


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

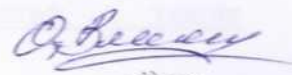
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 15 » червня 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПОП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА»)

Виконав: Власюк Олександр Євгенович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Герасименко Ірина Олександрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Власюк Олександр Євгенович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
 Гарант ОПП «Менеджмент»
Коль доцент Н.В. Коваль
 «11» *квітня* 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Власюка Олександра Євгеновича

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами ПОП «Агрофірма «Узинська»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідити економічну сутність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та методики її оцінки; узагальнити науково-практичні підходи до систем управління конкурентоспроможністю підприємства; надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства; удосконалити сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2025	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2026	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2026	виконано
Оформлення роботи	травень 2026	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2026	виконано
Подання на рецензування	травень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2026	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи

Хахула
 (підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач

Власюк
 (підпис)

О.Є Власюк

Дата отримання завдання «11» *квітня* 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Власюк О.Є.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ПОП «Агрофірма «Узинська»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито сутність, функції та форми управління конкурентоспроможністю підприємства, визначено сучасні механізми, проаналізовано світовий досвід та розроблені пропозиції щодо сучасних інструментів вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська».

У роботі запропоновано вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві шляхом розробки різних методик та інноваційних підходів.

Зроблено висновок, що ПОП «Агрофірма «Узинська» у 2025 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить отримати високі результати для успішного існування підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 46 сторінок основного тексту, 8 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 29 найменувань, 3 додатки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, управління конкурентоспроможністю підприємства, система, підприємство.

ANNOTATION

Vlasyuk O.

ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT

(based on the materials of Agrofirma Uzynska PE

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the process of managing the competitiveness of an enterprise has been studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods have been used.

The work reveals the essence, functions and forms of enterprise competitiveness management, identifies modern mechanisms, analyzes world experience and develops proposals for modern tools for improving the competitiveness management system based on Agrofirma Uzynska PE.

The paper proposes to improve the process of competitiveness management at the enterprise by developing various methods and innovative approaches.

It is concluded that Agrofirma Uzynska PE in 2025 carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise, which will allow obtaining high results for the successful existence of the company.

The bachelor's qualification work contains 46 pages of main text, 8 tables, 7 figures, a list of sources used with 29 names, 3 appendices.

Key words: competitiveness, competition, enterprise competitiveness management, system, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПОП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА».....	23
2.1. 2.1.Організаційно-економічна характеристика діяльності ПОП «Агрофірма «Узинська».....	23
2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська».....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА».....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства для ефективної діяльності та майбутнього розвитку повинні бути конкурентоздатними на ринку. Сьогодні бізнес-середовище є надзвичайно конкурентним та потребує нових підходів до управління. Війна в Україні спричинила певні труднощі та загрози в організації бізнес-процесів. І така ситуація показала, що не кожен суб'єкт господарювання здатен долати певні виклики, особливо в період воєнного стану, а це має дестабілізуючий вплив на діяльність підприємства. Керівники підприємств для того, щоб бізнес був успішний та забезпечувати міцні конкурентні переваги, повинні в першу чергу приділяти увагу формуванню ефективної системи управління конкурентоспроможністю.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє йому адаптуватись до вимог мінливого конкурентного середовища, зміцнювати власні конкурентні позиції на ринку, задовольняти потреби споживачів, що забезпечує довготривалу ефективну діяльність. Забезпечення підприємством сукупністю заходів, щоб підвищити систему управління конкурентоспроможністю є його важливою складовою діяльності.

Значимість проблем управління, які зачіпають питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, викликана тим, що досягнення необхідного ступеня конкурентоспроможності підприємства виступає одним із ключових завдань української політики в галузі якості і управління виробництвом.

Дослідженням поняття конкурентоспроможності підприємства та її системи управління займались ряд науковців, як українських, так і закордонних, зокрема, І Бланк., А. Дайан, Л. В. Балабанова, Гавриш О. А., Кириченко О. М., Третяк Н. М. та багато інших. Незважаючи на наукові дослідження, сьогодні відсутнє одне пояснення понять «конкурентоспроможність», «система управління конкурентоспроможністю підприємства» та методів їхньої оцінки, а це

потребує ще більш детальнішого вивчення цієї тематики.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у дослідженні процесу вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська».

Для досягнення цієї мети визначено такі основні **завдання**:

- розглянути теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах;
- визначити сутність, функції та форми управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська»;
- дослідити сучасні процеси та механізми конкурентоспроможності підприємства, її методи оцінки; охарактеризувати особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати та зробити аналіз організаційно-господарської та фінансово-економічної діяльності ПОП «Агрофірма «Узинська»;
- запропонувати сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння і узагальнення, логічний, методи економічного і економіко-статистичного аналізу, відносних комплексних показників, розрахунково-аналітичний метод для досягнення поставленої мети.

Інформаційною основою дослідження кваліфікаційної роботи є законодавчо-нормативна база, яка регламентує діяльність підприємств, навчальні посібники, підручники, статті провідних вчених, матеріали періодичних видань, фінансово-господарська звітність ПОП «Агрофірма «Узинська» за 2023-2025 рр.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні

результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 18 березня 2026 р.).

Структура та обсяг роботи зумовлені предметом і метою дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 29 найменувань. Загальний обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи складає 46 сторінок. Текст ілюстровано 8 таблицями, 7 рисунками та 3 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах функціонування ринкової економіки та під впливом сучасних викликів, небезпек і непередбачуваних обставин діяльність підприємств піддається вагомому негативному впливу дестабілізуючих чинників, внаслідок чого вихід та утримання значної частки ринку та стійких позицій являється одним із пріоритетних завдань, що потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, оцінювання ринкової ситуації, аналізу сильних і слабких сторін, вивчення потреб споживачів, що, власне, передбачає визначення рівня власної конкурентоспроможності. Здатність держави економічно розвиватися має залежність від можливості підприємств займати конкурентні позиції на зовнішньому та внутрішньому ринках. Конкурентоспроможність підприємства є його основною позицією для формування тактики розвитку.

Незважаючи на значний науковий доробок з даної проблематики залишається актуальним дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку, оскільки загострення конкурентної боротьби на сучасному етапі розвитку національної економіки знижує конкурентні переваги вітчизняних промислових підприємств і перешкоджає досягненню їх стійких ринкових позицій. В умовах динамічних змін суб'єкти господарювання повинні здійснювати систематичний аналіз ситуації на ринку, щоб не тільки захопити його частку, а успішно на ньому закріпити власні позиції. І саме, високий рівень конкурентоспроможності забезпечить підприємству успішну діяльність.

Досліджуючи теоретичні аспекти з конкурентоспроможності підприємств, слід зауважити, що загальноприйнятого визначення даного поняття не існує. На основі досліджень вчених, які вивчали дану

проблематику, можна сформулювати поняття конкурентоспроможності підприємства як здатність підприємства випускати і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, яка буде мати конкурентні переваги в порівнянні з товарами – аналогами конкурентів в певний проміжок часу на певному ринку, а також формувати динаміку результативності позитивних змін основних показників прибутковості і підвищення вартості власного капіталу підприємства.

Вчені в залежності від своїх поглядів і області досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

До внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути віднесені наступні: поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів, підвищення ефективності системи стимулювання збуту і після продажного обслуговування і реклами, стабільна інноваційна діяльність, можливість швидкого переналадження обладнання та технологічного переозброєння, стабілізація фінансової стійкості, збільшення платоспроможності, поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці, створення і використання норм організаційної поведінки, кваліфікований склад кадрів, ефективна система управління на підприємстві, виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності та ін.

Сучасна теорія конкуренції в своєму розпорядженні має різні концепції, методи, моделі та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона одержала назву «ланцюгова реакція» Демінга (рис. 1.1).

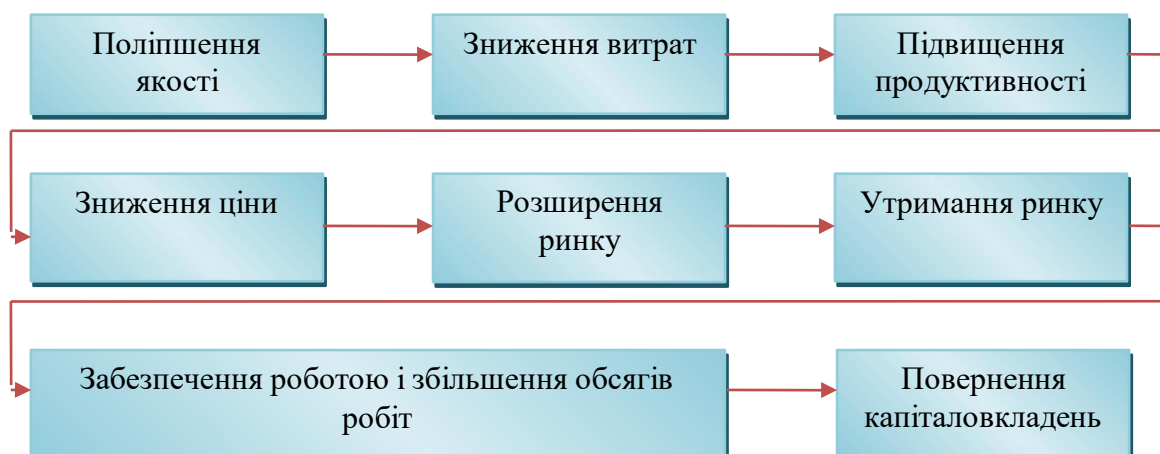


Рис. 1.1. «Ланцюгова реакція» Демінга

Джерело [16]

Разом з тим у практиці вітчизняних підприємств впровадження знаходить лише мала частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників. Сформувані механізми і інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посиленням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал підприємства відображає наявність у нього можливостей щодо формування довгострокових конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому.

Сучасна світова економіка функціонує в умовах глобалізації та інтернаціоналізації виробництва. Це призвело до інтенсифікації та ускладнення форм і методів конкуренції, особливо на міжнародному рівні. Однак, конкуренція на національному рівні також знаходиться під впливом факторів глобалізації. В умовах глобалізації проводиться поділ

ринків за типом конкуренції: ринки традиційної помірної конкуренції і ринки гіперконкуренції, що з'явилися в результаті діяльності транснаціональних компаній [5]. У зв'язку з цим проблеми забезпечення, розробки та впровадження адекватних інструментів підтримки і підвищення глобальної конкурентоспроможності підприємств вимагають свого вирішення і подальшої розробки.

Конкурентоспроможності товару на ринку пріоритетну роль відіграють наступні фактори:

- корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до даного типу і виду товару з боку споживача);

- ціна товару (при рівній корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток – престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);

- інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

Критерій оцінки конкурентоспроможності товару – це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності [28].

Конкурентоспроможність продукції формується як сума зусиль виробника, спрямованих на забезпечення якості продукції на етапах передвиборчого маркетингу, на всіх стадіях виробництва продукції і на етапі обслуговування продукції у споживача (рис. 1.2).

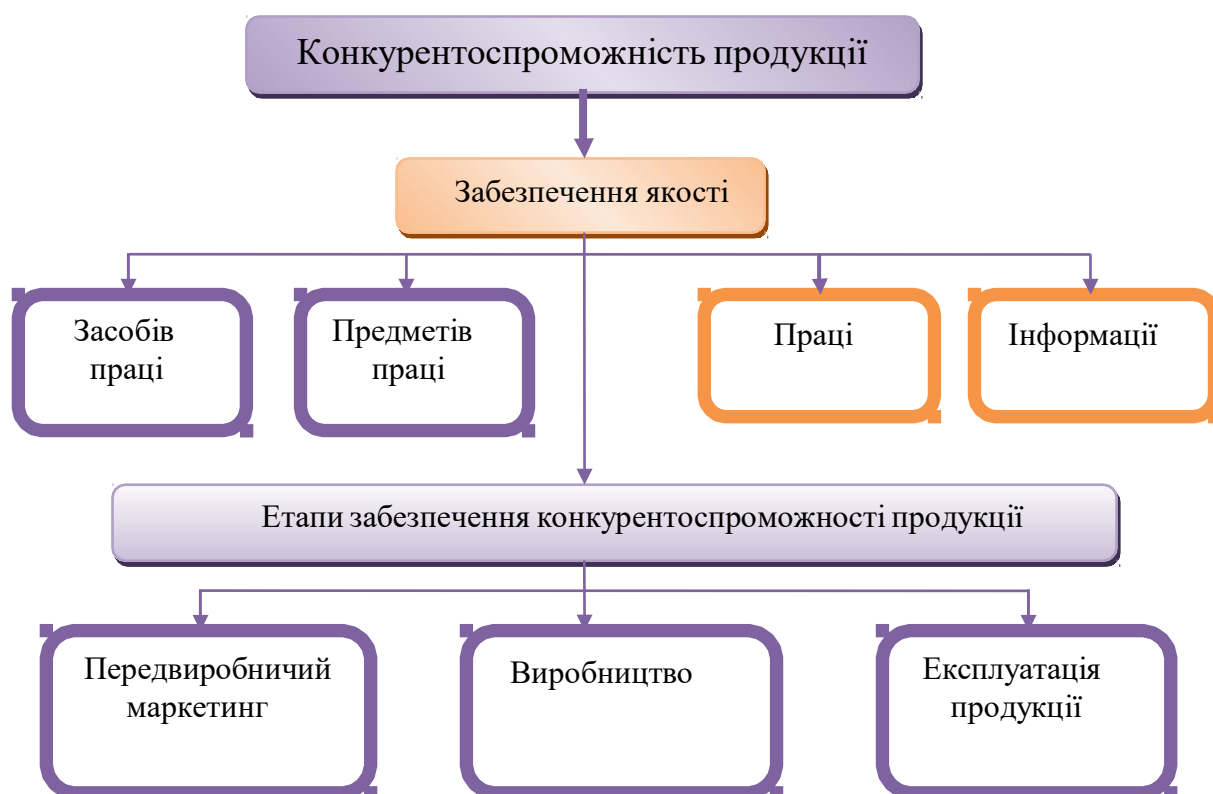


Рис. 1. 2. Модель забезпечення конкурентоспроможності продукції

Джерело [21]

Для оцінки конкурентоспроможності важливо знати, що споживач прагне купувати не так товари, як весь комплекс пов'язаних з ними послуг, важливих для покупця. Отже, оцінку конкурентоспроможності потрібно проводити систематично.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, вимагає управління та, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, технологію, обладнання, зайнятість, кваліфікацію, ринки збуту, продукцію, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [4].

Оскільки конкурентоспроможність висловлює результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи (виробничих, економічних, науково-

технічних) і зовнішніх відносин між промисловими підприємствами, тому для кардинального поліпшення результатів діяльності слід виходити за рамки бізнесу, використовуючи принципово нові управлінські рішення і стратегічні альтернативи.

Основною характеристикою та властивістю підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Завдяки конкуренції, підприємства всіх форм власності постійно відслідковують зміни попиту та пропозиції, зменшують витрати на виробництво, вартості матеріальних ресурсів, покращують якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку.

конкурентоспроможності підприємства визначили такі вчені:

Таблиця 1.2

Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності

Карпенко Є.М.	відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Кобиляцький Л.С.	стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Левицька А.О.	здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Покропивний С.Ф.	здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції.

Примітка: систематизовано автором

Наукові праці традиційно аналізують загальну проблему управління конкурентоспроможністю, а дослідження особливостей її організаційно-економічного забезпечення є суперечливими, фрагментарними. Зокрема, не завершені теоретичні розуміння функціонування та розвитку організаційно-

економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств, недостатньо відпрацьовані теоретичні аспекти управління динамікою конкурентоспроможності, галузеві особливості активізації внутрішнього економічного потенціалу. Підходи до трактування сутності

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

Основні проблеми управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі: недостатній рівень конкурентоспроможності товарів підприємства, нестабільність економічної ситуації в країні; орієнтований на конкретні цільові групи споживачів, розроблений з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства; відсутність інформаційних систем управління конкурентоспроможністю; відсутність конкретної конкурентної стратегії, яка буде орієнтована на певні цільові групи споживачів, що розроблена з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства; слабкий кадровий потенціал.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, яка дає синхронізацію з динамікою дій позитивних і негативних чинників конкуренції на певному ринку;

- нейтралізація або обмеження кількості деструктивних чинників, які можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;

- нарощування та реалізація конкурентних переваг підприємства через використання зовнішніх позитивних чинників впливу.

Суб'єктами управління в даному випадку є скоординована група осіб, що беруть участь у безпосередній розробці та реалізації управлінських рішень у

сфері формування та конкурентоспроможності підприємства, а суб'єкт – це процес, який формує та розвиває конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

У свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю є не тільки продукція, а й фінансова діяльність, виробнича діяльність, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, технічне та технологічне забезпечення та організаційно-управлінська структура підприємства (рис. 1.3).



Рис 1.3. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело:[5]

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю краще розглядати через оперативний, де формується конкурентоспроможність продукції; тактичний, де забезпечується належний рівень фінансово-економічного стану та стратегічний, де створюється інвестиційно-інноваційна привабливість рівнів (рис. 1.4).

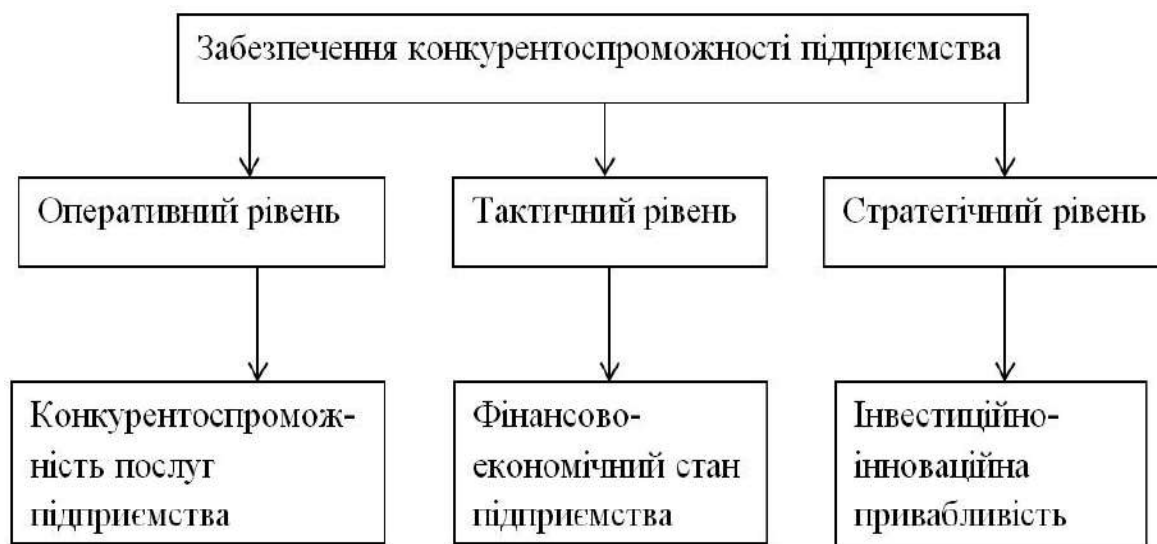


Рис. 1.4. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело:[5]

Управління конкурентоспроможністю підприємства є пріоритетом організаційного управління, оскільки воно визначає здатність суб'єкта господарювання існувати на ринку. Виходячи з цього, можна стверджувати, що цей процес передбачає обов'язкове виконання відомих функцій управління. Крім того, його слід впроваджувати з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагати врахування ряду принципів управління.

Сутність управлінських підходів у контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

- ситуаційний підхід – зміни в управлінні конкурентоспроможністю, що є у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства дають змогу скоригувати стратегію суб'єкта ринку;

- процесний підхід – підхід, який організовується у певній послідовності й який вимагає виконання певних функцій, серед яких є планування, організація, мотивація та контроль;

- системний підхід – при цьому підході неможливо без добре налагоджених зв'язків між елементами системи.

Принципи управління конкурентоспроможністю, які існують відповідно до основ менеджменту та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції:

- принцип єдності – це процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися в сфері єдності теорії та практики у сфері менеджменту;

- принцип науковості – він спрямований на зміцнення, безпосередньо, конкурентоспроможності підприємства, коли прийняті рішення повинні бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;

- принцип системності – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможністю як системи, що дає змогу врахувати та передбачити всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей та вирішенні проблем всебічно зважувати відомі чинники та спрямовувати механізми на досягнення поставлених підприємством цілей;

- принцип комплексності – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів, безпосередньо, системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні важливих управлінських рішень та врахуванні змін, які відбуваються та контролюються, як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;

- принцип безперервності – управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає концентрації та постійної уваги;

- принцип ефективності – для того, щоб стабільно функціонувати та зростати, треба максимально можливо використовувати потенціал для досягнення належного рівня конкурентоспроможності;

- принцип оптимальності – приймати оптимальне управлінське рішення для формування конкурентних переваг підприємства, здобутку відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;

- принцип конструктивності – використання логічної послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтувати вибір напрямів реалізації відповідно до умов

функціонування;

- принцип цілісності – управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, як єдина система, з одного боку, а з іншого боку, як підсистема для вищих рівнів;

- принцип структурованості – передбачає точний взаємозв'язок наявних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, безпосередньо, в рамках конкретної організаційної структури;

- принцип гнучкості – можливість удосконалення положень конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства;

- принцип пріоритетності – це коли розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтуються на розподілу об'єктів управління за їх важливістю;

- принцип етапності – висвітлює поетапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та практичної підтримки конкурентоспроможності підприємства;

- принцип законності – використання правових засад в інтересах діючого підприємства, які точно регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку;

- принцип інкременталізму – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступово-логічно пов'язані організаційні зміни, які треба ретельно оцінювати в напрямку узгодження зі існуючими змінами ринкового середовища;

- принцип емерджентності – полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою поєднання основних елементів її формування як цілісна система;

- принцип еквіфінальності (з однаковим фіналом) – передбачає існування різних шляхів для того, щоб досягнути бажані характеристики об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких може змінюватися в часі.

Сутність функцій управління конкурентоспроможністю підприємства:

1) аналіз – досліджується наявний рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявляються найбільш істотні фактори

впливу, що визначають позицію як суб'єкта господарювання на ринку;

2) планування – формується стратегія і тактика реалізації цілей і завдань, розробляються програми, складаються плани і графіки реалізації окремих заходів збільшення конкурентоспроможності у всьому підприємстві і по окремих структурних підрозділах;

3) організація – практично реалізуються прийняті плани і програми, наприклад: розподіляються ресурси між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;

4) мотивація – забезпечується використанням економічних і психологічних регуляторів щодо активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

5) контроль – забезпечується нагляд за впровадженням та реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників;

6) регулювання – вносяться зміни до положень конкурентної стратегії для сприяння досягнення вставленої мети.

Можна представити процес управління конкурентоспроможністю у вигляді таких етапів:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Реалізація та формування застосованого дієвого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку багатьох вчених, є «сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля

довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку».

Управління конкурентоспроможністю підприємств України в сучасних умовах ускладнюється трьома певними особливостями економічної ситуації в країні: по-перше, українські підприємства працюють в економічному середовищі, яке постійно змінюється; по-друге, немає чіткої ясності щодо предмету управління підприємством у державному секторі; по-третє – відсутність системи розподілу ресурсів між підприємствами та координація діяльності. Через велике значення конкурентоспроможності для життя вітчизняних підприємств, необхідно керувати її рівнем.

У наукових працях з цього питання недостатньо розроблені методи управління конкурентоспроможністю, особливо у вітчизняній теорії та практиці. Тому ми можемо виявити кілька аспектів проблем управління конкурентоспроможністю:

- визначення вимірників конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоспроможності для власних продукції і послуг, що випускається конкурентами;
- визначення потрібного рівня конкурентоспроможності;
- доопрацювання існуючих характеристик продукції до потрібного рівня на основі контролю і регулювання;
- прогноз рівня конкурентоспроможності відповідно до темпів науково-технічного прогресу, розвитку ринків, соціальних і політичних змін тощо.

Для побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції необхідно мати цілу систему факторів конкурентоспроможності, їх взаємозв'язок та взаємодію між собою. Комплексне розуміння конкурентоспроможності підприємства як сукупності факторів потребує більш різного та широкого підходу до проблем управління конкурентоспроможністю (рис. 1.5).

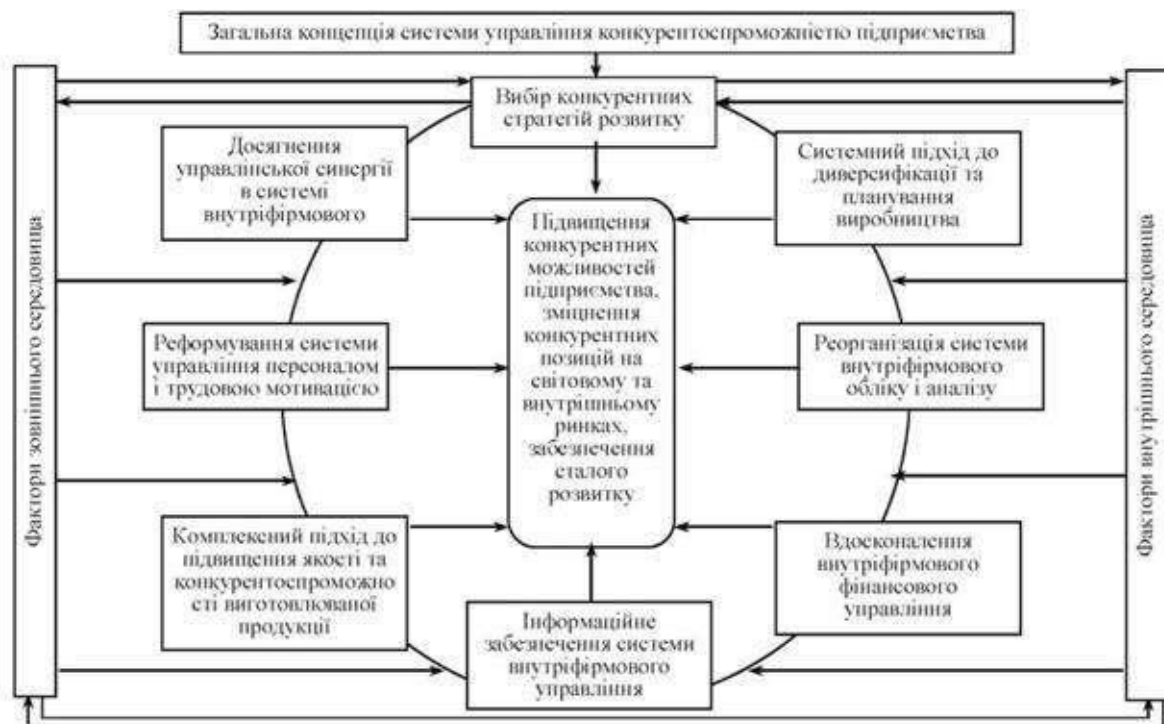


Рис. 1.5. Блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю.

Джерело: систематизовано та розроблено на основі: [10]

Всі блоки розробленої системи, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожен з них допомагає вирішити проблему підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, досягнення сталого розвитку шляхом створення та збереження довгострокових конкурентних переваг. Кожен блок, у свою чергу, розглядається як система, що включає безліч системних компонентів.

Представлений організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю, на наш погляд, повністю відображає коло факторів та взаємозв'язків процесу управління підприємством на ринку, тому може бути корисним для підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його положення на світовому та внутрішньому ринках.

Така структурованість дозволяє цілеспрямовано, швидко та систематично шукати шляхи поєднання всіх складових організаційного та економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль та контролю факторів, що визначають потенціал підприємства, здатного підвищити його конкурентоспроможність.

На основі визначеного, представимо на рисунку модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства (Додаток Б).

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства має такі етапи:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі на ринку;
- діагностування конкурентоспроможності підприємства та основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства: вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Отже, ми можемо сказати, що вирішальну та найголовнішу роль у здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства відіграють безпосередньо виставлені пріоритети ділової досконалості і системного менеджменту, які потрібно постійно вдосконалювати на основі міжнародних стандартів для того, щоб розробити успішну інноваційну програму для вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Українському бізнесу для швидкої та гнучкої адаптації до змін, які відбуваються сьогодні в зовнішньому середовищі необхідно здійснювати моніторинг тенденцій ринку та ефективно застосовувати інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПОП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПОП «Агрофірма «Узинська»

Приватне орендне підприємство «Агрофірма «Узинська» розташоване у м. Узин Білоцерківського району, Київської області. Підприємство є економічно самостійним, не входить у склад об'єднань. Форма власності – приватна, засновником ПОП «Агрофірма «Узинська» є Козачук Михайло Андрійович, якому належить 99,98% власності підприємства.

Середня відстань від м. Узин до обласного центру м. Києва – 100 км, до районного центру м. Біла Церква – 25 км, до найближчої залізничної станції 2 км.

Територія господарства знаходиться в північній частині Правобережжя Лісостепу. Вона представлена слабо хвильовою рівниною з вираженим мікрорельєфом у вигляді неглибоких впадин. Рівнинна частина території господарства складає біля 96,5% від усієї земельної площі підприємства.

ПОП «Агрофірма «Узинська» веде господарську діяльність на землі, яка складається з багатьох земельних наділів (паїв) фізичних осіб. Площа землі складає близько 2093 га, і залежить від кількості укладених договорів про оренду і розмірів орендованих ділянок. Майже усі сільськогосподарські угіддя використовуються під ріллю. Більша частину угідь становлять родючі ґрунти – чорноземи.

Територія ПОП «Агрофірма «Узинська» входить в зону помірного посушливого району Центрального Лісостепу України, який характеризується жарким літом і відносно холодною зимою.

Рельєф території представлений слабо пологою рівниною. Ґрунтові води залягають глибоко і на процес ґрунтоутворення не впливають. Ґрунти підприємства представлені переважно чорноземами звичайними мало гумусними, різного ступеню еродованості. Потужність гумусового горизонту

складає 64-69 см, вміст гумусу в орному шарі коливається від 2,5 до 4,2%.

Предметом діяльності підприємства є:

- організація та ведення сільськогосподарського виробництва, реалізація продукції;
- переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної у інших виробників;
- надання транспортних послуг різним категоріям громадян;
- надання агротехнічних та інших послуг жителям населених пунктів, селянським (фермерським) господарствам чи іншим організаціям, чи підприємствам.

ПОП «Агрофірма «Узинська» є юридичною особою, має самостійний баланс розрахунковий і інші рахунки, фірмове найменування, круглу печатку. Підприємство діє в умовах повної самостійності і самоврядування, державного розрахунку і самофінансування, на основі демократичних принципів. Економічну основу господарства складає колективна власність на землю і засоби виробництва.

За Статутом підприємства ПОП «Агрофірма «Узинська» метою його діяльності є отримання прибутків в інтересах учасників шляхом здійснення підприємницької діяльності, яка не суперечить чинному законодавству України. У своїй діяльності підприємство керується законами України та підзаконними актами, Кодексом законів про працю, а також Статутом підприємства.

Відповідно до Статуту підприємства, вищим органом управління товариством є Збори Учасників, що складаються з Учасників, або представників Учасників. Збори Учасників мають право приймати рішення по будь-яким питання діяльності товариства. Рішення приймаються простою більшістю голосів, а одна частка в Статутному фонді товариства дорівнює одному голосу. На підприємстві утворюється виконавчий орган, який очолює директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю. Директор вирішує всі питання діяльності товариства, окрім тих питань, які віднесені до виключної компетенції Зборів учасників товариства. Контроль за діяльністю

директора здійснюється ревізійною комісією, що утворюється зборами учасників з числа зборів учасників, в кількості 3 осіб. Організаційна структура на підприємстві є лінійною з дворівневим підпорядкуванням.

Земельні ресурси становлять важливу частину природних ресурсів, виступають основним засобом сільськогосподарського виробництва та є базою для просторового розміщення підприємств у всіх секторах економіки. В таблиці 2.1 наведено динаміку показників землекористування досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Рівень землекористування та землезабезпеченості в ПОП «Агрофірма
«Узинська»

Показник	2023		2024		2025		2025 р. у % до 2023 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	2308	100,00	2278	100,00	2093	100,00	90,7
із них: рілля, га	2205	95,54	2217	97,32	2080	99,38	94,3
Посівна площа, га	2157	93,46	2178	95,61	2070	98,90	96,0
Коефіцієнт розораності землі	95,54	-	97,32	-	99,38		104,0
Коефіцієнт використання ріллі	97,82	-	98,24	-	99,52		101,7
Чисельність працівників, чол.	130	-	154	-	171		131,5
Припадає на одного працівника: сільгосп. угідь	17,75	-	14,79	-	12,24	-	68,9
ріллі	16,96	-	14,40	-	12,16	-	71,7
посівів	16,59	-	14,14	-	12,11	-	73,0

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Площа сільськогосподарських угідь ПП «Агрофірма «Узинська» за період 2023-2025 рр. зменшилася на 9,3 %, що становить 215 га землі. Дана динаміка зумовлена виведенням частини площ із землекористування підприємства та розширенням галузі тваринництва. З урахуванням зменшення загальної площі сільськогосподарських угідь, скоротилася площа ріллі та посівних площ на 125 та 87 га відповідно. Рівень розораності сільськогосподарських угідь в 2024 році склав 99,38 %, що свідчить про повне використання угідь підприємства. При цьому високий рівень використання орних земель – 99,52 %, вказує на

порушення сівозмін на підприємстві. За даної тенденції, керівництву підприємства доцільно переглянути менеджмент земельних ресурсів та прийняти управлінські рішення, які гарантуватимуть раціональне та еколого-ефективне використання земельних угідь.

Навантаження сільськогосподарських угідь, ріллі та посівних площ на одного працюючого на підприємстві в 2025 році зменшилися в порівнянні з рівнем 2023 року майже на 30 %, і склали близько 12 га в розрахунку на одного працівника. Така тенденція зумовлена зменшенням площі підприємства при одночасному збільшенні чисельності працівників. Також зниження навантаження площі на працівників господарства зумовлено підвищенням технічного рівня, оновленням та розширенням машино-тракторного парку. Така ситуація склалася на підприємстві за рахунок більш інтенсивного розвитку галузі тваринництва на підприємстві. Спеціалізація підприємства поглиблюється в бік інтенсивного розвитку галузі тваринництва. На цю тенденцію також вказує збільшення частки посівів кормових культур в структурі посівних площ підприємства.

Найважливішим елементом продуктивних сил та основним джерелом економічного розвитку є люди – їх навички, освіта, рівень підготовки та мотивація до роботи. Існує пряма залежність між конкурентоспроможністю економіки та рівнем добробуту населення, підвищенням ефективності роботи підприємства, характеристикою трудового потенціалу співробітників компанії, якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організації їх використання на окремих підприємствах. В таблиці 2.2 наведено рівень та ефективність використання працівників у ПОП «Агрофірма «Узинська».

Як було відмічено раніше, чисельність працівників в ПП «Агрофірма «Узинська» збільшилася в 2025 році на 31,54 % в порівнянні з 2023 роком, що складає 41 особу. При цьому тривалість робочого часу, відпрацьованого одним працюючим зменшилася на 8,21 %, або на 23 робочих дні за рік в розрахунку на 1 працівника. Це свідчить про раціональне використання робочого часу та оптимізацію графіку працюючих. При цьому тривалість робочого дня також зменшилася на 2,78 %, або на 0,2 години. Зменшення

Динаміка показників рівня та ефективності використання трудових ресурсів в ПОП «Агрофірма «Узинська»

Показник	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2023 р.
Чисельність працівників, осіб	130	154	171	131,54
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, люд-дн/особу	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день, год.	7,2	7,5	7,0	97,22
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	6887,2	14216,4	20850,8	302,75
Середньомісячна оплата одного працівника, грн.	4414,9	7692,9	10161,2	230,16
Частка оплати праці в загальній сумі витрат, %	17,77	15,72	18,49	0,72
Продуктивність праці в розрахунку на: на 1 люд.-годину, грн.	362,7	384,4	580,9	160,14
на 1 люд.-день, грн.	2611,8	2882,7	4066,4	155,70
на 1 працівника, тис. грн.	731,3	801,4	1045,1	142,91

Джерело: розраховано автором за даними звітності

тривалості робочого часу позитивно відобразилося на ефективності використання трудових ресурсів та рівні їх оплати. Оцінка продуктивності як робочого часу зросла більше ніж в 1,5рази, а працівників на 42,91%. Позитивним моментом в діяльності підприємства є збільшення середньомісячного рівня оплати праці в 2,3 рази. При цьому зросла і частка оплати праці в структурі витрат.

Питома вага оплати праці в структурі затрат складає 18,5 % в 2025 році, що перевищує рівень 2023 року на 0,72 відсоткові пункти. Це достатньо високий рівень показника для сільськогосподарського підприємства. При цьому, рівень продуктивності праці щорічно зростає, і в 2025 році становить 1045,1 тис. грн в розрахунку на одного працівника.

Основні засоби є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства та відіграють важливу роль у діяльності. До власності підприємства входять різні матеріальні, нематеріальні та фінансові активи. В

таблиці 2.3 наведено рівень забезпеченості підприємства основними і оборотними засобами та ефективність їх використання протягом 2023-2025 рр.

Таблиця 2.3

Показники рівня та ефективності використання основних та оборотних засобів в ПОП «Агрофірма «Узинська»

Показник	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	98232,0	143210,5	176265,0	179,44
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	82720,0	97575,5	120132,5	145,23
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	4256,15	6286,68	8421,64	197,87
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	755,63	929,94	1030,79	136,41
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	0,97	0,86	1,01	104,76
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	1,03	1,16	0,99	95,46
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	63929	22950	29293	45,82
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,24	1,16	1,18	95,28
Тривалість 1 обороту, днів	294	314	309	104,96
Норма прибутку, %	35,33	9,53	9,88	-25,45
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	84,2	68,1	68,2	80,94

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Вартість основних засобів на підприємстві збільшилася на 79,44%, за рахунок придбання обладнання для тваринницької галузі підприємства. При цьому вартість оборотних засобів збільшилася на 45,23% за рахунок підвищення цін на товари промислового виробництва, корми та кормові добавки. Збільшення вартості основних засобів при одночасному скороченні сільськогосподарських угідь зумовило збільшення рівня фондозабезпеченості на 97,87%. А перевищення приросту вартості основних засобів над збільшення чисельності працівників призвело до зростання рівня фондоозброєності на 36,41%. Збільшення рівня оснащення основними засобами забезпечило

незначний приріст фондівдачі (+4,96 %). Відповідно, зростання фондівдачі зумовило зниження фондоємності на 4,54%. Зменшення суми прибутку більше ніж у два рази, при одночасному збільшенні вартості основних засобів зумовило зниження норми прибутку на 25,45 відсоткові пункти. Тобто, при збільшенні валового доходу спостерігається зменшення прибутковості діяльності. Така ситуація свідчить, що приріст витрат перевищує зростання доходів, та спричиняє зменшення рентабельності господарювання.

Результативні показники діяльності ПОП «Агрофірма «Узинська» відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рівня та ефективності діяльності
ПОП «Агрофірма «Узинська»

Показник	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2023
Припадає на 100 га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	4256,15	6286,68	8421,64	197,87
- матеріальних витрат	1679,12	3970,54	5388,82	320,93
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	4119,11	5417,69	8538,32	207,29
- прибутку	2769,89	1007,46	1399,57	50,53
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	0,97	0,86	1,01	104,76
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	2,453	1,364	1,584	64,59
Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн.	731,30	801,40	1045,07	142,91
Рівень рентабельності, %	164,96	25,37	25,97	-138,99

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Як свідчать дані таблиці 2.4 діяльність ПОП «Агрофірма «Узинська» залишається прибутковою, але ефективність господарювання зменшується. Зокрема, при збільшенні поточних матеріальних вкладень у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 3,2 рази, дохід збільшився в два рази, а

чистий прибуток при цьому зменшився майже на 50%. Така динаміка вказує на нераціональне зростання витрат на виробництво. Можливо в подальшому вкладення будуть окупними, тобто планується довгострокова стратегія виходу на ринок.

Рівень рентабельності має тенденцію до зниження зі щорічним зменшенням на 69,5 відсоткові пункти. Така тенденція дуже стрімка і свідчить про погіршення як ефективності господарювання, так і фінансового стану підприємства. Тому управлінські рішення повинні бути спрямовані на пошук проблем в діяльності підприємства та розробку заходів щодо їх усунення.

ПОП «Агрофірма «Узинська» створила таку організаційну структуру, яка зумовлює успішність, відповідає вимогам функціональної спеціалізації і дає можливість підприємству взаємодіяти із зовнішнім середовищем, яке здійснює безпосередній вплив та продуктивно і раціонально розподіляти, спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю. Згідно зі Статутом, підприємство має організаційно-виробничу структуру, побудовану за багатогалузевим принципом. Велике значення для розвитку підприємства є наявність відділів, завдяки яким підприємство самостійно функціонує та отримує прибуток чи збиток, самостійно приймає рішення подальшого розвитку. Для досягнення своїх стратегічних цілей ПОП «Агрофірма «Узинська» узгоджено працює у всіх сферах своєї діяльності – маркетинг, фінансова політика, бухгалтерський облік, закупівля, виробництво, продаж, підбір персоналу та працевлаштування. Основна мета менеджерів підприємства – підтримувати існуючий обсяг продажів при одночасному зниженні витрат на рекламу та просуванні її на ринку, і навіть зниженні попиту.

ПОП «Агрофірма «Узинська» працює на абсолютно конкурентному ринку, тому багато часу витрачає на розробку та застосування маркетингових стратегій, тому що роль маркетингових стратегій у розробці нових продуктів, плануванні продуктів, ціноутворенні, рекламі, просуванні продажів дуже важлива для підприємства. Таким чином, зусилля підприємства впливають на більшість факторів формування попиту на сільськогосподарську продукцію. А

оскільки достатній попит є основою ефективності торгової діяльності, необхідно активізувати маркетингову діяльність для бізнесу економічно рентабельних продажів.

Для реалізації стратегії сталого розвитку особливий інтерес становить використання екологічного менеджменту як інструменту регулювання впливу будь-якої діяльності на навколишнє середовище. В умовах ринкової економіки виробники постійно перебувають під впливом конкурентного середовища, що змушує їх приділяти більше уваги питанням якості.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем захищеності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансовій стабільності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості в ПОП «Агрофірма «Узинська»

Показник	Рік			Відношення 2025 р. до 2023 р.,%
	2023	2024	2025	
Власні обігові кошти	5085	5033	4674	91,9
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,45	0,57	0,57	127
Маневреність робочого капіталу	5085	5033	4674	91,90
Маневреність власних обігових коштів	0,03	0,09	0,01	33
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,73	0,99	0,70	96
Коефіцієнт фінансової залежності	1,45	1,29	1,29	88,81
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,31	0,23	0,22	72
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,22	3,33	3,49	157
Коефіцієнт автономії	0,86	0,90	0,86	99
Показник фінансового левериджу	0,19	0,15	0,09	48,71
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,86	0,90	0,86	99,82

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Основні показники рентабельності ПОП «Агрофірма «Узинська» наведено в таблиці 2.6. Аналізуючи дану таблицю, бачимо, що переважна кількість показників покращились, до них відносяться; рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності збільшилась в 6,09 рази; рентабельність

Показники рентабельності ПОП «Агрофірма «Узинська»

Показник	Рік			Відношення 2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, %	4,64	6,65	28,26	609
Рентабельність капіталу за чистим прибутком, %	4,64	6,65	36,41	785
Рентабельність власного капіталу, %	6,74	8,64	36,41	540
Рентабельність виробничих фондів, %	8,89	12,75	49,96	562
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності, %	9,1	6,78	23,67	260
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, %	4,6	2,56	10,4	226
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	6,2	5,59	23,4	377
Співвідношення сплачених процентів і прибутку	0,46	0,21	0,01	0,14
Період окупності капіталу, дні	21,55	15,04	3,54	0,16
Період окупності власного капіталу, дні	14,84	11,57	2,75	0,19

Джерело: розраховано автором за даними звітності

капіталу за чистим прибутком, збільшилась в 7,85 рази; рентабельність власного капіталу збільшилась в 5,4 рази; рентабельність виробничих фондів збільшився в 5,62 рази; рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації збільшився в 2,6 рази; рентабельність реалізації продукції за прибутком від операційної діяльності збільшився в 2,26 рази; рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком збільшилась в 3,77 рази. Це є позитивним для підприємства, оскільки показує, що рентабельність підприємства зростає. Співвідношення сплачених процентів і прибутку зменшилось, що свідчить про ефективність використання позик. Однак бачимо і негативні зміни, зокрема: період окупності капіталу зменшився на 0,164 днів; період окупності власного капіталу зменшився на 0,185 днів. На дані показники потрібно звернути увагу та вжити заходів для їх покращення.

Для повнішого аналізу економічної характеристики підприємства, слід проаналізувати структуру, показники забезпечення та ефективності використання основних фондів, оскільки підприємству не байдуже, в яку групу основних виробничих засобів укладати кошти. Воно зацікавлене в

оптимальному підвищенні питомої ваги машин, устаткування, тобто активної частини основних засобів для одержання доходу (прибутку). Для аналізу використовуємо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Ефективність використання основних виробничих фондів ПОП «Агрофірма «Узинська»

Показники	Роки			Звітний до базового (+/-)
	2023	2024	2025	
Одержано на 100 грн. основних засобів, грн.:				
Валової продукції (фондовіддача)	136,07	200,11	220,95	84,88
Валового доходу	129,98	174,35	187,83	57,85
Прибутку	40,54	54,62	53,35	12,81
Припадає на 100 грн. валової продукції:				
Основних засобів (фондомісткість), грн	73,49	49,97	45,26	-28,23

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Отримані показники свідчать, що за період 2023-2025 років фондівіддача збільшилась, що є позитивно для підприємства і становить 84,88 грн. більше ніж у базовому році. Фондомісткість продукції знизилась, що також є позитивним явищем.

Ефективність господарської діяльності досягається за умов поєднання засобів виробництва з робочою силою у суворо визначених кількісних та якісних пропорціях. Неповне використання того чи іншого виду ресурсів зменшує загальну кількість продукції, що виробляється. У найбільшій мірі це стосується трудових ресурсів. Керівництву ПОП «Агрофірма «Узинська» слід звернути увагу на дану динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів, адже їх неефективне використання збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріаломісткість та трудомісткість продукції, створює нерівномірність витрат, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва.

Таким чином, рухаючись у даному напрямку, обираючи високопродуктивні та ефективні культури для вирощування та розвиваючи не менш прибуткове тваринництво, ПОП «Агрофірма «Узинська» може досягати все кращих результатів наприкінці кожного з наступних економічних

виробничих циклів.

2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська»

Складність управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська» полягає у тому, що немає достатньої кількості теоретичних і практичних методик досягнення та підтримання позицій конкурентоспроможності підприємства. Одним із найдієвіших засобів забезпечення конкурентоспроможності є створення надійної системи управління конкурентоспроможністю.

Цей процес має цілеспрямований вплив на фактори, що формують конкурентоспроможність продукції та послуг, до яких традиційно належать якість, ціна, термін, імідж виробника, реклама, витрати на подальшу експлуатацію тощо. Суть управління конкурентоспроможністю продукції полягає в компенсації «слабких місць» шляхом концентрації переваг перед конкурентами.

Надання конкурентних послуг та їх реалізація завершують цикл економічних ресурсів підприємства, що дозволяє йому виконувати свої зобов'язання перед державним бюджетом, банками, працівниками, постачальниками та відшкодовувати виробничі витрати. Важливим завданням кожного підприємства є досягнення високих показників та результатів з точки зору конкурентоспроможності своїх послуг та збільшення обсягу продажів.

Найскладнішим процесом для підприємства є забезпечення конкурентоспроможності послуг, тому існує необхідність використовувати для управління конкурентоспроможністю наукові підходи. Надання конкурентоспроможних послуг на різних етапах здійснюється безпосередньо через управління процесами її виготовлення та реалізації на ринку. Для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства, можна скористатись системним підходом до управління конкурентоспроможністю.

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю реалізується тільки за допомогою ефективно побудованої системи управління, а також завдяки сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів підтримки та контролю діяльності підприємства щодо конкурентоспроможності.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства ми можемо також розуміти, що це сукупність організаційної структури, методи, ресурси, процеси, які необхідні для створення й реалізації умов, які в свою чергу, створять конкурентну перевагу для підприємства в поточному чи майбутньому бізнес-середовищі.

Система управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товарів, робіт, послуг та взаємодіяти з ними.

Вона охоплює всі стадії життєвого циклу послуг і процесів, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проектування й розроблення послуг, планування й розроблення процесів;
- закупівля, виробництво чи надання послуг;
- контроль готовності і продаж;
- реалізацію;
- технічну допомогу й обслуговування;
- утилізацію чи вторинне перероблення залишків реалізації послуг.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні основних положень теорії управління, згідно з якими основними елементами системи управління є мета, об'єкт та предмет, методологія та принципи, процес та функції управління. За цим підходом на рис. 2.1 подано елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок.

Можемо вважати, що розробка та впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства, за даними багатьох учених, дозволить вирішити наступні завдання:



Рис. 2.1. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано та систематизовано на основі [9]

1. Виокремлення залежно від цілей планування і управління рівнів забезпечення конкурентоспроможності.

2. Формування для кожного рівня управління частинних та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності (при цьому інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції (робіт або послуг), на тактичному рівні – система комплексних показників фінансово-економічного становища, а на стратегічному рівні – використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства).

3. Розробка підходів до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності.

4. Визначення для відповідних бізнес-процесів завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю» [13].

В теперішніх умовах жорстокої конкуренції сучасним підприємствам приходится вести боротьбу за клієнта, в якого потреби до продукції високої якості зростають. ПОП «Агрофірма «Узинська», здійснюючи свою діяльність має достатньо конкурентів на ринку. Реалізація продукції здійснюється по всій території України, а підприємство систематично проводить аналіз ринку продажу своєї продукції. Основними конкурентними перевагами ПОП «Агрофірма «Узинська» є:

- модернізоване сучасне обладнання і технології для виготовлення сільськогосподарської продукції;
- наявність власних складських приміщень;
- власний автотранспорт, що забезпечує ефективну логістичну діяльність;
- чітко визначена система організації праці;
- висококваліфікований персонал, що постійно підвищує свою кваліфікацію;
- прибутковість та рентабельність;
- наявність системи знижок, при оптовій торгівлі;
- частина виручки від продажу продукції перераховується на благодійність.

Спостерігаємо, що рівень конкурентоспроможності ПОП «Агрофірма «Узинська» є досить високим. Підприємству і в подальшому варто дотримуватись власної стратегії розвитку для збереження конкурентних переваг.

Проведемо SWOT-аналіз ПОП «Агрофірма «Узинська», за допомогою якого визначимо його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (Додаток В). Як бачимо, ПОП «Агрофірма «Узинська» має ряд переваг у конкурентній боротьбі, таких як наявність широкого асортименту продукції, довіру населення до продукції через довготривалу діяльність на ринку, використовує сучасне обладнання, здійснює системний контроль за дотримання якісних властивостей продукції і, найголовніше, – діяльність підприємства є прибутковою, що є позитивною ознакою діяльності ПОП «Агрофірма «Узинська» для втримання конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПОП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА»

Війна показала, що будь-яке підприємство не зможе успішно функціонувати та бути готовим до конкуренції на ринку без стратегії конкурентоспроможності, яка повинна бути частиною стратегічного управління. Покращення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства ПОП «Агрофірма «Узинська», відносять: забезпечення пріоритетності виготовленої продукції; виявлення переваг продукції порівняно із заміниками; виявлення недоліків продукції-аналогів, які випускають конкуренти; вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічної продукції чи товару; виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; нові пріоритетні сфери використання продукції; диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

Щоб отримати можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства, необхідно узагальнити шляхи його підвищення:

- виведення на ринок новий вид продукції;
- зниження ціни на продукцію або товар;
- широке використання рекламних заходів;
- реалізація товару через більшу кількість торгових представників.

Але у сучасних умовах вітчизняним підприємствам слід звернути увагу на чинники, які зумовлюють забезпечення стійких конкурентних переваг.

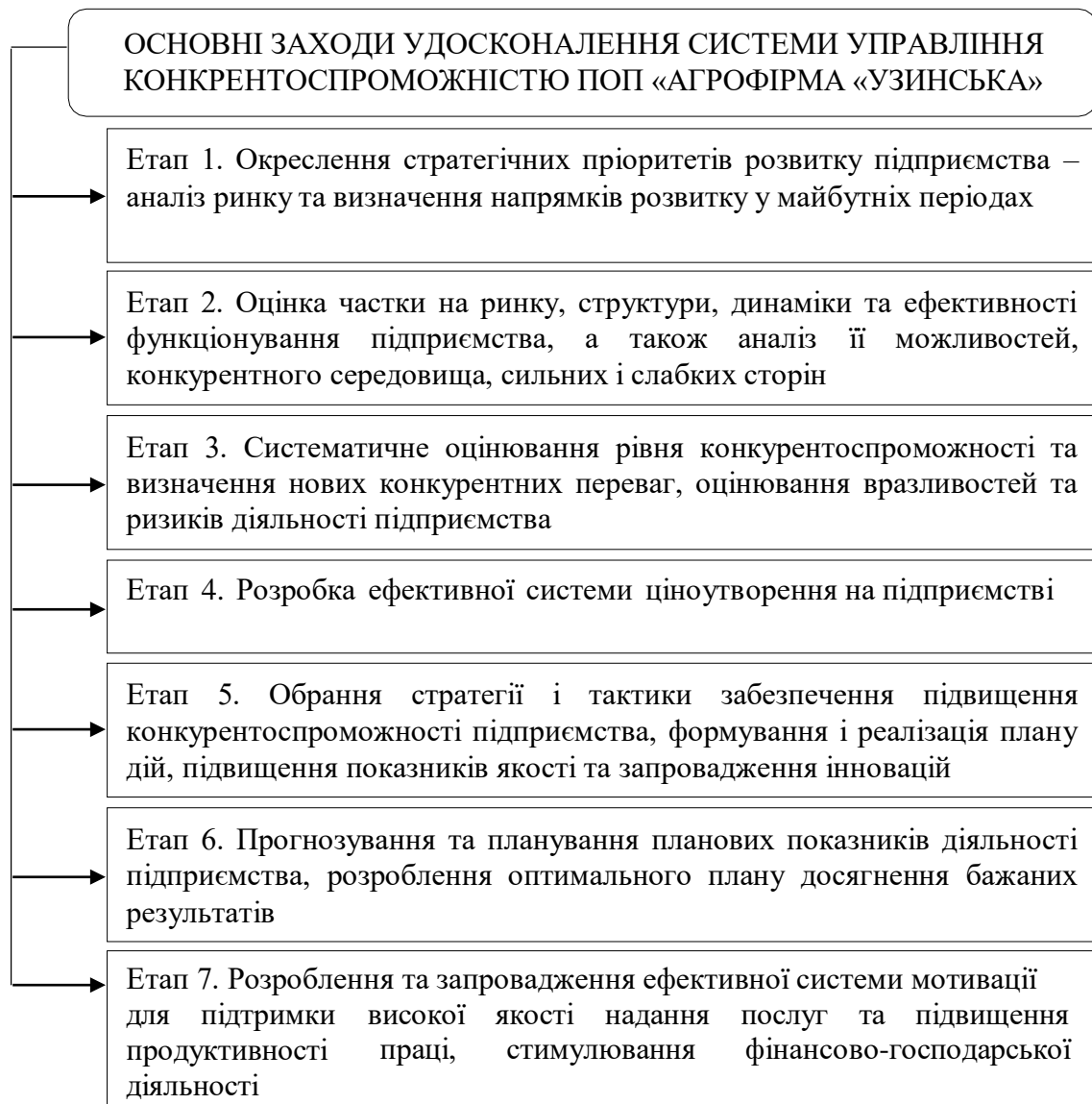


Рис. 3.1. Основні стратегічні заходи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська»

Джерело: складено автором за матеріалами: [9]

Можливість підприємства конкурувати на визначеному ринку продукції безпосередньо залежить від впровадження інновацій, конкурентоспроможності продукції і сполучення економічних засобів діяльності підприємства, надаючи перевагу в умовах конкурентної боротьби.

Серед етапів забезпечення конкурентоспроможності підприємств можна виокремити ідентифікацію факторів, оцінку їх впливу на конкурентну позицію на ринку, формулювання цілі та завдань процесу забезпечення конкурентоздатності, розробки та реалізації адекватних заходів сформульованим потребам, контроль за виконанням заходів, оцінку впливу заходів на конкурентоспроможність та коригування плану дій залежно від

результатів оцінки, переліку завдань. Крім того, необхідно звернути увагу на той факт, що реалізація зазначених заходів в умовах сучасності ускладнюється дестабілізуючим впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та динамічністю змін сучасності. Зазначені фактори формують комплексну систему впливу на конкурентоспроможність підприємства, а їх ґрунтовний аналіз виявляється дієвим інструментом формування ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська».

Однак, досягнення бажаного позитивного ефекту щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська» можливе лише за умови адаптованості підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та врахування нових трендів у сфері технологічних змін і діджиталізації. Кінцевим очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПОП «Агрофірма «Узинська» є розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільної діяльності у стратегічній перспективі.

Д. Нортон і Р. Каплан запропонували класичну стратегічну карту системи збалансованих показників, яка розподілена на чотири сектори/перспективи:

- фінанси (фінансові заходи, фінансування / вартість, вироблені ресурси, відсоток змін у порівнянні з останнім періодом, оцінка ризику, вигода);
- клієнти (сегмент ринку, що відповідає наданій послугі; задоволення: оперативне, ввічливе, експертне; відстеження скарг);
- внутрішні процеси (перевірка якості роботи внутрішніх процесів, відповідність послуги до вимогам замовника, орієнтованість на місію та зосередження на вдосконалення процесів);
- розвиток і навчання (розуміння того, що персонал підприємства – головний ресурс, використання індивідуального та інституційного навчання, постійна комунікація)».

На жаль, цей перелік ми не можемо назвати виключним сьогодні, тому пропонуємо до цього переліку додати показники сталого розвитку, які характеризують взаємодію підприємства з навколишнім середовищем.

Складні динамічні умови функціонування підприємства потребують вирішення актуального завдання, пов'язаного з формуванням відповідної системи управління підприємством, зокрема впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, ефективність функціонування якої мала б забезпечуватися під впливом вдосконалення організації виробництва, управління, праці, а також здатністю пристосування до новітніх умов господарювання. Динамічні зміни та рух в навколишньому середовищі дають стимул виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Головною метою оцінки конкурентоспроможності продукції є усунення проблемних сторін, забезпечення максимальної відповідності продукції вимогам споживача, виявлення параметрів, які потрібно вдосконалити, щоб збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, стати найкращим виробником в галузі, покращити фінансовий стан та бути лідером.

Результати проведеного дослідження показали, що продукція ПОП «Агрофірма «Узинська» є досить конкурентоспроможною, але все ж таки поступається в деякій мірі своїм конкурентам, тому надалі необхідно розробити комплексну програму підвищення конкурентоспроможності продукції задля підвищення суттєвих показників фінансово-господарської діяльності підприємства, таким чином виявивши основні причини недостатньо високої конкурентоспроможності продукції. Визначившись з методом оцінки конкурентоспроможності продукції, слід перейти до розробки програми її підвищення.

В результаті дослідження були виявлені слабкі сторони підприємства – це висока собівартість, ціна, знижена якість внаслідок застарілості обладнання. Звісно, основні загрози – це наявність конкурентів та нестійкої політико-економічної ситуації в країні. Підприємство має деякі негативні тенденції в фінансовому стані, тому на це варто звернути увагу та підвищити фінансові показники шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції.

Можна сказати, що підприємство знаходиться в стані, коли воно не використовує всі резерви, але знаходиться в досить сприятливому положенні та має змогу покращити свій потенціал за рахунок конкретних заходів.

Тому ПОП «Агрофірма «Узинська» має використати певні резерви підвищення конкурентоспроможності продукції:

- вдосконалення та ефективне використання техніки й робочої сили;
- скорочення втрат робочого часу;
- економія сировини і матеріалів;
- раціональне використання обладнання;
- резерви зниження трудомісткості;
- поліпшення використання робочого часу;
- вдосконалення структури персоналу;
- економія предметів та засобів праці.

Визначимо, що у разі запровадження запропонованої комплексної програми підвищення конкурентоспроможності, підприємство може досягти:

- високих фінансових результатів завдяки підвищенню якості продукції, зниженню її собівартості та збільшенню обсягів виробництва;

- конкурентоспроможність продукції при покращенні результатів діяльності ПОП «Агрофірма «Узинська» має підвищитись завдяки тому, що діяльність підприємства прямо пропорційно відбивається на якості виробленої продукції;

- більш обґрунтовані результати запропонованої програми доцільно подати в пункті впливу результатів та економічного обґрунтування програми підвищення конкурентоспроможності продукції.

Тільки через впровадження концепції сталого розвитку підприємства в систему управління його конкурентоспроможністю дозволить налагодити взаємодію підприємства зі споживачами в потрібному напрямі, оскільки постійна робота над якістю продукції і чітка сегментація на ринку забезпечує лояльність та покращення основних показників діяльності підприємства. При цьому взаємодію та узгодженість інтересів можна досягти за рахунок збалансованості споживчої цінності продукції, кваліфікаційного стану працівників та показників їхньої взаємодії та дивідендної політики тощо.

У теперішніх умовах господарювання підприємства необхідно посилити

процес управління КСП (далі – конкурентоспроможність), надалі адаптуватись до ринкових відносин, посилювати стратегічну орієнтацію.

Побудова таких стратегічно-орієнтованих систем має вирішувати такі науково-методичні і практичні завдання, як:

- формування концепції управління потенціалом підприємства як складнимоб'єктом діагностики, прогнозування, оцінки;
- розроблення інструментарію оцінювання власних конкурентних переваг;
- удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначення змісту функцій управління, мотиваційних механізмів тощо;
- визначення методів управління змінами на підприємстві;
- формування і реалізація стратегії конкурентоспроможністю підприємства.

Тому в умовах посилення конкуренції, нестабільного стану економіки як зовнішньої, так і внутрішньої, вважаємо за доцільне рекомендувати ПОП «Агрофірма «Узинська» застосовувати стратегічно-орієнтовані адаптивні системи управління КСП, що дасть змогу:

- забезпечити високу якість управління КСП (а отже, й досягнення відповідного рівня КСП);
- підвищити надійність системи управління в умовах впливу неконтрольованих чинників;
- забезпечити інваріантність системи управління КСП до різних підприємств;
- вдосконалити адаптацію системи на підприємстві;
- підвищити рівень гнучкості й мобільності системи управління КСП.

Ці заходи необхідно впровадити задля того, аби підприємство не втратило свої ринкові позиції, споживачів та змогло завоювати прихильність багатьох нових споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами здійсненого наукового дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Проаналізувавши наукову, навчальну та методичну літератури, відображено підходи різних науковців до визначення сутності поняття «конкурентоспроможності підприємства». У науковій практиці, для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства виокремлюють внутрішні та зовнішні чинники, які здійснюють вплив на неї. Зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства виникають на ринку, незважаючи на роботу менеджменту підприємства. Внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства виникають від результатів діяльності його системи управління. При цьому враховуються процеси, що здійснюються на підприємстві, результати його діяльності та здатність своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства.

2. Виявлено, що в економічній літературі, щоб здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства, застосовують різноманітну класифікацію методів, які більше сприятимуть отриманню правдивої інформації про її стан, основними з яких є SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, метод конкурентних переваг.

3. Досліджено поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» та основних елементів її системи. Проаналізовано важливість розгляду управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій цілісної системи, яка сприяє з'ясувати стан конкурентоспроможності підприємства в комплексі, його систему управління загалом, і конкурентні переваги зокрема.

4. Досліджено, що управління конкурентоспроможністю підприємства формується під впливом певних факторів, основними з яких є: стан національної економіки, купівельна спроможність споживачів, законодавче регулювання цінової політики, кількість конкурентів в ніші певного ринку, особливості логістичних маршрутів.

5. З'ясовано, що ПОП «Агрофірма «Узинська», здійснюючи бізнесову діяльність дотримується норм чинного законодавства та має високий рівень соціальної відповідальності. Підприємство здійснює продаж продукції різних товарних груп, що є дуже зручно для клієнтів.

6. Встановлено, що у ПОП «Агрофірма «Узинська» наявна лінійно-організаційна структура управління, з визначеною вертикальною підпорядкованістю.

7. Досліджено фінансово-господарську діяльність ПОП «Агрофірма «Узинська», яка показала його ефективну діяльність.

8. Досліджено аналіз товарообігу ПОП «Агрофірма «Узинська», і виявлено, що надходження доходів були у різних сумах, протягом аналізованого періоду, в основному це пов'язано із розширенням асортименту продукції та ростом цін на продукцію.

9. Встановлено, що ПОП «Агрофірма «Узинська» займає досить високі конкурентні позиції на ринку. Реалізація продукції ПОП «Агрофірма «Узинська» здійснюється по всій території України. Підприємство систематично проводить аналіз ринку продажу своєї продукції, Київська область є найбільшим сегментом збуту. Основною метою ділової політики підприємства є випуск продукції, що користується довірою споживачів, що відповідає їхнім запитам і очікуванням.

10. Рекомендовано, що у ПОП «Агрофірма «Узинська» варто б було впровадити захисну конкурентну стратегію, для уникнення проявів недобросовісної конкуренції від конкурентів.

11. Аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на підприємстві ПОП «Агрофірма «Узинська» показав, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин, повинно вдало використовувати системне стратегічне управління конкурентоспроможністю задля утримання своєї позиції на ринку, сутність якого полягає в розробці стратегій, довготермінових програм дій для досягнення цієї цілі, як один із механізмів забезпечення своєї життєдіяльності.

12. Здійснено SWOT-аналіз ПОП «Агрофірма «Узинська», який свідчить

про те, що йому потрібно докладати максимальних зусиль щодо усунення слабких сторін та захисту від потенційних загроз. Проте, підприємство має ряд сильних сторін та можливостей, що забезпечують йому здатність до розширення конкурентних переваг та подальшого розвитку.

13. Рекомендовано підприємству для підвищення рівня управління конкурентоспроможністю сформулювати та впроваджувати стратегію зростання шляхом збільшення продажів та впровадження цифрової трансформації.

14. Заходи, які потрібно здійснити для підвищення конкурентоспроможності:

- оновлення фонду основних засобів (необхідне для підтримки операційної діяльності);
- постійне прогнозування стану діяльності підприємства та забезпечування бази для оцінки можливості та необхідності впровадження проєктів технічного/інвестиційного розвитку підприємства;
- впровадження системи мотивації працівників;
- розвиток фінансової, маркетингової та виробничої діяльності;
- розвиток трудового потенціалу.

Отже, за умови ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентоспроможність ПОП «Агрофірма «Узинська» суттєво підвищиться, що дозволить збільшити надходження з бюджету, оптимізувати та вдосконалити процеси виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, а також покращити імідж підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Косович Б. І., Самсін Ю. Р., Максимець Ю. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів. Інклюзивна економіка. 2024. №3 (05). С.47-52. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.5-7.
2. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
3. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73>
4. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. №154. С. 93-97. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
5. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.
6. Токар К. С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 13(27). С. 387-399. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399).
7. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
8. Верескля М. Р., Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Таранський І Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215589>
9. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>

10. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. №11. С. 65-70. URL:<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4520>.
11. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35-42. URL: DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
12. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. №3-4 (40). С.24-28. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2723/2616>.
13. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір. 2023. № 187. С. 78-83. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>.
14. Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. Економіка та суспільство. 2024. №59. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33>.
15. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. Ефективна економіка. 2021. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493>
16. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. №154. С.93-97. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
17. Пахуча Е. В., Бабика В. О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. Ефективна економіка. 2024. №1. URL:<https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54871>
18. Зачосова Н. В., Герасименко О. М., Хлебутін В. В. Управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності та ризику як елемент механізму управління економічною безпекою підприємства. Актуальні питання

економічних наук. 2024. № 3-4. URL:<https://doi.org/10.5281/zenodo.13964288>

19. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98-116.

20. Яремчук Д. Г., Малафєєв Т. Р. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 446-451.

21. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. Ч. 1. 55 с.

22. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

23. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.

24. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.

25. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 184 с.

26. Павлова В.А., Кузьменко О.В., Орлова В.М., Рижкова Г.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ, 2019. 352 с.

27. Перерва П. Г., Сабольч Н., Кобелева Т. А. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 15(1291). С. 89-94.

28. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26.

29. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. №12. С. 135-141.

ДОДАТКИ

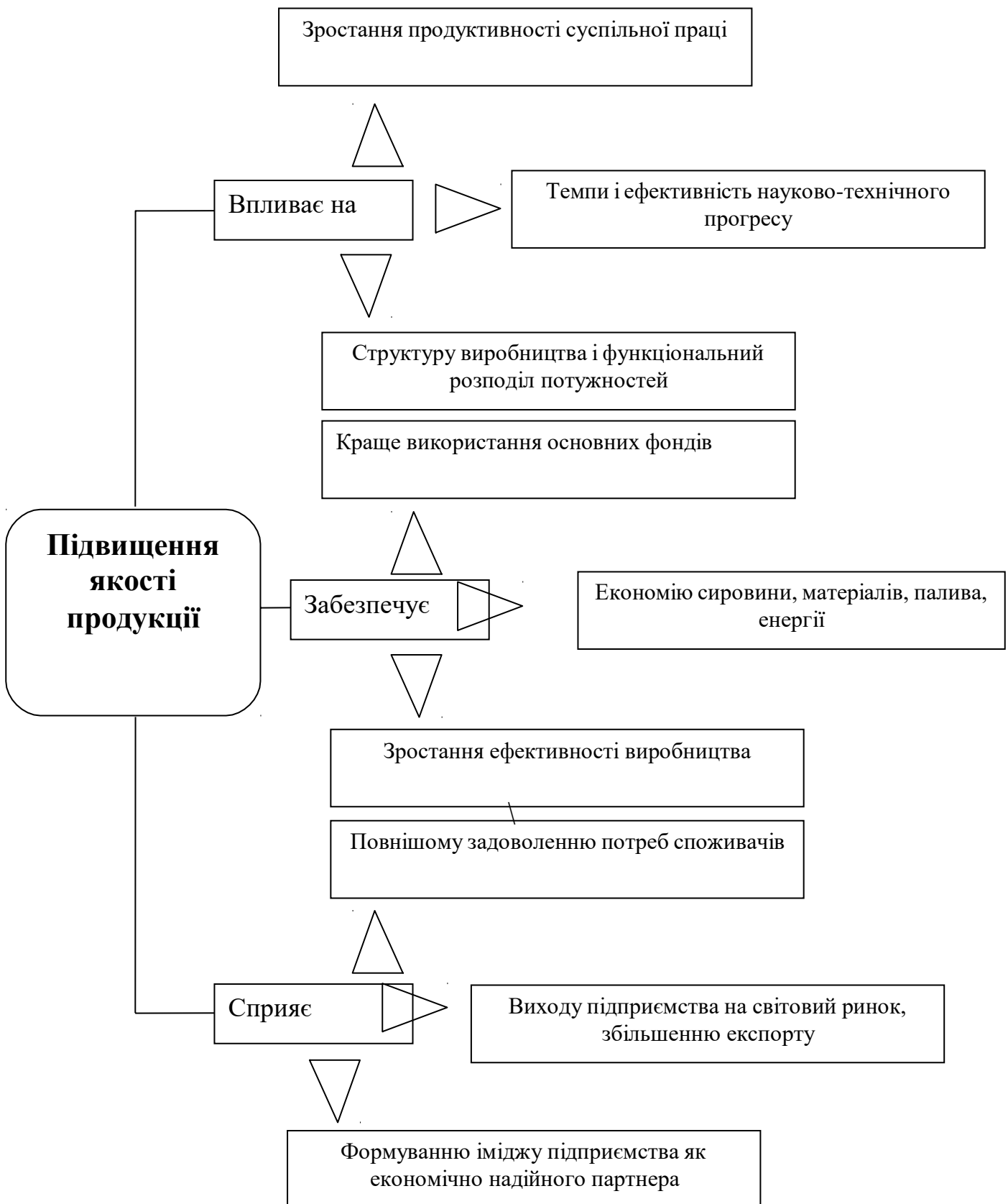


Рис. 1. Багатоспрямовний вплив підвищення якості продукції на виробництво та імідж підприємства

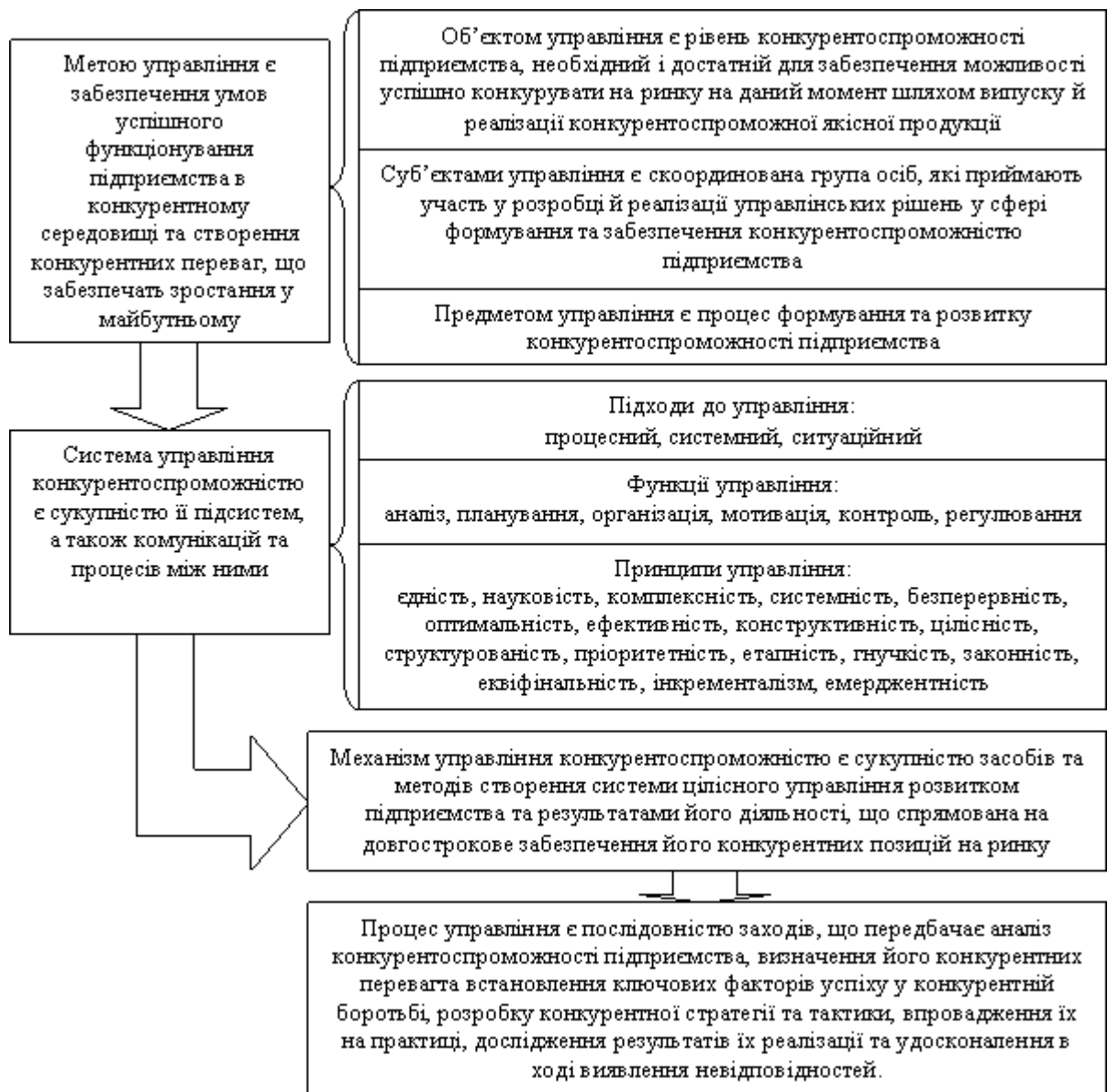


Рис. 2. Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано та систематизовано на основі [3]

SWOT-аналіз ПОП «Агрофірма «Узинська»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> 1. Великий асортимент. 2. 22 роки роботи на ринку. 3. Ефективна збутова та логістична сфери. 4. Використання сучасних технологій у виробництві. 5. Прибутковість. 6. Контроль за якістю продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Плинність кадрів. 2. Недостатня система нематеріального стимулювання персоналу.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> 1. Запровадження технологій рекуперації енергії. 2. Налагодження експорту. 3. Проходження міжнародних стажувань персоналом. 4. Вихід на новий ринок. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Введення воєнного стану в Україні. 2. Зменшення частки на ринку. 3. Збільшення ціни на енергоносії. 4. Зміни в законодавстві. 5. Збільшення розміру податків.