ключових фінансово-економічних показників діяльності компанії, що, у свою чергу, відображається на зростанні інтегрального показника конкурентоспроможності.

Економічна ефективність заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна оцінюватися з урахуванням як прямих, так і опосередкованих результатів, включаючи зростання доходів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та зменшення ризиків. Саме комплексний підхід до оцінювання дозволяє адекватно відобразити реальний економічний ефект управлінських рішень.

Реалізація інноваційно-орієнтованого розвитку та цифровізації управління в компанії МХП включає інвестиційні витрати, пов'язані з модернізацією виробничих потужностей, впровадженням інформаційних систем і підвищенням кваліфікації персоналу. Водночас економічні вигоди проявляються у зниженні собівартості продукції, оптимізації логістичних процесів та підвищенні ефективності використання ресурсів. Цифровізація управління може забезпечувати скорочення операційних витрат у середньому

на 5-15 %, залежно від масштабів і специфіки підприємства.

Удосконалення експортної стратегії та диверсифікація ринків збуту сприяють зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню стабільності доходів МХП. Орієнтація на експорт продукції з більшою доданою вартістю дозволяє компанії підвищувати маржинальність продажів і зменшувати залежність від цінових коливань на сировинних ринках. За даними аналітичних досліджень [27], підприємства харчової промисловості, які здійснюють перехід до експорту продукції з високою доданою вартістю, можуть підвищувати рентабельність продажів на 3-7 % у середньостроковій перспективі.

Важливим економічним результатом удосконалення управління конкурентоспроможністю є зниження рівня ризиків діяльності МХП. Розвиток партнерських відносин і впровадження системи управління ризиками дозволяють мінімізувати втрати, пов'язані з логістичними збоями, регуляторними обмеженнями та валютними коливаннями. Ефективне управління ризиками сприяє стабілізації фінансових результатів підприємства та зменшенню ймовірності виникнення кризових ситуацій.

Економічна ефективність впроваджених заходів також знаходить відображення у прогностичній динаміці інтегрального показника конкурентоспроможності МХП. Зростання фінансових, виробничих та управлінських показників у результаті реалізації інноваційних і організаційно-економічних рішень створює передумови для підвищення значення інтегрального індексу у середньостроковій перспективі.

Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом стратегічного управління, що дозволяє оцінити можливі наслідки реалізації запропонованих заходів та визначити перспективи розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища. В умовах євроінтеграції прогноз конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України ускладнюється впливом макроекономічних, регуляторних, ринкових і геополітичних чинників, що зумовлює доцільність

використання сценарного підходу.

Сценарний аналіз передбачає формування декількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від зміни ключових зовнішніх і внутрішніх факторів. Застосування сценарного підходу дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень та зменшити ризики помилкового прогнозування. Для МХП у межах даного дослідження запропоновано три сценарії розвитку: базовий, оптимістичний та песимістичний (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика сценаріїв розвитку конкурентоспроможності МХП

Сценарій	Ключові припущення	Очікувані наслідки
Базовий	Послідовна реалізація запропонованих заходів, поступова адаптація до вимог ЄС, помірні темпи зростання ринку	Стабільне зростання фінансових показників і конкурентоспроможності
Оптимістичний	Активна інтеграція на ринки ЄС, зростання експорту продукції з високою доданою вартістю, ефективна цифровізація	Прискорене зростання доходів, посилення конкурентних позицій
Песимістичний	Посилення регуляторних обмежень, логістичні ускладнення, уповільнення інвестицій	Сповільнення зростання, підвищення витрат і ризиків

Оптимістичний сценарій демонструє можливість більш динамічного зростання конкурентоспроможності за умови активної експансії на ринки Європейського Союзу, успішної реалізації експортної стратегії та поглиблення цифровізації управління. Песимістичний сценарій відображає потенційні ризики, пов'язані з погіршенням зовнішніх умов, зростанням витрат і регуляторним тиском.

Результати сценарного аналізу конкурентоспроможності МХП підтверджують, що керівництво компанії забезпечує умови для її стійкого в середньостроковій перспективі.

Висновки до РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі магістерської роботи досліджено підходи та напрями

управління конкурентоспроможністю компанії МХП в умовах євроінтеграції. Розглянуто стратегічні, організаційно-економічні та управлінські заходи спрямовані на формування стійких конкурентних переваг підприємства та забезпечення його адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Дослідження практики управління конкурентоспроможністю МХП засвідчило, що інноваційно-орієнтований розвиток і диверсифікація діяльності є ключовими чинниками довгострокового зростання конкурентних позицій компанії. Впровадження технологічних, продуктових і організаційних інновацій, орієнтація на виробництво продукції з високою доданою вартістю та розширення асортименту з урахуванням вимог європейського ринку забезпечують підвищення ефективності діяльності та зниження залежності від кон'юктурних коливань. Експортна стратегія підприємства у поєднанні з реалізацією принципів сталого розвитку дозволяє МХП не лише розширювати присутність на ринках Європейського Союзу, а й формувати позитивний імідж соціально відповідального та екологічно орієнтованого підприємства.

Дослідження організаційно-економічних та управлінських інструментів забезпечення конкурентоспроможності показало, що цифровізація управління та впровадження процесного підходу сприяють підвищенню прозорості бізнес-процесів, оперативності прийняття управлінських рішень і ефективності використання ресурсів. Розвиток партнерських відносин та вдосконалення системи управління ризиками в умовах євроінтеграції забезпечують зниження рівня невизначеності та підвищення стійкості діяльності компанії. Інтеграція МХП у міжнародні ланцюги створення доданої вартості, диверсифікація ринків збуту та впровадження сучасних підходів до управління ризиками формують додаткові можливості для зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Загалом, ефективне управління конкурентоспроможністю сприяє зростанню доходів, оптимізації витрат, зниженню ризиків і підвищенню загальної ефективності діяльності компанії. Проведений сценарний аналіз конкурентоспроможності компанії показав, що за базового та оптимістичного

сценаріїв МХП і у подальшому здатна стійко зростати, підвищуючи конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі. У разі розвитку песимістичного сценарію компанія скоріше збереже достатній рівень адаптаційного потенціалу.

Отже, узагальнюючи результати дослідження досвіду компанії МХП, можна зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції потребує системного та стратегічно узгодженого підходу до управління, заснованого на інтеграції інноваційного розвитку, цифровізації, експортної орієнтації, партнерської взаємодії та ефективного управління ризиками. Адаптація окремих управлінських практик МХП з урахуванням масштабів діяльності, ресурсних можливостей та інституційних умов функціонування підприємств може сприяти підвищенню їх стійкості та зміцненню конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішніх ринках.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження проблематики управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції, що є актуальним завданням сучасного етапу розвитку національної економіки. Поглиблення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом зумовлює суттєву трансформацію умов функціонування підприємств харчової галузі, посилення конкуренції, а саме зростання вимог до якості, безпечності, екологічності продукції та ефективності управлінських рішень. У цих умовах конкурентоспроможність підприємства виступає ключовою передумовою його стійкого розвитку та успішної інтеграції у європейський економічний простір.

У теоретичній частині роботи узагальнено наукові підходи до визначення сутності та змісту конкурентоспроможності підприємства, розкрито еволюцію поглядів на дану економічну категорію та її роль у системі підприємництва і торгівлі. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, яка відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Доведено, що в сучасних умовах конкурентоспроможність формується під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників та не може розглядатися виключно крізь призму фінансових або виробничих показників.

У межах теоретичного аналізу систематизовано чинники формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості з урахуванням галузевої специфіки, особливостей ринкового середовища та впливу державного регулювання. Визначено, що для підприємств галузі особливого значення набувають технологічний рівень виробництва, якість і безпечність продукції, ефективність логістичних процесів, інноваційна активність та відповідність європейським стандартам. Окрему увагу приділено теоретичним

підходам до управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема системному, стратегічному, процесному та ресурсному, що дозволило сформулювати концептуальну основу подальшого дослідження.

Аналітична частина магістерської роботи була спрямована на оцінювання впливу євроінтеграційних чинників на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України та аналіз практики управління конкурентоспроможністю на прикладі компанії МХП. У процесі дослідження встановлено, що євроінтеграція виступає одночасно джерелом нових можливостей і суттєвих викликів для підприємств галузі. Гармонізація національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, посилення регуляторних вимог та відкриття доступу до європейських ринків зумовлюють необхідність адаптації бізнес-моделей, удосконалення систем управління та підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз вимог європейського ринку до конкурентоспроможності харчової продукції дозволив дійти висновку, що вирішальними чинниками успіху підприємств є дотримання стандартів якості та безпечності, впровадження систем сертифікації, ефективна логістика та адаптована маркетингова політика. Водночас ідентифіковано низку проблем і викликів, з якими стикаються українські підприємства в процесі євроінтеграції, зокрема структурні обмеження, недостатній рівень інвестицій, фінансові ризики, інституційні бар'єри та недосконалість управлінських механізмів.

Дослідження діяльності компанії МХП як об'єкта аналізу підтвердило її провідну роль у харчовій промисловості України та високий рівень конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішніх ринках. Проведений фінансово-економічний аналіз, PEST-аналіз і застосування моделі п'яти сил конкуренції М. Портера дозволили комплексно оцінити конкурентне середовище та позиції компанії. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності МХП засвідчив стабільно високі значення показника у 2019–2023 роках з окремими коливаннями, зумовленими впливом зовнішніх економічних та інституційних факторів. Це підтверджує ефективність

існуючої системи управління конкурентоспроможністю та наявність у компанії значного адаптаційного потенціалу.

У магістерській роботі досліджено практику управління конкурентоспроможністю компанії МХП в умовах євроінтеграції. Виявлено, що ключовими стратегічними орієнтирами підвищення конкурентоспроможності компанії є інноваційно-орієнтований розвиток, диверсифікація діяльності, удосконалення експортної стратегії та реалізація принципів сталого розвитку.

Серед сильних сторін системи управління МХП можна виділити цифровізацію управління та впровадження процесного підходу. Використання сучасних цифрових інструментів забезпечує ефективність управлінських рішень, прозорість бізнес-процесів згідно з європейськими стандартами. Водночас розвиток партнерських відносин і вдосконалення системи управління ризиками знижують невизначеність та підвищують стійкість компанії в процесі активної інтернаціоналізації її діяльності.

Узагальнений досвід компанії МХП свідчить, що формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України в умовах євроінтеграції має ґрунтуватися на стратегічній узгодженості управлінських рішень, інтеграції виробничих, інноваційних і маркетингових процесів, а також поступовому впровадженні європейських стандартів якості та корпоративного управління. Для вітчизняних підприємств харчової промисловості доцільним є використання елементів цього досвіду з урахуванням масштабів діяльності, ресурсних обмежень та інституційного середовища, що дозволить підвищити їх адаптивність і стійкість на внутрішньому та зовнішніх ринках. Таким чином, кейс МХП може розглядатися як орієнтир для формування ефективних моделей управління конкурентоспроможністю без механічного копіювання управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Конкурентоспроможність підприємств: теорія і практика управління. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2015. 300 с.
3. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління підприємством. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 360 с.
4. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. Суми : Університетська книга, 2018. 720 с.
5. Краснокутська Н. В. Підприємництво та розвиток підприємств. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 400 с.
6. Гребешкова О. М. Процесне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2018. 280 с.
7. Манцуров І. Г. Державне регулювання економіки. Київ : КНЕУ, 2019. 450 с.
8. Колот А. М. Соціально-трудові відносини та конкурентоспроможність підприємств. Київ : КНЕУ, 2017. 380 с.
9. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 563 с.
10. Геєць В. М. Інноваційний шлях розвитку та економічне зростання. Київ : НАН України, 2019. 280 с.
11. Геєць В. М. Інституційні обмеження економічного розвитку України. Київ : НАН України, 2020. 320 с.
12. Мельник Т. М. Зовнішньоекономічна діяльність України в умовах євроінтеграції. Київ : КНЕУ, 2021. 360 с.
13. Шинкарук Л. В. Євроінтеграційні процеси та експортна стратегія підприємств України. Київ : КНЕУ, 2020. 300 с.
14. Павленко О. І. Євроінтеграція України: економічні виклики та можливості. Київ : НАН України, 2020. 280 с.

15. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Гончаренко О. В. та ін. Міжнародна економічна діяльність України : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 704 с.
16. Мельник Т. М., Пугачевська К. С. Тенденції розвитку експорту України в умовах євроінтеграції. Бізнес Інформ. 2017. № 10. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_11
17. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
18. Міністерство економіки України. Зовнішня торгівля агропродовольчою продукцією України. Київ, 2023.
19. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Офіційний вісник України. 2014. № 75.
20. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
21. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2020. 776 p.
22. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
23. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge : Harvard University Press, 2017. 255 p.
24. OECD. Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture. Paris : OECD Publishing, 2020.
25. OECD. Digitalisation and Food Supply Chains. Paris : OECD Publishing, 2021.
26. European Commission. EU–Ukraine Trade and Economic Relations. Brussels, 2022.
27. European Commission. Agri-Food Trade Statistical Factsheet. Brussels, 2022.
28. European Commission. The European Green Deal. Brussels, 2019.
29. ISO. ISO 22000: Food safety management systems. Geneva : ISO, 2018.
30. FAO. Food Traceability Systems. Rome : FAO, 2021.
31. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone, 2018.

32. Gereffi G. Global Value Chains and Development. Cambridge : Cambridge University Press, 2018.
33. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, No. 1–2.
34. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016.
35. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. New York : W. W. Norton & Company, 2014.
36. Davenport T. H. Competing on Analytics. Boston : Harvard Business School Press, 2017.
37. Rugman A., Verbeke A. International Business Strategy. Cambridge : Cambridge University Press, 2020.
38. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. London : Kogan Page, 2018.
39. Васильців Т. Г. Управління ризиками підприємства. Львів : Піраміда, 2020. 320 с.
40. Козаченко Г. В. Управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 280 с.
41. Жаліло Я. А. Економічна безпека підприємств в умовах євроінтеграції. Київ : НІСД, 2019. 240 с.
42. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2024. 334 с.
43. Бондар Н. М. Процесний підхід в управлінні підприємством. Київ : КНЕУ, 2019. 260 с.
44. Hammer M. Beyond Reengineering. New York : HarperBusiness, 2015.
45. OECD. Digital Transformation of Manufacturing. Paris : OECD Publishing, 2020.
46. Трансформація компанії надто фундаментальна, щоб війна з Росією могла зупинити цей процес. Як працює МХП під час війни // Forbes Ukraine. 26 грудня 2022. Режим доступу: <https://forbes.ua/company/transformatsiya->

kompanii-nadto-fundamentalna-shchob-viyna-z-rosieyu-mogla-zupiniti-tsey-
protses-yak-pratsyue-mkhp-pid-chas-viyni-26122022-10578

47. Ясько В. Компанія зі структури МХП почала експорт біометану до ЄС [Електронний ресурс]. Forbes Ukraine. 2025. 12 лютого. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/kompaniya-iz-strukturi-mkhp-pochala-eksport-biometanu-do-es-12022025-27111>
48. Підхід до цифрової трансформації: досвід МХП [Електронний ресурс]. Forbes Ukraine. 2023. 27 грудня. Режим доступу: <https://forbes.ua/innovations/pidkhid-do-tsifrovoi-transformatsii-dosvid-mkhp-27122023-18159>