

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук

« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами ПрАТ "Птахофабрика "Україна")

Виконав: Слободенюк Дмитро Сергійович
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: професор Паска Ігор Миколайович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Заболотний Вячеслав Сергійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

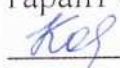

підпис

Я, Слободенюк Дмитро Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПІ «Менеджмент»
 доцент Н. В.
Коваль «23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Слободенюку Дмитру Сергійовичу

Тема: Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства (за матеріалами ПрАТ «Птахофабрика "Україна")

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні засади управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, аналіз системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Птахофабрика "Україна"», удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційні дані державних органів, фінансова звітність ПрАТ «Птахофабрика "Україна"», внутрішні матеріали підприємства та інші інформаційні джерела.

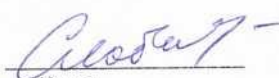
Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень – травень 2024 р.	виконано
Теоретико-методична частина	вересень – грудень 2024 р.	виконано
Аналітична частина	січень – лютий 2025 р.	виконано
Рекомендаційна частина	березень – квітень 2025 р.	виконано
Оформлення роботи	травень 2025 р.	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025 р.	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025 р.	виконано
Подання на рецензування	травень 2025 р.	виконано

Керівник


підпис професор І. М. Паска

Здобувач


підпис Д. С. Слободенюк

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 року

АНОТАЦІЯ

Слободенюк Д.С.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ПрАТ "Птахофабрика "Україна")

Досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито економічну сутність конкурентоспроможності підприємства, узагальнено методичні підходи до її оцінювання та досліджено особливості управління конкурентоспроможністю підприємств галузі птахівництва.

У роботі використано такі методи дослідження: системний підхід, методи аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод, статистико-економічні методи (порівняльний, структурний і динамічний аналіз), графічний метод, метод спостереження, узагальнення та економічного обґрунтування управлінських рішень.

Надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Птахофабрика "Україна"», проаналізовано рівень конкурентоспроможності та систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що основними чинниками, які стримують підвищення конкурентоспроможності підприємства, є скорочення обсягів реалізації продукції, нестабільність фінансових результатів, недостатня активність маркетингової діяльності та необхідність удосконалення управління виробничими процесами.

Обґрунтовано основні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"», спрямовані на вдосконалення системи управління, розвиток маркетингової діяльності, розширення каналів збуту, оптимізацію виробничої політики, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Кваліфікаційну роботу викладено на 49 сторінках. Дипломна робота містить 17 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 29 найменувань.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, сільськогосподарське підприємство, підприємство птахівництва, маркетингова політика, виробнича політика, конкурентні переваги.

ABSTRACT

Slobodenyuk D.S.

Managing the competitiveness of an agricultural enterprise. (Based on materials from PJSC Poultry Factory Ukraine)

This study examines the theoretical, methodological, and practical aspects of managing the competitiveness of agricultural enterprises under current economic conditions. It reveals the economic essence of an enterprise's competitiveness, summarizes methodological approaches to its assessment, and examines the specific features of managing the competitiveness of enterprises in the poultry industry.

The following research methods were used in this study: the systems approach, methods of analysis and synthesis, the abstract-logical method, statistical and economic methods (comparative, structural, and dynamic analysis), the graphical method, the observation method, and the methods of generalization and economic justification of management decisions.

An organizational and economic profile of PJSC Poultry Farm Ukraine is provided, and the enterprise's level of competitiveness and its competitiveness management system are analyzed. It has been established that the main factors hindering the improvement of the enterprise's competitiveness are a decline in product sales, instability in financial results, insufficient marketing activity, and the need to improve the management of production processes.

This paper outlines the main strategies for enhancing the competitiveness of PJSC Poultry Farm Ukraine, aimed at improving the management system, developing marketing activities, expanding sales channels, optimizing production policy, increasing resource efficiency, and strengthening the company's competitive position.

This thesis consists of 49 pages. It contains 17 tables, 8 figures. The list of references includes 29 titles.

Keywords: enterprise competitiveness, competitiveness management, agricultural enterprise, poultry enterprise, marketing policy, production policy, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ПТАХОФАБРИКА "УКРАЇНА"»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства	21
2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності та системи управління конкурентоспроможністю підприємства	27
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ПТАХОФАБРИКА "УКРАЇНА"»	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

В умовах поглиблення конкуренції на аграрному ринку, нестабільності економічного середовища, інтеграції України до європейського економічного простору та зростання вимог споживачів до якості продукції питання забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства, його стійкого розвитку, збереження ринкових позицій та підвищення результативності господарської діяльності [1].

Для підприємств галузі птахівництва проблема забезпечення конкурентоспроможності є особливо важливою, оскільки вони функціонують в умовах високої конкуренції, постійних коливань цін на корми та енергоносії, змін споживчого попиту, посилення вимог до безпечності й якості продукції, а також необхідності впровадження сучасних технологій виробництва та управління. За таких умов ефективна система управління конкурентоспроможністю стає важливою передумовою забезпечення економічної стійкості підприємства, зміцнення його ринкових позицій і підвищення рівня прибутковості [2].

Питанням дослідження конкурентоспроможності підприємств та механізмів управління нею присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних засад управління конкурентоспроможністю зробили І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, К. Хомбург, Ж.-Ж. Ламбен, а також українські науковці Л. Балабанова, С. Шпилик, В. Хрупович, О. Гринько, М. Гвініашвілі та інші. Водночас постійні зміни ринкового середовища, розвиток цифрових технологій, трансформація агропродовольчих ринків і необхідність адаптації підприємств до сучасних викликів зумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні підходів до управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування й удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Птахофабрика "Україна"».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, оцінювання сучасного стану конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління нею.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

розкрити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та дослідити фактори, що впливають на її формування;

узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;

дослідити особливості управління конкурентоспроможністю підприємств галузі птахівництва;

надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Птахофабрика "Україна"»;

проаналізувати рівень конкурентоспроможності та систему управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Птахофабрика "Україна"»;

визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;

розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової та виробничої політики ПрАТ «Птахофабрика "Україна"».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, системного підходу, порівняння, статистичного аналізу, економіко-

математичних розрахунків, графічний метод, а також методи економічного аналізу й оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційні дані державних органів, фінансова звітність ПрАТ «Птахофабрика "Україна"», внутрішні матеріали підприємства та інші інформаційні джерела.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Кваліфікаційну роботу викладено на 49 сторінках, складається з 17 таблиць 8 рисунків. Список використаних джерел включає 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових чинників його успішного функціонування та довгострокового розвитку. Посилення конкурентної боротьби, глобалізація ринків, швидкі технологічні зміни та зростання вимог споживачів змушують підприємства постійно вдосконалювати виробничі процеси, підвищувати якість продукції, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливо актуальним це питання є для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, державної підтримки, цінової кон'юнктури ринку та сезонності виробництва [3].

Конкуренція є невід'ємною складовою функціонування ринкової економіки та виступає основним механізмом, який стимулює розвиток підприємництва, підвищення ефективності виробництва і покращення якості товарів та послуг. Саме в умовах конкуренції підприємства прагнуть максимально ефективно використовувати наявні ресурси, удосконалювати систему управління, впроваджувати сучасні технології та формувати власні конкурентні переваги. Конкурентне середовище не лише визначає умови функціонування підприємства, а й спонукає його до постійного пошуку нових можливостей для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Економічна категорія «конкурентоспроможність підприємства» є багатогранною та комплексною, що зумовлює існування значної кількості підходів до її трактування. У науковій літературі це поняття розглядається як здатність підприємства успішно здійснювати господарську діяльність в умовах конкурентного середовища, ефективно використовувати власний ресурсний потенціал, створювати продукцію, яка відповідає потребам споживачів, та забезпечувати стабільний економічний розвиток у довгостроковій перспективі. Незважаючи на різноманітність наукових

підходів, більшість дослідників сходяться на думці, що конкурентоспроможність є результатом ефективного поєднання виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових та управлінських можливостей підприємства [4].

Науковці по-різному визначають сутність конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи увагу на окремих її характеристиках табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення (узагальнено)	Основний акцент
Майкл Портер	Конкурентоспроможність базується на здатності підприємства формувати й утримувати конкурентні переваги.	Конкурентні переваги
Роман Фатхутдінов	Здатність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію ефективніше за конкурентів.	Ефективність діяльності
Георгій Азоев	Можливість підприємства займати стійкі позиції на ринку та успішно конкурувати.	Ринкова позиція
Українські науковці	Конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика, що відображає ефективність використання ресурсів, рівень управління та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.	Комплексний підхід

Джерело: складено автором за результатами опрацювання наукових праць [4, 5].

Дані таблиці 1.1 свідчать, що, незважаючи на різні підходи до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства, більшість учених пов'язують її із здатністю суб'єкта господарювання ефективно використовувати наявні ресурси, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Одні автори пов'язують конкурентоспроможність із рівнем ефективності використання ресурсів та здатністю підприємства забезпечувати вищі економічні результати порівняно з конкурентами. Інші наголошують на формуванні та підтриманні стійких конкурентних переваг, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, розширювати ринки збуту та зміцнювати власні ринкові позиції. Окремі дослідники

розглядають конкурентоспроможність як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства не лише успішно конкурувати на певному ринку, а й забезпечувати стає функціонування та розвиток у майбутньому.

Незважаючи на відмінності у трактуванні, всі визначення мають спільну основу: конкурентоспроможність характеризує можливість підприємства досягати кращих результатів діяльності порівняно з іншими суб'єктами господарювання за рахунок ефективного використання ресурсів, високої якості продукції, впровадження інновацій, гнучкості управління та здатності швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Саме тому конкурентоспроможність доцільно розглядати як комплексну економічну категорію, яка відображає рівень реалізації потенціалу підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Узагальнюючи наукові підходи, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги, максимально задовольняти потреби споживачів, забезпечувати прибутковість діяльності та досягати стратегічних цілей розвитку завдяки раціональному використанню наявних ресурсів і своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища [6].

Наступним важливим елементом дослідження є розмежування понять «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага», які хоча й є взаємопов'язаними, проте не є тотожними. Конкурентна перевага являє собою окрему характеристику або сукупність характеристик підприємства, що забезпечують йому перевагу над конкурентами в певній сфері діяльності. Такими перевагами можуть бути висока якість продукції, нижча собівартість виробництва, сучасні технології, кваліфікований персонал, ефективна система управління, позитивна ділова репутація або розвинена система збуту. Сукупність конкурентних переваг формує основу конкурентоспроможності підприємства та визначає його можливості щодо утримання стійких позицій на ринку (табл.. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні фактори формування конкурентоспроможності
підприємства**

Внутрішні фактори	Характеристика
Виробничі	Технологічний рівень, продуктивність праці, ефективність використання виробничих ресурсів
Фінансові	Платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, прибутковість
Кадрові	Кваліфікація персоналу, мотивація, професійний розвиток
Маркетингові	Цінова політика, канали збуту, просування продукції, бренд
Інноваційні	Впровадження сучасних технологій, нових продуктів, цифровізація
Управлінські	Якість менеджменту, стратегічне планування, організація діяльності
Зовнішні фактори	Характеристика
Економічні	Інфляція, валютний курс, рівень доходів населення
Політико-правові	Законодавство, податкова система, державна підтримка
Соціальні	Попит, демографічна ситуація, споживчі вподобання
Природно-кліматичні	Погодні умови, екологічні ризики, природні ресурси
Конкурентне середовище	Кількість конкурентів, рівень конкуренції, бар'єри входу на ринок
Міжнародні	Експортні можливості, світові ціни, інтеграційні процеси

за результатами опрацювання наукових праць [6, 7].

Як видно з таблиці 1.2, внутрішні фактори безпосередньо залежать від діяльності самого підприємства та можуть бути змінені шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас зовнішні фактори формуються під впливом макроекономічного середовища і потребують постійного моніторингу та адаптації діяльності підприємства до змін ринку.

Аналіз наведених факторів свідчить, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. При цьому кожна група факторів не діє ізольовано, а перебуває у тісному взаємозв'язку, що зумовлює необхідність їх комплексного врахування під час розроблення управлінських рішень. Узагальнену структуру факторів формування конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 1.1.

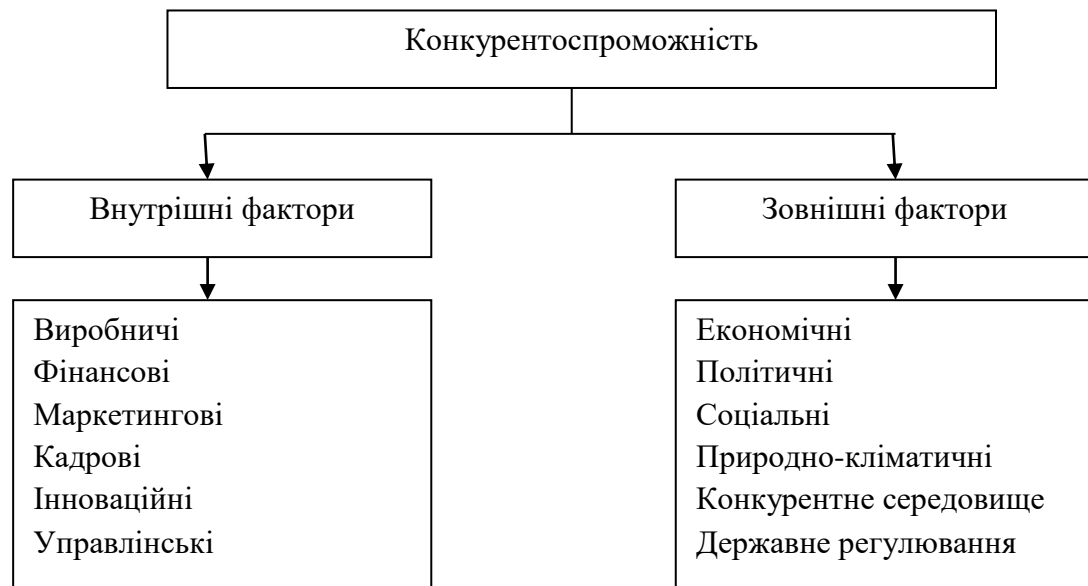


Рис. 1.1. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства
Джерело: складено на основі літературних джерел [7, 9].

Як видно з рис. 1.1, конкурентоспроможність підприємства формується під комплексним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори визначаються ресурсним потенціалом підприємства, рівнем організації виробництва, ефективністю управління та інноваційною активністю. Зовнішні фактори пов'язані з економічною ситуацією, державним регулюванням, конкурентним середовищем, попитом споживачів та природно-кліматичними умовами. Лише збалансоване поєднання цих чинників забезпечує підприємству можливість формувати стійкі конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції на ринку.

Особливого значення питання формування конкурентоспроможності набуває для сільськогосподарських підприємств. На відміну від підприємств інших галузей економіки, їх діяльність характеризується низкою специфічних особливостей, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності (табл. 1.3). Насамперед це сезонний характер виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, біологічних процесів, коливань ринкових цін, а також необхідність дотримання високих вимог до якості та безпечності продукції. Крім того, вагому роль відіграють

державна підтримка аграрного сектору, рівень технічного забезпечення виробництва та впровадження інноваційних технологій [7].

Таблиця 1.3

**Особливості формування конкурентоспроможності
сільськогосподарських підприємств**

Особливість	Вплив на конкурентоспроможність
Сезонність виробництва	Нерівномірність надходження доходів і використання ресурсів
Біологічний характер виробництва	Неможливість швидкого збільшення обсягів продукції
Залежність від природно-кліматичних умов	Підвищення виробничих ризиків
Значна капіталомісткість	Необхідність великих інвестицій у техніку та технології
Державне регулювання	Вплив програм підтримки та нормативної бази
Волатильність цін	Високий рівень фінансових ризиків
Вимоги до якості та безпечності продукції	Необхідність постійного контролю виробництва
Розвиток інновацій	Підвищення продуктивності та ефективності діяльності

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових джерел [9].

Таким чином, особливості функціонування сільськогосподарських підприємств визначають специфіку формування їх конкурентоспроможності та потребують застосування комплексного підходу до управління. Поєднання ефективного використання внутрішнього потенціалу підприємства із врахуванням впливу зовнішніх факторів створює передумови для зміцнення ринкових позицій, підвищення економічної ефективності та забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, тому її оцінювання потребує застосування системного підходу, який враховує сукупність кількісних і якісних показників. Результати оцінювання дають можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, рівень його ринкових позицій, ефективність використання ресурсного потенціалу, а також сформулювати обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності. Для сільськогосподарських підприємств, зокрема підприємств галузі птахівництва, об'єктивна оцінка

конкурентоспроможності є важливим інструментом прийняття управлінських рішень в умовах динамічного ринкового середовища [9].

У сучасній економічній літературі відсутній єдиний універсальний метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється тим, що конкурентоспроможність формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних факторів, які відрізняються залежно від галузі, масштабів діяльності підприємства та особливостей функціонування ринку. Саме тому дослідники пропонують різні методичні підходи, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі [10].

Одним із найпоширеніших є *індикаторний підхід*, який базується на аналізі системи економічних показників, що характеризують результати діяльності підприємства. До таких показників належать рівень рентабельності, продуктивність праці, собівартість продукції, фондівіддача, оборотність активів, фінансова стійкість, ліквідність, частка ринку та інші показники ефективності господарювання. Перевагою цього підходу є простота розрахунків і можливість використання офіційної фінансової звітності. Водночас його недоліком є те, що він не враховує вплив якісних характеристик, таких як рівень інноваційності, імідж підприємства, ефективність маркетингової діяльності чи рівень задоволеності споживачів.

Широкого застосування набув *інтегральний підхід*, який передбачає об'єднання окремих показників у єдиний інтегральний індекс конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства, узагальнюючи вплив виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових та інноваційних факторів. Його використання забезпечує можливість порівняння підприємств між собою та визначення динаміки зміни рівня конкурентоспроможності. Разом із тим інтегральний метод потребує ретельного обґрунтування системи показників і вагових коефіцієнтів, що певною мірою впливає на об'єктивність отриманих результатів.

Поширеним є також *матричний підхід*, який ґрунтується на побудові різноманітних аналітичних матриць для оцінювання ринкових позицій підприємства. Найбільш відомими є матриця BCG, матриця GE/McKinsey, матриця Ансоффа та інші стратегічні інструменти аналізу. Їх застосування дає змогу оцінити конкурентне становище підприємства залежно від темпів зростання ринку, ринкової частки, конкурентного потенціалу та перспектив розвитку окремих видів продукції. Основною перевагою цього підходу є можливість прийняття стратегічних управлінських рішень, однак його застосування потребує значного обсягу маркетингової інформації.

Важливе місце займає *експертний підхід*, який базується на використанні професійних оцінок фахівців щодо окремих аспектів діяльності підприємства. Такий підхід найчастіше використовується у випадках, коли відсутня можливість отримати повну кількісну інформацію або необхідно оцінити якісні характеристики діяльності підприємства. Попри достатню гнучкість, експертний метод значною мірою залежить від професійності експертів та має певний рівень суб'єктивності.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває *комплексний підхід*, який поєднує переваги кількох методів оцінювання. Він передбачає використання фінансових, виробничих, маркетингових, інноваційних та організаційних показників одночасно, що забезпечує більш об'єктивне уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства. Саме комплексний підхід найбільш повно відображає сучасні вимоги до оцінювання діяльності суб'єктів господарювання та дозволяє враховувати специфіку окремих галузей економіки.

Для підприємств галузі птахівництва оцінювання конкурентоспроможності має низку особливостей, обумовлених специфікою виробничого процесу. На відміну від інших галузей аграрного виробництва, птахівництво характеризується відносно коротким виробничим циклом, високим рівнем спеціалізації, значною залежністю від вартості кормів та енергоресурсів, необхідністю суворого дотримання ветеринарно-санітарних

вимог і стандартів безпеки харчової продукції. Крім того, істотний вплив на рівень конкурентоспроможності мають продуктивність поголів'я, ефективність використання виробничих потужностей, рівень автоматизації технологічних процесів, логістика, цінова політика та здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

З огляду на зазначені особливості, оцінювання конкурентоспроможності підприємств птахівництва доцільно здійснювати на основі системи взаємопов'язаних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, ефективність виробництва, продуктивність праці, якість продукції, рівень інноваційної активності, рентабельність, конкурентні позиції на ринку та ефективність маркетингової діяльності. Комплексний аналіз цих показників дозволяє не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності, а й виявити резерви її підвищення та сформулювати ефективні напрями розвитку підприємства [11].

Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є важливою складовою системи управління, яка забезпечує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Застосування різних методичних підходів дозволяє всебічно оцінити результати діяльності підприємства, однак найбільш доцільним для підприємств галузі птахівництва є комплексний підхід, оскільки він враховує специфіку аграрного виробництва, поєднує кількісні та якісні показники й забезпечує об'єктивну оцінку конкурентних позицій підприємства. Саме такий підхід буде покладено в основу аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» у другому розділі дипломної роботи.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва набуває особливого значення. Це пов'язано з високим рівнем конкуренції на внутрішньому ринку, активним розвитком експортних напрямів, зростанням вимог споживачів до якості та безпеки продукції, а також необхідністю швидкого реагування на зміни економічного середовища. За таких умов

ефективне управління конкурентоспроможністю стає одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою безперервний процес розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримання та зміцнення конкурентних переваг. Основною метою такого управління є забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення ринкових позицій та досягнення довгострокових стратегічних цілей. Ефективність управління значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні технології та вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси [12].

Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств галузі птахівництва визначаються специфікою самого виробництва. Птахівництво є однією з найбільш інтенсивних галузей сільського господарства, що характеризується відносно коротким виробничим циклом, високим рівнем механізації та автоматизації, значною залежністю від якості кормів, ветеринарного забезпечення та дотримання технологічних вимог [13]. Крім того, підприємства галузі функціонують в умовах жорсткої конкуренції, постійного коливання цін на зернові культури й енергоносії, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та фінансові результати діяльності. Галузь птахівництва зумовлюється необхідність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю. Досягнення стійких конкурентних переваг можливе лише за умови одночасного вдосконалення виробничої, маркетингової, інноваційної та управлінської діяльності.

З огляду на зазначене, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств галузі птахівництва повинно здійснюватися за комплексом взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких сприяє формуванню стійких конкурентних переваг та зміцненню ринкових позицій підприємства. Основні

напрями управління конкурентоспроможністю підприємств галузі птахівництва наведено на рис. 1.2.

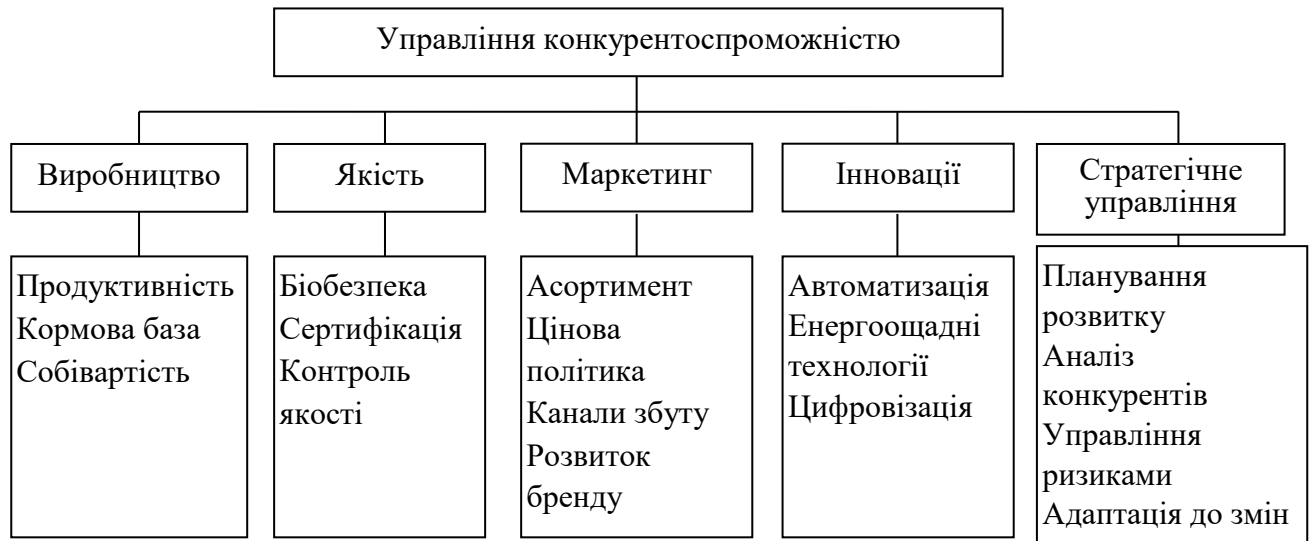


Рис. 1.2. Основні напрями управління конкурентоспроможністю підприємств галузі птахівництва

Джерело: складено на основі літературних джерел [12-14].

Як видно з рис. 1.2, забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва потребує комплексного підходу, який охоплює виробничу, маркетингову, інноваційну, якісну та стратегічну складові управління. Узгоджена реалізація цих напрямів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку.

Управління конкурентоспроможністю підприємств птахівництва ґрунтується на забезпеченні високої якості та безпечності продукції, що досягається дотриманням ветеринарно-санітарних вимог, сучасних технологій вирощування птиці та ефективною організацією виробництва [14]. Це сприяє зміцненню довіри споживачів, покращенню репутації підприємства та розширенню ринків збуту.

Важливим напрямом є зниження виробничих витрат за рахунок раціонального використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів, впровадження енергозберігаючих технологій і автоматизації. Підвищенню конкурентоспроможності також сприяє інноваційний розвиток, зокрема

використання сучасного обладнання, цифрових систем моніторингу та новітніх технологій утримання птиці [15].

Не менш важливими є ефективна маркетингова діяльність і забезпечення біобезпеки виробництва. Дослідження ринку, розвиток бренду, удосконалення каналів збуту, розширення асортименту та експорту дозволяють зміцнити ринкові позиції підприємства, тоді як дотримання ветеринарних і санітарних вимог мінімізує ризики, пов'язані зі спалахами захворювань птиці.

Водночас стійкі конкурентні переваги забезпечуються завдяки стратегічному управлінню, яке передбачає формування довгострокової стратегії розвитку, аналіз ринкової кон'юнктури, діяльності конкурентів і ефективне використання ресурсного потенціалу [16].

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємств птахівництва є комплексним процесом, що поєднує виробничі, інноваційні, маркетингові та управлінські заходи. Їх системна реалізація забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємства та його сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ПТАХОФАБРИКА "УКРАЇНА"»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» є сільськогосподарським підприємством, що здійснює діяльність у галузі птахівництва. Основним напрямом його господарської діяльності є вирощування сільськогосподарської птиці та виробництво продукції птахівництва. Функціонування підприємства спрямоване на забезпечення споживачів якісною продукцією, ефективне використання виробничих ресурсів і підтримання конкурентних позицій на агропродовольчому ринку.

В умовах посилення конкуренції ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості системи управління, раціонального використання ресурсного потенціалу, фінансової стійкості, здатності оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати сучасні управлінські рішення. Саме тому організаційно-економічна характеристика підприємства є основою для подальшого аналізу системи управління його конкурентоспроможністю.

Організаційна структура ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» є лінійно-функціональною, що забезпечує централізоване управління діяльністю підприємства. Загальне керівництво здійснює директор, якому підпорядковуються виробничий, фінансовий, комерційний та допоміжні підрозділи.

Запропонована структура (рис. 2.1) забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між керівниками окремих напрямів діяльності та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень. Разом із тим висока централізація управління характерна для невеликих підприємств і може знижувати швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища, що є одним із чинників конкурентоспроможності.

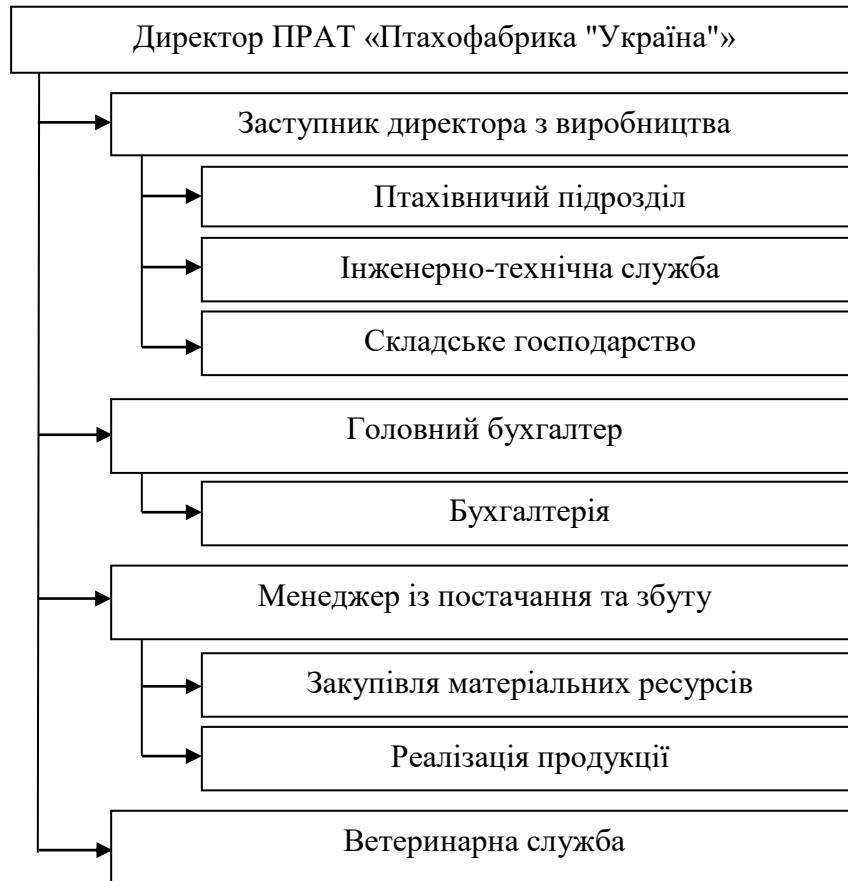


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПРАТ «Птахофабрика "Україна"»
Джерело: складено автором.

Для оцінювання результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні організаційно-економічні показники діяльності ПРАТ «Птахофабрика "Україна"»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Дохід від реалізації, тис. грн	9093	3275	3231	-5862
Темп зміни доходу, %	–	-63,98	-1,34	–
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-232	66	-33	+199
Рентабельність діяльності, %	-2,55	2,02	-1,02	+1,53 в.п.
Активи, тис. грн	153427	152645	79145	-74282
Зобов'язання, тис. грн	75975	75127	1660	-74315
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14	10	10	-4
Дохід на одного працівника, тис. грн	649,5	327,5	323,1	-326,4

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства та відкритих інформаційних ресурсів.

Дані таблиці 2.1 свідчать про неоднозначну динаміку основних організаційно-економічних показників діяльності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» упродовж 2022–2024 рр., що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності.

Найбільш суттєвих змін зазнав дохід від реалізації продукції. У 2024 році він становив 3231 тис. грн, що на 5862 тис. грн менше порівняно з 2022 роком. Основне скорочення відбулося у 2023 році, коли дохід зменшився на 63,98%, тоді як у 2024 році його обсяг залишився майже незмінним, скоротившись лише на 1,34%. Така тенденція свідчить про значне зменшення масштабів господарської діяльності підприємства та послаблення його ринкових позицій.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються нестабільністю. У 2022 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 232 тис. грн, у 2023 році діяльність стала прибутковою (66 тис. грн), проте вже у 2024 році знову було зафіксовано збиток у сумі 33 тис. грн. Аналогічна ситуація спостерігається щодо рентабельності діяльності: після позитивного значення у 2023 році (2,02%) у 2024 році показник знизився до -1,02%. Це свідчить про недостатню ефективність управління витратами та доходами, що негативно позначається на фінансовій стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз майнового стану показує, що у 2024 році вартість активів скоротилася до 79 145 тис. грн, що майже вдвічі менше порівняно з 2022 роком. Одночасно відбулося різке скорочення зобов'язань – з 75 975 тис. грн до 1660 тис. грн. З одного боку, це свідчить про зниження боргового навантаження та підвищення фінансової незалежності підприємства, а з іншого – про істотне скорочення обсягів ресурсів, що використовуються у господарській діяльності. Така ситуація може обмежувати можливості підприємства щодо розширення виробництва, модернізації матеріально-технічної бази та реалізації заходів із підвищення конкурентоспроможності.

Негативною тенденцією є також скорочення середньооблікової чисельності працівників з 14 осіб у 2022 році до 10 осіб у 2023–2024 роках. Одночасно дохід у розрахунку на одного працівника зменшився майже вдвічі – з 649,5 тис. грн до 323,1 тис. грн. Це свідчить про зниження ефективності використання трудового потенціалу та скорочення результативності діяльності підприємства.

З позиції управління конкурентоспроможністю отримані результати свідчать, що підприємство функціонує в умовах зменшення економічного потенціалу та нестабільних фінансових результатів. Незважаючи на суттєве скорочення зобов'язань, підприємству не вдалося забезпечити стабільне зростання доходів і прибутковості, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління [17]. Пріоритетними напрямками мають стати підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація витрат, активізація маркетингової діяльності, розвиток каналів збуту та впровадження сучасних управлінських підходів, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, результати аналізу основних організаційно-економічних показників дають підстави стверджувати, що сучасний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» потребує посилення управлінського впливу. Саме тому подальше дослідження доцільно спрямувати на оцінювання чинної системи управління конкурентоспроможністю підприємства, визначення її сильних і слабких сторін та розроблення практичних заходів щодо підвищення ефективності її функціонування.

Для більш повної оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» недостатньо проаналізувати лише фінансові результати діяльності. Важливе значення має оцінювання системи управління підприємством, оскільки саме вона визначає ефективність використання ресурсів, швидкість прийняття управлінських рішень, здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Таблиця 2.2

**Характеристика системи управління ПрАТ «Птахофабрика
"Україна"»**

Елемент системи управління	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Організаційна структура	Лінійно-функціональна	Забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності, однак висока централізація може знижувати оперативність адаптації до змін ринку
Стиль управління	Централізований	Сприяє контролю за діяльністю підприємства, проте обмежує самостійність окремих структурних підрозділів
Основний вид діяльності	Вирощування птиці та виробництво продукції птахівництва	Забезпечує спеціалізацію підприємства та формує його конкурентні переваги на відповідному сегменті ринку
Управління виробництвом	Контроль виробничих процесів, використання ресурсів і якості продукції	Визначає рівень собівартості, продуктивності та якості продукції
Управління збутом	Реалізація продукції через наявні канали збуту	Впливає на обсяги реалізації, доходи підприємства та його ринкові позиції
Управління фінансами	Планування, контроль доходів, витрат і фінансових результатів	Забезпечує фінансову стійкість та створює передумови для інвестиційного розвитку

Джерело: складено на основі літературних джерел [16-17].

Як свідчать дані таблиці 2.2, система управління ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» побудована за лінійно-функціональним принципом, який є одним із найбільш поширених серед підприємств аграрного сектору. Його перевагами є чіткий розподіл управлінських функцій, визначеність повноважень керівників і централізований контроль за виконанням управлінських рішень. Така організація забезпечує належну координацію діяльності структурних підрозділів і сприяє підтриманню виробничої дисципліни.

Водночас сучасне конкурентне середовище вимагає від підприємств високої швидкості реагування на зміни кон'юнктури ринку, цін на ресурси, попиту споживачів та дій конкурентів. За таких умов надмірна централізація управління може уповільнювати процес прийняття управлінських рішень, що

негативно впливає на адаптивність підприємства та швидкість реалізації управлінських заходів.

Особливе значення для забезпечення конкурентоспроможності має управління виробничою діяльністю. Від ефективності організації виробничих процесів, використання матеріальних ресурсів, контролю якості продукції та дотримання технологічних вимог залежить рівень собівартості продукції, її якість і відповідність вимогам споживачів. Для підприємств птахівничої галузі саме ці фактори є одними з ключових у формуванні конкурентних переваг [17].

Не менш важливим є управління збутовою діяльністю. Скорочення доходу від реалізації продукції, виявлене під час аналізу фінансово-економічних показників, свідчить про необхідність удосконалення роботи із формування каналів збуту, розвитку співпраці з торговельними мережами, пошуку нових ринків реалізації продукції та активізації маркетингової діяльності.

Фінансове управління має бути спрямоване на забезпечення прибутковості діяльності, оптимізацію витрат та ефективне використання фінансових ресурсів. Нестабільність фінансових результатів підприємства свідчить про необхідність удосконалення системи фінансового планування, бюджетування та контролю за витратами [18].

Загалом можна зробити висновок, що існуюча система управління відповідає масштабам діяльності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"», однак потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних вимог управління конкурентоспроможністю.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно оцінити основні фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.3).

Результати оцінювання свідчать, що на конкурентоспроможність підприємства найбільше впливають внутрішні фактори, зокрема ефективність використання ресурсів, організація виробничої діяльності, система управління витратами та результативність збутової політики.

Таблиця 2.3

**Оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність ПрАТ
«Птахофабрика "Україна"»**

Фактор	Поточний стан	Вплив на конкурентоспроможність
Фінансові результати	Нестабільна прибутковість і скорочення доходів	Негативний
Ресурсний потенціал	Скорочення активів і чисельності персоналу	Негативний
Організаційна структура	Лінійно-функціональна, централізована	Помірно позитивний
Управління виробництвом	Забезпечує контроль виробничих процесів	Позитивний
Управління витратами	Потребує підвищення ефективності	Негативний
Управління збутом	Потребує розвитку каналів реалізації та маркетингової підтримки	Негативний

Джерело: складено на основі літературних джерел [18].

Водночас підприємство має потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій за умови вдосконалення системи управління, активізації маркетингової діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження сучасних підходів до стратегічного управління.

2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності та системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Проведений у попередньому підрозділі аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» свідчить про наявність низки проблем, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності. Проте для формування обґрунтованих напрямів її підвищення недостатньо оцінити лише фінансові результати діяльності підприємства. Не менш важливим є дослідження ефективності системи управління конкурентоспроможністю, яка визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявні ресурси та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів [19]. Для підприємств птахівничої галузі такими факторами є ефективність

виробничої діяльності, рівень використання ресурсного потенціалу, фінансова стійкість, якість продукції, ефективність маркетингової діяльності, кадровий потенціал, рівень управління та здатність впроваджувати інновації. Саме узгоджена взаємодія зазначених складових забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основні складові системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Птахофабрика "Україна"»

Джерело: складено на основі літературних джерел [12-14].

Як видно з рисунка 2.2, система управління конкурентоспроможністю охоплює практично всі функціональні напрями діяльності підприємства. Недостатня ефективність хоча б одного з них негативно позначається на загальних результатах господарювання. Саме тому оцінювання рівня конкурентоспроможності доцільно здійснювати комплексно (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Комплексна оцінка складових конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"»

Складова	Характеристика стану	Оцінка, балів
Виробнича діяльність	Виробничий процес організований, однак масштаби діяльності скорочуються	4
Фінансовий стан	Нестабільні фінансові результати, низька рентабельність	2
Ресурсний потенціал	Скорочення активів та чисельності персоналу	3
Маркетинг і збут	Обмежені канали реалізації, потребує активізації	2
Організація управління	Чітка система підпорядкування та розподілу функцій	4
Стратегічне управління	Потребує вдосконалення та більшої орієнтації на ринок	3

Примітка. Оцінювання проведено автором за п'ятибальною шкалою на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Аналіз таблиці 2.4 свідчить, що найкраще на підприємстві функціонують виробнича система та організаційне управління. Лінійно-функціональна структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків між керівниками та контроль за виконанням управлінських рішень. Це створює належні умови для організації виробничих процесів та підтримання технологічної дисципліни.

Разом із тим слабкими сторонами залишаються фінансовий стан підприємства та система управління збутом. Нестабільність фінансових результатів, отримання збитку у 2024 році, скорочення доходу від реалізації продукції та зменшення продуктивності праці свідчать про необхідність перегляду підходів до управління витратами, ціноутворенням та реалізацією продукції. Недостатня активність маркетингової діяльності обмежує можливості підприємства щодо розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій.

Важливою складовою конкурентоспроможності є ефективність системи управління, яка визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. З цією метою доцільно узагальнити основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність ПрАТ
«Птахофабрика "Україна"»**

Фактор	Поточний стан	Вплив
Виробничий потенціал	Достатній для здійснення основної діяльності	Позитивний
Фінансові результати	Нестабільні	Негативний
Ресурсний потенціал	Скорочується	Негативний
Організаційна структура	Лінійно-функціональна	Помірно позитивний
Управління виробництвом	Забезпечує контроль виробничих процесів	Позитивний
Управління витратами	Потребує вдосконалення	Негативний
Маркетингова діяльність	Потребує активізації	Негативний
Стратегічне управління	Недостатньо орієнтоване на довгостроковий розвиток	Негативний

Результати таблиці 2.5 дають змогу зробити висновок, що найбільший негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснюють

внутрішні чинники. Насамперед це нестабільність фінансових результатів, скорочення ресурсного потенціалу та недостатня ефективність маркетингової діяльності. Саме ці фактори обмежують можливості підприємства щодо розширення ринкової частки, збільшення обсягів реалізації продукції та забезпечення стабільного прибутку.

Разом із тим підприємство має низку переваг, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності. До них належать наявність виробничої бази, спеціалізація у галузі птахівництва, сформована організаційна структура та досвід роботи на аграрному ринку. За умови ефективного використання цих переваг і впровадження сучасних методів управління підприємство має можливість зміцнити свої ринкові позиції.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ПрАТ «Птахофабрика "Україна"»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Спеціалізація у птахівництві	Скорочення доходу від реалізації
Наявність виробничих потужностей	Нестабільний фінансовий результат
Чітка організаційна структура	Скорочення ресурсного потенціалу
Досвід роботи підприємства	Недостатня маркетингова активність
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту	Посилення конкуренції
Впровадження сучасних технологій	Зростання вартості кормів та енергоносіїв
Цифровізація управління	Коливання ринкової кон'юнктури
Розширення асортименту продукції	Епізоотичні ризики

Джерело: складено на основі літературних джерел [20].

SWOT-аналіз підтверджує, що підприємство має достатній потенціал для розвитку, однак його реалізація стримується внутрішніми управлінськими проблемами. Насамперед це недостатньо ефективне управління збутом, відсутність активної маркетингової політики та необхідність удосконалення стратегічного планування. За умови реалізації можливостей цифровізації управління, розвитку нових каналів збуту та модернізації виробництва підприємство може суттєво зміцнити свої конкурентні позиції [20].

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» наразі можна оцінити як середній. Підприємство зберігає потенціал для ефективної діяльності, проте потребує вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Основними напрямками такого вдосконалення мають стати підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація витрат, розвиток маркетингової діяльності, розширення каналів реалізації продукції, впровадження сучасних цифрових технологій управління та посилення стратегічного планування. Саме ці напрями будуть покладені в основу розроблення практичних рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства важливо проаналізувати не лише результати його діяльності, а й особливості функціонування системи управління [21]. Саме ефективність управлінських процесів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявні ресурси та формувати довгострокові конкурентні переваги (рис. 2.3).

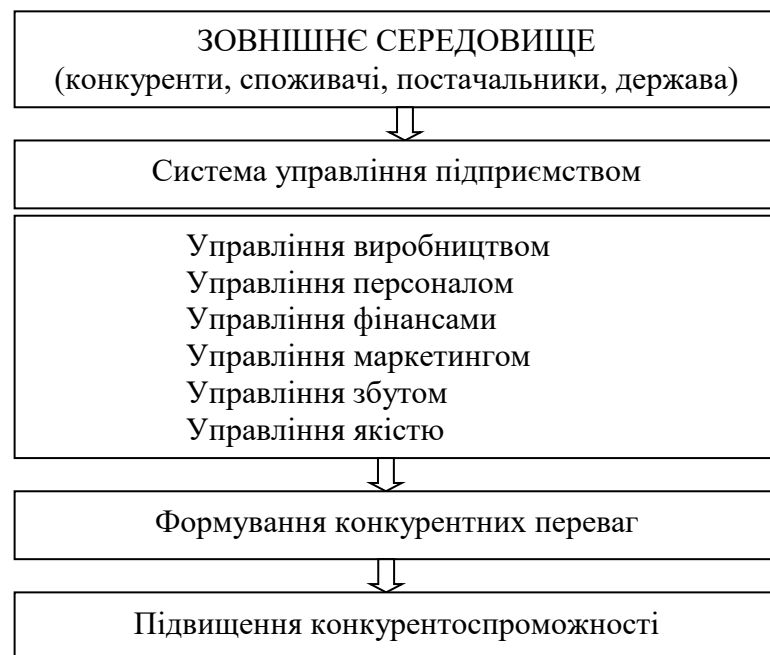


Рис. 2.3. Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Птахофабрика "Україна"»

Джерело: складено на основі літературних джерел [21]

Система управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність взаємопов'язаних функціональних підсистем, діяльність яких спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його ефективності.

Як видно з рисунка 2.3, система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище визначає умови функціонування підприємства, зокрема рівень конкуренції, попит на продукцію, цінову ситуацію, державне регулювання та співпрацю з постачальниками. Водночас внутрішня система управління забезпечує координацію виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової та збутової діяльності.

Кожна функціональна підсистема має безпосередній вплив на формування конкурентних переваг. Так, ефективне управління виробництвом забезпечує високу якість продукції та оптимізацію виробничих витрат, фінансове управління сприяє підтриманню платоспроможності та фінансової стійкості, а маркетинг і збут визначають можливості підприємства щодо розширення ринків реалізації продукції. Узгоджена робота всіх елементів системи управління є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для більш детального аналізу доцільно оцінити реалізацію основних функцій менеджменту на підприємстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка функцій управління конкурентоспроможністю ПрАТ
«Птахофабрика "Україна"»**

Функція менеджменту	Реалізація на підприємстві	Оцінка ефективності
Планування	Планування виробничої діяльності та використання ресурсів	середня
Організація	Чіткий розподіл функціональних обов'язків	висока
Мотивація	Матеріальне стимулювання працівників	середня
Контроль	Контроль виробничих процесів і фінансових результатів	висока
Регулювання	Коригування діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища	середня

Наведені у таблиці 2.7 результати свідчать, що на підприємстві реалізуються всі основні функції менеджменту, однак рівень їх ефективності є неоднаковим.

Функція планування переважно спрямована на забезпечення виробничої діяльності та розподіл ресурсів. Разом із тим сучасні умови господарювання вимагають більшої уваги до стратегічного планування, прогнозування ринкової ситуації та формування довгострокових конкурентних переваг.

Організаційна функція реалізується достатньо ефективно завдяки використанню лінійно-функціональної структури управління, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів. Це сприяє координації діяльності структурних підрозділів та оперативному виконанню виробничих завдань.

Мотивація персоналу є одним із напрямів, що потребує подальшого розвитку. Скорочення чисельності працівників може негативно впливати на продуктивність праці та якість виконання виробничих процесів, тому підприємству доцільно вдосконалити систему матеріального й нематеріального стимулювання [22].

Достатньо ефективною є контрольна функція, яка охоплює виробничі процеси, використання ресурсів та фінансові результати діяльності. Водночас функція регулювання потребує більшої гнучкості, що дозволить підприємству швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Загалом можна зробити висновок, що система менеджменту забезпечує виконання основних функцій управління, однак потребує посилення стратегічної та маркетингової складових.

Однією з передумов формування ефективного системи управління є визначення основних конкурентних переваг підприємства (табл. 2.8).

Як свідчать результати оцінювання, підприємство має низку конкурентних переваг, які можуть бути використані для зміцнення його ринкових позицій. Насамперед це спеціалізація у сфері птахівництва,

наявність виробничої бази та сформована система управління виробничими процесами.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентних переваг підприємства

Конкурентна перевага	Характеристика	Вплив
Галузева спеціалізація	Виробництво продукції птахівництва	високий
Виробничий досвід	Багаторічна діяльність підприємства	високий
Організаційна структура	Лінійно-функціональна	середній
Якість продукції	Відповідність технологічним вимогам	високий
Фінансова стабільність	Нестабільні результати діяльності	низький
Маркетинг	Потребує розвитку	низький

Джерело: розроблено автором.

Разом із тим аналіз показує, що фінансовий стан підприємства не можна вважати достатньо стабільним. Скорочення доходів від реалізації продукції та нестабільність фінансових результатів обмежують можливості щодо модернізації виробництва та реалізації інвестиційних проєктів.

Окремої уваги потребує маркетингова діяльність. Сучасні умови розвитку аграрного ринку вимагають активнішого використання інструментів просування продукції, розвитку співпраці з торговельними мережами та розширення каналів збуту. Саме ці напрями можуть стати основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства [23].

Для кращого розуміння причин зниження конкурентоспроможності доцільно проаналізувати взаємозв'язок основних факторів, що впливають на результати діяльності підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Основні фактори, що стримують конкурентоспроможність підприємства

Джерело: розроблено автором.

Інформація, наведена на рисунку 2.5, демонструє логічний взаємозв'язок між основними проблемами підприємства. Скорочення доходів призводить до зменшення фінансових можливостей підприємства, що обмежує обсяги інвестування у розвиток виробництва, маркетинг та впровадження сучасних технологій.

Недостатній рівень маркетингової активності, своєю чергою, стримує розширення каналів реалізації продукції та знижує можливості підприємства щодо залучення нових споживачів. Сукупний вплив зазначених факторів призводить до послаблення конкурентних позицій підприємства на ринку та ускладнює його подальший розвиток [24].

Для визначення перспектив розвитку підприємства необхідно встановити основні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Пріоритетні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Птахофабрика "Україна"»

Напря́м	Існуючий стан	Очікуваний результат
Управління виробництвом	Достатньо ефективно	Зниження собівартості
Управління фінансами	Нестабільна прибутковість	Зростання прибутку
Управління персоналом	Скорочення чисельності	Підвищення продуктивності
Маркетинг	Недостатня активність	Зростання обсягів реалізації
Стратегічне управління	Потребує вдосконалення	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором за результатами опрацювання наукових праць [23, 24].

Результати аналізу свідчать, що першочерговим напрямом удосконалення системи управління є підвищення ефективності фінансового менеджменту. Основними завданнями мають стати оптимізація структури витрат, посилення контролю за використанням ресурсів та забезпечення стабільної прибутковості діяльності.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення маркетингової діяльності. Доцільним є розширення співпраці з існуючими контрагентами, освоєння нових ринків збуту та активніше використання сучасних цифрових інструментів просування продукції.

Підвищення ефективності управління персоналом має бути спрямоване на розвиток кадрового потенціалу, удосконалення системи мотивації та підвищення продуктивності праці. Водночас впровадження елементів стратегічного управління забезпечить більш своєчасне реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг [25].

Таким чином, комплексна реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» та створить передумови для зміцнення його позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ПТАХОФАБРИКА "УКРАЇНА"»

ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» має сформовану систему управління, однак окремі її складові не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Зокрема, виявлено нестабільність фінансових результатів, скорочення доходів від реалізації продукції, недостатню активність маркетингової діяльності та потребу у вдосконаленні стратегічного управління. Це обумовлює необхідність формування комплексу управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися комплексно, охоплюючи виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову та управлінську складові [27]. Лише узгоджена реалізація цих напрямів дозволить забезпечити довгострокові конкурентні переваги та стійкий розвиток підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"»

Джерело: складено автором за результатами опрацювання наукових праць [27].

Рисунок 3.1 демонструє, що підвищення конкурентоспроможності потребує комплексного підходу. Кожен напрям пов'язаний з іншими, а їх одночасна реалізація забезпечує синергетичний ефект. Наприклад, оптимізація витрат підвищує фінансову стійкість, що створює можливості для інвестування у маркетинг, цифровізацію та розвиток персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні напрями вдосконалення системи управління
конкурентоспроможністю**

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний результат
Удосконалення виробничого менеджменту	Контроль використання ресурсів, автоматизація окремих процесів	Зниження собівартості продукції
Розвиток маркетингу	Пошук нових каналів збуту, використання цифрового маркетингу	Збільшення обсягів реалізації
Оптимізація фінансового управління	Планування бюджету, контроль витрат	Зростання прибутковості
Удосконалення кадрового менеджменту	Навчання, мотивація персоналу	Підвищення продуктивності праці
Стратегічне управління	Розроблення довгострокової стратегії розвитку	Посилення конкурентних позицій

Джерело: складено автором за результатами опрацювання наукових праць [28].

Як видно з таблиці 3.1, кожен із запропонованих напрямів спрямований на усунення конкретних недоліків, виявлених під час аналізу діяльності підприємства. Особливе значення має вдосконалення виробничого менеджменту, оскільки саме виробничі витрати формують значну частину собівартості продукції птахівництва. Раціональне використання кормів, енергетичних ресурсів та виробничих потужностей дозволить підвищити економічну ефективність діяльності підприємства.

Водночас важливим напрямом є розвиток маркетингової діяльності. Сучасний ринок продукції птахівництва характеризується високим рівнем конкуренції, тому підприємству доцільно не лише підтримувати співпрацю з існуючими покупцями, а й активно шукати нові канали реалізації продукції, використовувати цифрові комунікації та формувати власні конкурентні переваги.

Наведена оцінка свідчить, що пріоритет у системі управлінських рішень доцільно надавати заходам, які забезпечують оперативний і вимірюваний вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Насамперед ідеться про оптимізацію витрат, що передбачає перегляд структури витрат, усунення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, а також впровадження більш жорсткого контролю за

собівартістю продукції. Паралельно важливим напрямом є активізація збутової діяльності, яка включає розширення каналів реалізації продукції, вдосконалення цінової політики, посилення маркетингових інструментів та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Реалізація зазначених заходів дозволяє сформувати стабільну фінансову базу підприємства та підвищити його ліквідність і прибутковість у короткостроковому періоді. У свою чергу, досягнуті позитивні результати створюють необхідні передумови для переходу до більш комплексних і довгострокових трансформацій. Зокрема, йдеться про впровадження цифрових технологій в управлінські та виробничі процеси, розвиток кадрового потенціалу через системне навчання персоналу, а також формування сучасної моделі стратегічного управління, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пріоритетність запропонованих заходів

Захід	Термін реалізації	Пріоритет
Оптимізація витрат	Короткостроковий	Високий
Розширення каналів збуту	Короткостроковий	Високий
Автоматизація управлінських процесів	Середньостроковий	Середній
Розвиток цифрового маркетингу	Середньостроковий	Високий
Підвищення кваліфікації персоналу	Постійно	Середній
Формування стратегії розвитку	Довгостроковий	Високий

Джерело: складено автором за результатами опрацювання наукових праць [26-28].

Наведена оцінка показує, що першочерговими є заходи, які можуть забезпечити швидке покращення фінансових результатів підприємства. До них належать оптимізація витрат та активізація збутової діяльності. Саме вони створюють основу для реалізації більш масштабних управлінських змін, пов'язаних із цифровізацією, розвитком персоналу та впровадженням стратегічного управління.

Запропонований механізм рис. 3.2 демонструє причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими рішеннями та очікуваними результатами.

Первинним етапом є вдосконалення системи управління та оптимізація використання ресурсів. Це сприятиме зниженню виробничих витрат і підвищенню якості продукції, що позитивно вплине на попит, збільшення обсягів реалізації та фінансові результати підприємства.

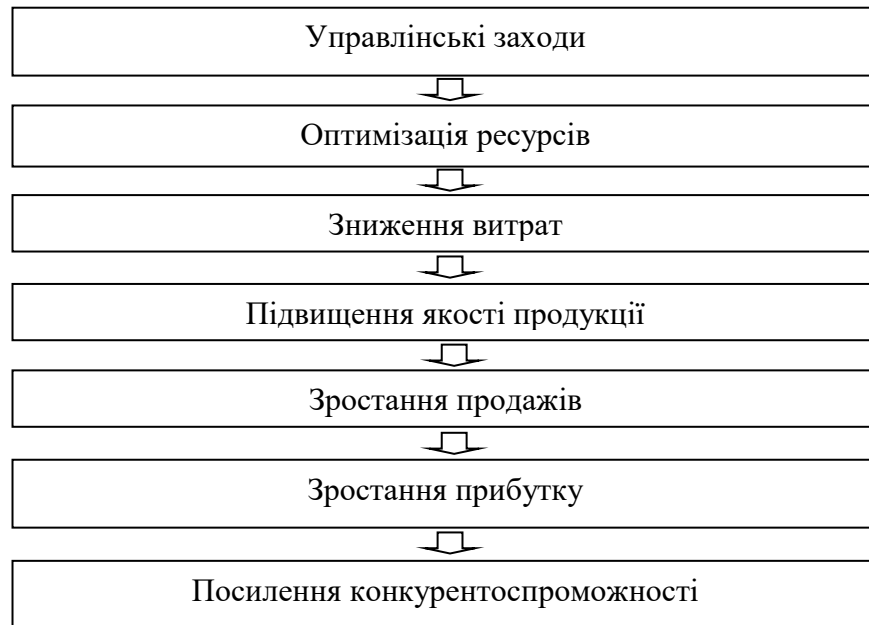


Рис. 3.2. Очікуваний механізм підвищення конкурентоспроможності
Джерело: розроблено автором.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів забезпечить зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» та підвищення його адаптивності до змін ринкового середовища. Одним із ключових чинників, які стримують підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"», є недостатня ефективність маркетингової діяльності та необхідність подальшого вдосконалення виробничої політики. Незважаючи на сформовану виробничу базу та спеціалізацію підприємства, скорочення обсягів реалізації продукції й нестабільність фінансових результатів свідчать про потребу у впровадженні сучасних управлінських підходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства.

Конкурентоспроможність птахівничих підприємств залежить від ефективності виробництва, гнучкості ринку, цифровізації збуту та балансу якості й витрат. Тож удосконалення маркетингової та виробничої політики є

взаємопов'язаними напрямками розвитку [24]. Рисунок 3.3 демонструє, що маркетингова та виробнича політика повинні розвиватися комплексно.

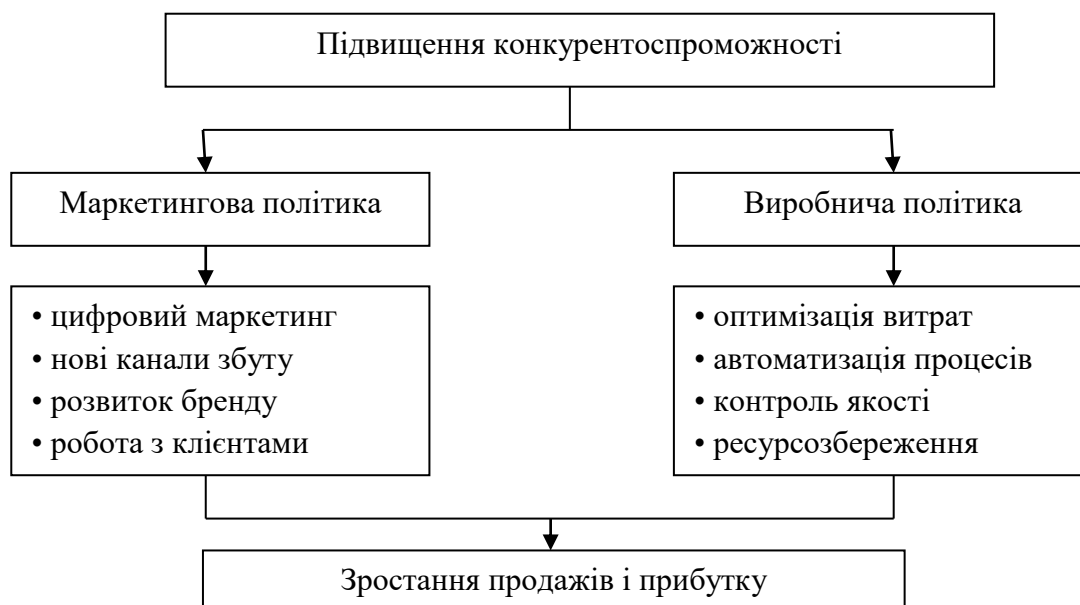


Рис. 3.3. Напрями вдосконалення маркетингової та виробничої політики
Джерело: складено автором за результатами опрацювання наукових праць [28]

Розширення ринків збуту без підвищення ефективності виробництва може призвести до зростання витрат і зниження прибутковості. Водночас удосконалення виробничих процесів без активної маркетингової підтримки не забезпечить збільшення обсягів реалізації продукції. Саме тому обидва напрями повинні реалізовуватися одночасно (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні заходи щодо вдосконалення маркетингової політики

Захід	Зміст	Очікуваний результат
Розширення каналів збуту	Співпраця з торговельними мережами, закладами HoReCa та гуртовими покупцями	Збільшення обсягів реалізації
Цифровий маркетинг	Просування продукції через вебсайт, соціальні мережі та онлайн-рекламу	Підвищення впізнаваності підприємства
Формування бренду	Розроблення єдиного корпоративного стилю та рекламних матеріалів	Зміцнення довіри споживачів
Аналіз ринку	Постійний моніторинг попиту та діяльності конкурентів	Своєчасне реагування на зміни ринку
Робота з клієнтами	Програми лояльності, укладання довгострокових договорів	Підвищення стабільності збуту

Джерело: складено автором за результатами опрацювання наукових праць [29]

Як свідчать дані таблиці 3.3, запропоновані заходи спрямовані на формування сучасної маркетингової політики підприємства. Особливу увагу доцільно приділити цифровому маркетингу, оскільки використання електронних каналів комунікації дозволяє значно розширити аудиторію потенційних покупців за порівняно невеликих витрат. Крім того, систематичний аналіз ринку дасть можливість оперативно реагувати на зміну попиту та коригувати асортимент продукції.

Таблиця 3.4

Основні заходи щодо вдосконалення виробничої політики

Захід	Зміст	Очікуваний результат
Оптимізація виробничих витрат	Контроль використання кормів, енергії та матеріалів	Зниження собівартості продукції
Автоматизація виробничих процесів	Використання сучасних цифрових систем контролю	Зростання продуктивності праці
Підвищення якості продукції	Посилення виробничого контролю та дотримання технологій	Підвищення конкурентоспроможності продукції
Ресурсозбереження	Використання енергоощадного обладнання	Скорочення експлуатаційних витрат
Біобезпека виробництва	Удосконалення ветеринарно-санітарних заходів	Зниження виробничих ризиків

Джерело: складено автором за результатами опрацювання наукових праць [29-30].

Виробнича політика підприємства має бути спрямована насамперед на підвищення ефективності використання ресурсів. Для підприємств птахівничої галузі найбільшу частку собівартості становлять витрати на корми, енергоресурси та ветеринарне забезпечення. Саме тому навіть незначне скорочення цих витрат забезпечує відчутний економічний ефект. Не менш важливим є впровадження сучасних систем автоматизації виробничих процесів, які дозволяють підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільну якість продукції [30].

Активізація маркетингової діяльності сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та розширенню ринків збуту, тоді як удосконалення виробничої політики забезпечить зниження собівартості та підвищення якості продукції. Сукупний ефект від реалізації цих заходів проявиться у покращенні

фінансових результатів діяльності підприємства та зміцненні його конкурентних позицій.

Таблиця 3.5

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Напрямок	Поточний стан	Очікуваний результат
Обсяги реалізації	Нестабільні	Зростання продажів
Витрати виробництва	Високі	Скорочення собівартості
Якість продукції	Стабільна	Підвищення споживчої цінності
Маркетинг	Обмежене використання сучасних інструментів	Активне цифрове просування
Конкурентоспроможність	Середній рівень	Зміцнення ринкових позицій

Джерело: складено автором за результатами опрацювання наукових праць [26].

Запропоновані заходи формують комплексний підхід до вдосконалення маркетингової та виробничої політики ПрАТ «Птахофабрика "Україна"». Їх реалізація передбачає поєднання організаційних, маркетингових і виробничих рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення стабільного економічного розвитку. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить досягти синергійного ефекту: зростання обсягів реалізації продукції поєднуватиметься зі зниженням витрат виробництва, що позитивно позначиться на прибутковості та загальному рівні конкурентоспроможності підприємства. Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової та виробничої політики ПрАТ «Птахофабрика "Україна"» повинно забезпечити не лише покращення організації управління, а й досягнення позитивних економічних результатів. Тому завершальним етапом дослідження є оцінювання прогностичної економічної ефективності запропонованих заходів.

Економічний ефект від реалізації запропонованих рішень проявлятиметься у збільшенні обсягів реалізації продукції, оптимізації виробничих витрат, підвищенні продуктивності праці та покращенні фінансових результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розкрито економічну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та досліджено основні фактори, що впливають на її формування. Встановлено, що конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою діяльності підприємства, яка визначається ефективністю використання ресурсів, якістю продукції, рівнем управління, фінансовими можливостями, маркетинговою діяльністю та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який передбачає одночасне врахування фінансово-економічних показників, виробничого потенціалу, ефективності системи управління, маркетингової діяльності та впливу зовнішніх чинників. Показано, що використання комплексної оцінки дозволяє об'єктивніше визначити конкурентні позиції підприємства та виявити резерви їх підвищення.

Досліджено особливості управління конкурентоспроможністю підприємств галузі птахівництва. Доведено, що ефективність управління визначається здатністю підприємства забезпечувати високу якість продукції, оптимізувати виробничі витрати, впроваджувати сучасні технології, підтримувати належний рівень біобезпеки та здійснювати активну маркетингову діяльність, що сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Птахофабрика "Україна"». Встановлено, що підприємство спеціалізується на виробництві продукції птахівництва та використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Аналіз основних показників діяльності засвідчив скорочення доходу від реалізації продукції, нестабільність фінансових результатів і зменшення чисельності персоналу, водночас підприємству

вдалося істотно скоротити обсяг зобов'язань, що позитивно вплинуло на його фінансову стійкість.

Проаналізовано рівень конкурентоспроможності та систему управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Птахофабрика "Україна"». Виявлено, що підприємство має низку конкурентних переваг, зокрема виробничу спеціалізацію, сформовану систему управління та наявну матеріально-технічну базу. Разом із тим встановлено необхідність удосконалення маркетингової діяльності, стратегічного управління та управління витратами, що дозволило визначити основні напрями подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Визначено основні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Птахофабрика "Україна"». Запропоновано зосередити управлінські зусилля на підвищенні ефективності використання ресурсів, удосконаленні виробничих процесів, розвитку маркетингової діяльності, розширенні каналів збуту, посиленні стратегічного планування та впровадженні сучасних підходів до управління підприємством. Доведено, що комплексна реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової та виробничої політики ПрАТ «Птахофабрика "Україна"». Рекомендовано активізувати використання цифрових інструментів маркетингу, розширити співпрацю з торговельними мережами та іншими каналами збуту, удосконалити систему контролю виробничих витрат, оптимізувати використання матеріальних ресурсів і забезпечити підвищення якості продукції. Вважаємо за доцільне, що впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню стабільного розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020.
2. Бойко Л. О., Бойко В. О., Аверчева Н. О. Розробка прогнозу та перспективи розвитку галузі птахівництва до 2020 року. *Technology Audit and Production Reserves*. 2016. DOI: 10.15587/2312-8372.2016.74815.
3. Хмурова В. В., Кулініч В. В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-17.
4. Іванов Ю. Б., Тищенко В. В., Дрозд Н. В. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 320 с.
5. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 135–142. DOI: 10.32843/infrastruct36-15.
6. Гриньов А. В., Шульженко В. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.138.
7. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.19.14.
8. Li X. The impact of technology mergers and acquisitions on enterprise sustainable competitiveness. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, iss. 6. Art. 2291. DOI: 10.3390/su16062291.
9. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 51–58. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.10.51.

10. Лесюк В. С. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2024. DOI: 10.32782/2224-6282/192-10.
11. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-92.
12. Вінниченко І. І., Маховський Д. Ю. Problems and development prospects of poultry farming in Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*. 2015. DOI: 10.15587/2312-8372.2015.42470.
13. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 432 с.
14. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.21.
15. Гринчук Ю. С., Музиченко А. О., Приходько К. О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 35–46. DOI: 10.33813/2224-1213.26.2021.4.
16. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-60.
17. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований підхід. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2(49). С. 71–76. DOI: 10.31359/2411-5584-2022-49-2-71.
18. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-103.

19. Ходаківська О., Патики Н., Гаргасас А. Методологічні основи оцінювання конкурентоспроможності сільського господарства. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2019. DOI: 10.21272/mer.2019.84.05.
20. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.64.
21. Мілька А., Артюх-Пасюта О., Любимов М., Крамаренко В., Шибковський Д. Сутність та методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3(113). С. 31–36. DOI: 10.37734/2409-6873-2024-3-4.
22. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21, № 3(52). DOI: 10.18524/2413-9998.2022.3(52).274381.
23. Yurchuk N. Competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises at the current stage of economic transformations. *Economy, Finances, Management*. 2020. DOI: 10.37128/2411-4413-2020-3-4.
24. Македон В. В., Курінна І. Г. Чинники впливу на організаційні процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5(116). С. 71–77.
25. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13, ч. 2. С. 106–109.
26. Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Биба В. А., Туржанський В. А., Хайнас А. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення як ключовий елемент системи антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 77–84. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.77.

27. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3–9. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.7.3.
28. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств». *Фінансовий простір*. 2019. № 35. DOI: 10.18371/fp.3(35).2019.190153.
29. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. 2019. Vol. 18, no. 1. P. 90–105. DOI: 10.5585/riae.v18i1.11638.
30. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> .