

Дмитро Ю. Фролов\*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ АДАПТИВНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОДИСТРИБ'ЮТОРІВ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*У статті досліджено теоретико-методичні підходи до оцінювання адаптивної конкурентоспроможності агродистрибуторських підприємств в умовах надзвичайних ситуацій господарювання. Запропоновано розглядати конкурентоспроможність агродистрибутора як адаптивну систему коротких стратегічних циклів, а не довгострокову стабільну перевагу. Розроблено концептуальну модель формування інтегрального показника адаптивної конкурентоспроможності на основі системи якісних та кількісних індикаторів та алгоритм оцінювання, який включає блоки логістичної стійкості, фінансової адаптивності, інноваційно-цифрового розвитку та організаційної гнучкості.*

*Ключові слова:* агродистрибуція, конкурентоспроможність підприємства, економіко-математичне моделювання, оптимізація, фінансування та інвестиційно-інноваційний розвиток, невизначеність, ризик, ефективність, бізнес-процеси, стратегічне управління, фінансово-економічна діяльність.

*Форм. 3. Літ. 10.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-44-49*

*ORCID ID: 0009-0001-3926-3348*

Dmytro Frolov

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF ASSESSING ADAPTIVE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL DISTRIBUTORS IN EMERGENCY MANAGEMENT SITUATIONS

*The article explores theoretical and methodological approaches to assessing the adaptive competitiveness of agricultural distribution enterprises in emergency management situations. It is proposed to consider the competitiveness of an agricultural distributor as an adaptive system of short strategic cycles, and not a short-term stable advantage. A conceptual model of forming an integral indicator of adaptive competitiveness based on a system of qualitative and quantitative indicators and an evaluation algorithm is developed, which includes blocks of logistical stability, financial adaptability, innovative and digital development and organizational flexibility.*

*Keywords:* agricultural distribution, enterprise competitiveness, economic and mathematical modeling, optimization, financing and investment and innovative development, uncertainty, risk, efficiency, business processes, strategic management, financial and economic activity.

*Peer-reviewed, approved and placed: 10.03.2026*

**Постановка проблеми.** Функціонування аграрного ринку значною мірою залежить від ефективності діяльності агродистрибуторів, які забезпечують просування матеріально-технічних ресурсів до сільськогосподарських виробників. Постійні трансформації агропромислового ринку як на глобальному, так і на локальному рівнях призводять до необхідності систематичного вимірювання рівня конкурентоспроможності виробників та дистрибуторів. На загальний рівень конкурентоспроможності

---

\* Kryvyi Rih National University, Ukraine.

агродистриб'юторів впливає низка сезонних факторів, наявність яких унеможлиблює статичну оцінку, а навпаки, підкреслює актуальність та необхідність постійної оцінки, враховуючи надзвичайні умови господарювання та невизначеність агроринку. У зв'язку з цим постає питання якісної та кількісної оцінки адаптивної конкурентоспроможності агродистриб'юторів, яка б враховувала сезонні коливання кон'юнктури відповідних ринків та сучасні складні умови здійснення господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми конкурентоспроможності підприємств досліджували: Майкл Портер – теорія конкурентних переваг [9]; Пилип Котлер – маркетингові аспекти конкурентоспроможності [1]; Питер Друкер – адаптивність організацій [3]. Вітчизняні науковці досліджують конкурентоспроможність аграрних підприємств, розвиток логістики аграрного ринку, управління кризовими ризиками. Протосвіцька О.І., Федорчук О.М. в працях [7] досліджували управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та висвітлювали конкурентоспроможність аграрних підприємств та стратегічне управління. Малік М.Й. та Нужна О.А. в роботі [8] переважно висвітлювали саме механізм забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Кваша С.М., Павленко О., Вакулєнко В. в роботі [6] досліджували механізми забезпечення конкурентоспроможності української аграрної продукції на зовнішніх ринках. Вініченко І. І., Маховський Д. В. вивчали перспективи розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств [2]. Однак недостатньо дослідженим залишається інтегральне оцінювання адаптивної конкурентоспроможності агродистриб'юторів у кризових умовах. Не зважаючи на значну актуальність теми дослідження, серед вітчизняних та іноземних науковців відсутнє чітке бачення якісної та кількісної оцінки адаптивної конкурентоспроможності агродистриб'юторів в умовах надзвичайних ситуацій господарювання. Серед поодиноких наукових праць з цього питання варто виділити розробки таких вчених, як Іщенко М. І. та Капітула С. В. [5], Чикуркова А.Д. та Ковалишин О.С. [10], Єрмаков О. Ю. та Есаулов В. А. [4].

**Основні результати дослідження.** Сучасний аграрний сектор функціонує в умовах високої турбулентності та непередбачуваності, що зумовлено постійними геополітичними конфліктами, економічною нестабільністю, змінами клімату та надзвичайними ситуаціями господарювання. У таких умовах конкурентоспроможність агродистриб'юторів визначається не лише їхньою ресурсною базою та ринковою позицією, а й здатністю швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Це потребує формування концептуального підходу до якісної та кількісної оцінки адаптивної конкурентоспроможності, який зробить можливим стратегічне управління стабільністю та розвитком дистриб'юторських структур аграрного ринку. Наявність ряду сезонних факторів та їх суттєвого впливу на діяльність агродистриб'юторів на сьогоднішній день унеможлиблює застосування класичних та розповсюджених моделей оцінки конкурентоспроможності. В той же час оцінка даної категорії необхідна через її важливість при прийнятті управлінських рішень та розробці стратегії розвитку відповідних суб'єктів

господарювання. В умовах надзвичайних ситуацій господарювання (воєнні дії, логістичні розриви, енергетичні кризи, пандемії, кліматичні катастрофи) значно підвищується роль адаптивної конкурентоспроможності таких підприємств.

В результаті аналізу доступних наукових та літературних джерел з метою визначення термінології в дослідженні під сезонно-адаптивною конкурентоспроможністю агродистриб'ютора запропоновано вважати здатність підприємства змінювати набір конкурентних переваг у межах одного аграрного сезону залежно від фінансового стану агровиробників, кліматичних ризиків та логістичних обмежень.

Традиційні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств не враховують фактори:

- кризових трансформацій логістичних ланцюгів;
- ризиків постачання ресурсів;
- швидкості адаптації до змін ринку;
- цифровізації каналів дистрибуції.

Отже виникає потреба у формуванні концептуальної системи якісної та кількісної оцінки адаптивної конкурентоспроможності агродистриб'юторів, яка розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства забезпечувати ефективність бізнес-процесів за умов дії екстремальних чинників. Вона охоплює:

- гнучкість логістичних і збутових систем;
- швидкість реакції на зміни попиту;
- стійкість до порушень постачань;
- інноваційність управлінських рішень;
- ефективність антикризового менеджменту;

В основі концепції – синергетичний та системний підходи, що дозволяють розглядати агродистриб'ютора як складну адаптивну систему.

Якісна оцінка ґрунтується на експертному аналізі функціонування підприємства та включає такі ключові принципи:

1. Принцип комплексності. Оцінюються не окремі характеристики, а взаємопов'язані складові стійкості та адаптивності.

2. Принцип сценарності. Використовуються сценарії надзвичайних ситуацій: військові загрози, логістичні блокування, ринкові шоки.

3. Принцип часової динаміки. Враховується зміна здатності підприємства адаптуватися в різні фази кризи.

4. Принцип суб'єктності. Підприємства розглядаються як активні учасники ринку, здатні формувати власні адаптаційні стратегії.

Якісна оцінка здійснюється за такими показниками: стратегічна гнучкість, стійкість бізнес-моделі, цифровізація, партнерські взаємозв'язки, рівень ризик-менеджменту.

Кількісна оцінка передбачає створення системи вимірюваних індикаторів та застосування авторського інтегрального сезонного індексу адаптивної конкурентоспроможності SACI-Index (Seasonal Adaptive Competitiveness Index), який на відміну від класичних показників, буде включати:

1. Швидкість реакції на зміну попиту фермерів (погодні ризики).

2. Гнучкість асортименту в межах сезону (наявність товарів на складах).
3. Фінансову адаптивність (відстрочка, товарне кредитування, бартер, партнерські програми з банківськими установами).
4. Логістичну стійкість та мобільність.
5. Здатність працювати в умовах дефіциту ресурсів.

Завдяки такому підходу вперше запропоновано кількісно оцінювати адаптацію до змін, а не просто «частку ринку».

Інтегральний індекс може бути розрахований за формулою:

$$SACI = \sum_{i=1}^5 (A_i \cdot N_i)$$

де:  $A_1$  – швидкість реакції на зміну попиту.

$A_2$  – гнучкість асортименту.

$A_3$  – фінансова адаптивність.

$A_4$  – логістична стійкість та мобільність.

$A_5$  – здатність працювати в умовах ризику.

Кожен показник оцінюється за шкалою 0–1.

$N_i$  – нормоване значення  $A_i$ .

Для нормування пропонується використовувється метод міні–макс для стимулюючих показників та макс–мін для дестимулюючих показників. Тобто для стимулюючих показників маємо таке нормоване значення:

$$N_i = \frac{A_i - A_{min}}{A_{max} - A_{min}}$$

а для дестимулюючих показників відповідно:

$$N_i = \frac{A_{max} - A_i}{A_{max} - A_{min}}$$

В цілому пропонується адаптивна модель конкурентоспроможності агродистриб'юторів, що складається з чотирьох модулів:

I. Аналітико-діагностичний модуль. Збір даних, ідентифікація слабких зон, оцінка ризикової експозиції.

II. Прогностичний модуль. Формування сценаріїв та прогнозування поведінки системи під впливом дестабілізаційних чинників.

III. Ресурсно-адаптивний модуль. Оптимізація логістики, диверсифікація каналів постачання, гнучке управління запасами.

IV. Стратегічно-управлінський модуль. Розробка антикризових стратегій, цифровізація процесів, підвищення стійкості бізнес-екосистеми.

Одним з головних підсумків впровадження даного підходу буде здатність агродистриб'ютора відмовлятися від успішних минулосезонних рішень, якщо вони стають ризиковими в новому сезоні. Система раннього сезонного конкурентного реагування (SRCR), розробка якої є темою подальшого наукового дослідження та яка ґрунтується на концепції кількісної оцінки адаптації до змін, буде дозволяти прогнозувати зміни платоспроможності

фермерів, коригувати асортимент до початку пікового сезону, покращувати лояльність кінцевих клієнтів (фермерів) до агродистриб'ютора та змінювати умови співпраці до зростання дебіторської заборгованості або її суттєво зменшення. Це підвищує конкурентоспроможність агродистриб'ютора без значного зростання витрат на впровадження запропонованої моделі.

**Висновки.** Формування концептуальних засад якісної та кількісної оцінки адаптивної конкурентоспроможності агродистриб'юторів є ключовим напрямом у забезпеченні сталого розвитку аграрної дистрибуції в умовах надзвичайних ситуацій. Використання інтегрального підходу, поєднання експертних і аналітичних методів, а також створення адаптивної моделі підсилює здатність підприємств ефективно функціонувати навіть за найскладніших умов. Запропоновані концептуальні засади дозволяють здійснювати всебічну оцінку готовності агродистриб'юторів до надзвичайних ситуацій, виявляти критичні вразливості та визначати напрямки стратегічної оптимізації, забезпечувати обґрунтоване антикризове управління та підвищувати рівень стійкості агоринку в умовах нестабільності.

1. Kotler P., Caslione J. *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York : AMACOM, 2009. 224 p.

2. Вініченко І. І., Маховський Д. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи розвитку. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 10–13. [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2013/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2013/3.pdf)

3. Друкер П. Ф. *Практика менеджменту*. пер. з англ. Київ : Основи, 2007. 398 с.

4. Єрмаков О. Ю., Есаулов В. А. Техніко-технологічне забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 325–329. <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/66.pdf>

5. Іщенко М. І., Капітула С. В., Мішук Є. В., Ільченко В. О. Удосконалення структури безпеки та методики оцінки рівня й стану фінансової безпеки підприємства в умовах трансформації ринкового простору. *Агросвіт*. 2020. № 17–18. С. 67–76. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.17-18.67

6. Кваша С.М., Павленко О., Вакуленко В. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/5072/5018>.

7. Лагодієнко, В.В., Федорчук О.М., Протосвіцька О.І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 289–295.

8. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>

9. Портер М. Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів. пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

10. Чикуркова А.Д., Ковалишин О.С. Сучасні тенденції стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2021. № 35. С. 39–47. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-2-5>

1. Kotler P., Caslione J. *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York : AMACOM, 2009. 224 p.

2. Vinichenko I. I., Makhovskiy D. V. Konkurentospromozhnist ahrarykh pidpriemstv: stan i perspektivu rozvytku. *Ahrosvit*. 2013. № 21. S. 10–13. [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2013/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2013/3.pdf)

3. Druker P. F. *Praktyka menedzhmentu*. per. z anhl. Kyiv : Osnovy, 2007. 398 s.

4. Iermakov O. Yu., Esaulov V. A. Tekhniko-tekhnologichne zabezpechennia konkurentospromozhnosti produktsii silskohospodarskykh pidpriemstv. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. № 6. S. 325–329. <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/66.pdf>

5. Ishchenko M. I., Kapitula S. V., Mishchuk Ye. V., Ilchenko V. O. Udoskonalennia struktury bezpeky ta metodyky otsinky rivnia y stanu finansovoi bezpeky pidpriemstva v umovakh transformatsii rynkovoho prostoru. *Ahrosvit*. 2020. № 17-18. S. 67–76. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.17-18.67
6. Kvasha S.M., Pavlenko O., Vakulenko V. Konkurentospromozhnist ukrainskoi ahrarnoi produksii na zovnishnikh rynkakh. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5072/5018>.
7. Lahodiienko, V.V., Fedorchuk O.M., Protosvitska O.I. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2020. Tom 5. № 2. S. 289-295.
8. Malik M.I., Nuzhna O.A. Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv: metodolohiia i mekhanizmy : monohrafiia. Kyiv : Instytut ahrarnoi ekonomiky, 2007. 270 s. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>
9. Porter M. Konkurentna stratehiia: tekhniky analizu haluzei i konkurentiv. per. z anhli. Kyiv : Nash format, 2020. 424 s.
10. Chykurkova A.D., Kovalyshyn O.S. Suchasni tendentsii stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv. *Podilskyi visnyk: silske gospodarstvo, tekhnika, ekonomika*. 2021. № 35. S. 39-47. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-2-5>