

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 067 ПЗ

ЦИБЕНКО АННИ ОЛЕКСІЇВНИ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к.е.н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю
підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

(підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к.е.н.

(підпис)

Мар'яна ДОБРІВСЬКА

Виконала

(підпис)

Анна ЦИБЕНКО

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к.е.н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« _____ » _____ 2023 р.**

З А В Д А Н Н Я

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Цибенко Анні Олексіївні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Діагностика процесу управління конкурентоспроможністю в підприємстві.
3. Шляхи удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в підприємстві.

Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Мар'яна ДОБРІВСЬКА**
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ **Анна ЦИБЕНКО**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність і складові конкурентного середовища підприємства.	8
1.2. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.....	15
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз і оцінка рівня конкурентоспроможності СТОВ Агрофірма «Ольгопіль».....	40
2.3. Оцінювання чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	54
3.1. Рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю в СТОВ Агрофірма «Ольгопіль»...	54
3.2. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств.....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. А отже, задля того, щоб вижити на ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі з метою збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами. Проте, досвід останніх років демонструє, що далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Як приклад, навіть володіння конкурентоспроможною продукцією, що безумовно виступає важливою умовою, не дозволяє багатьом з підприємств ефективно реалізовувати цю перевагу через відсутність практики використання цілого комплексу маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, адекватної організації каналів розподілу, ефективних методів стимулювання продажу тощо. Тому проблема управління конкурентоспроможністю підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення.

Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: Кириченко О. М., Власенко В. В., Коротков А. В., Корсаков Д. О., Денисенко М., Бреус С., Чекотун К., Блакита Г., Волошин, А. В., Пуцентейло П., Балдинюк В. М., Михайленко О. В.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Відповідно до мети визначені

завдання дослідження:

- з'ясувати сутність і складові конкурентного середовища підприємства;
- розкрити принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;
- узагальнити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати і оцінити рівень конкурентоспроможності СТОВ Агрофірма «Ольгопіль»;
- оцінити чинники впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю в СТОВ Агрофірма «Ольгопіль»;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств.

Об'єктом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах СТОВ Агрофірма «Ольгопіль».

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді теоретичних та концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріального апарату теми роботи); аналізу (при аналізі здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства, а також при вивченні зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємства) та індукції (при формуванні висновків роботи). Спеціальні методи, що використовувалися при написанні бакалаврської кваліфікаційної

роботи: табличний та графічний (при виявленні закономірностей та висвітленні результатів роботи); статистичний (при збиранні, зведенні, аналізі статистичних даних).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація СТОВ Агрофірма «Ольгопіль», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Апробація результатів бакалаврської роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на __ сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить __ таблиць і __ рисунків. Список використаних джерел включає __ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і складові конкурентного середовища підприємства

Сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи задоволення потреб споживачів та досягнення успіху в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність залежить від різноманітних чинників, таких як: якість продукції або послуг; цінова політика; інноваційність; ефективність виробництва; маркетингові стратегії; кадровий потенціал тощо. Конкурентоспроможність також визначається рівнем технологічного розвитку, доступністю ресурсів, ефективністю управління, репутацією та брендом підприємства. Взаємодія цих чинників визначає можливість підприємства успішно функціонувати на ринку та здатність адаптуватися до змінних умов конкуренції.

Суб'єкти господарювання мають функціонувати та виробляти продукцію в умовах ринкової економіки та у конкурентному середовищі, що має стосуватися комплексу факторів стосовно конкретного підприємства, які здійснюють вплив на конкурентні взаємовідносини підприємств конкретних сфер і галузей. В той же період, конкурентне середовище потрібно розглядати як динамічний за темпами, глибокий, масштабний елемент економічного життя на конкретних ринках.

Сутність конкурентного середовища слід розглядати як результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів на ринку, який формує відповідний рівень економічного суперництва і дає можливість впливати будь-якому економічному агенту на загальне ринкове становище. Відзначимо, що створення конкурентного середовища відбувається не лише суб'єктами ринкових

відносин, між якими виникає суперництво, а й в першу чергу – взаємовідносинами, які між ними формуються.

Конкурентне середовище розглядають як ключову категорію конкурентних відносин і під ним розуміють комплекс ринкових факторів і чинників, які полягають у визначенні функціонування товаровиробників і споживачів, а також їх взаємин, які виникають під час конкуренції.

На формування конкурентного середовища впливають такі елементи, як різновид, тип та форма конкуренції, методи та структура ринку, особливості його регулювання з боку державних органів. Зважаючи на економічну ситуацію конкуренція може виникати між продавцями, між покупцями та між продавцями і покупцями.

Окремо слід розглянути трактування сутності таких понять як «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність» та «конкурентне середовище» вітчизняними науковцями.

На першому етапі потрібно дослідити формування конкурентних переваг за М. Портером. У процесі здійснення аналізу різноманітних підходів до пояснення сутності конкурентоспроможності підприємства та національної економіки, М. Портером зробив висновок про те, що конкурентні переваги на зовнішньому і внутрішньому ринку мають залежати від того, наскільки ефективно використовуються ресурси, які є власністю підприємства [1, с. 205].

Сутність концепції конкурентних переваг М. Портера полягає у досягненні конкурентних переваг зважаючи на те, як підприємство здійснює окремі різновиди діяльності. Різні різновиди діяльності дозволяють підприємству створити певні цінності для своїх споживачів. Кінцеву цінність, яку створює підприємство, визначають тим, яку суму коштів згодні сплатити клієнти за товари або послуги, які воно пропонує. У разі, якщо зазначена величина більше сукупних витрат на всю фінансово-господарську діяльність, то підприємство вважають рентабельним.

Отже, конкурентоспроможність підприємства визначають як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає величину переважання комплексу

показників оцінки можливостей підприємства, які мають визначати його становище на конкретному ринку за деякий термін часу згідно комплексу показників оцінки можливостей підприємств, які є конкурентами.

З іншої сторони конкурентоспроможність розглядають як потенційну або реалізовану здатність економічних суб'єктів функціонувати у ефективному зовнішньому середовищі, яка здійснюється на конкурентних перевагах і відображає їх місце серед конкурентів.

Портер М. розподіляє конкурентні переваги на 5 різновидів, які пов'язані із:

- новими технологіями;
- новими запитами покупців або тими запитами, які змінились;
- появою нових сегментів галузі, у більшості випадків за рахунок створення нових різновидів продукції;
- зміною державного регулювання [25, с. 776].

Галузева конкуренція, яка характеризується жорсткими умовами, впливає на багато аспектів діяльності підприємств. Найважливіші умови найбільш жорсткої галузевої конкуренції можуть бути такими:

1. Велика кількість конкурентів. Ринок, де діє багато компаній рівних за масштабами діяльності та організаційним потенціалом, стає особливо жорстким через інтенсивну боротьбу за ресурси та покупців.
2. Стабільний або скорочуючийся ринок. Коли ринок стабільний або має тенденцію до скорочення, конкуренція підсилюється, оскільки компанії борються за свою частку на обмеженому ринку.
3. Схожість продукції. Якщо продукція конкурентів дуже схожа і вибір покупця базується переважно на ціні, це підсилює цінову конкуренцію та змушує підприємства шукати інші способи виділитися.
4. Високі постійні витрати. Великі постійні витрати, такі як витрати на зарплату, відпустки, та інші видатки, змушують підприємства шукати способи ефективного використання ресурсів для збереження конкурентоспроможності.

5. Висока додана вартість та стратегічне значення продукції. Це стимулює підприємства вдосконалювати якість та інновації, щоб забезпечити високу конкурентоспроможність.

6. Високі галузеві бар'єри. Наявність складних для подолання бар'єрів, таких як технологічні, фінансові або законодавчі, ускладнює виходження з галузі та зменшує загрозу конкуренції [25, с. 78].

У табл. 1.1 розглянемо трактування сутності конкурентоспроможності підприємства вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

**Трактування сутності конкурентоспроможності підприємства
вітчизняними науковцями***

Автор	Визначення
Пуцентейло П. [21]	Конкурентоспроможність підприємства – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, котрі представлені на ринку.
Волошин А. [6]	Конкурентоспроможність підприємства описує здатність економічного суб'єкта до конкурування в умовах ринкового середовища з аналогічними представниками галузі.
Чекотун К., Блакита Г. [29]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства виробляти якісніше й продавати свою продукцію швидше ніж аналогічну продукцію конкурентів.
Денисенко М., Бреус С. [8]	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність держави в цілому, галузі, фірми, товару до суперництва у боротьбі за ринки.
Партуга Т. О. [20]	розуміються можливості підприємства запропонувати товар, що відповідає певним вимогам покупця, тобто певної якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти
Салоїд С. В., Аріков В. Ю. [23]	реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за «ціновими» і «неціновими» характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів

Примітка. *Систематизовано за [6, 8, 20, 21, 23, 29]

Після аналізу різноманітних визначень конкуренції можна зробити висновок, що всі вони включають такі характеристики, як постійний пошук та використання нових можливостей, боротьбу за ринкові позиції, стимулювання розвитку інновацій, а також динамічність та спільність бажаної мети.

Отже, на підставі вищезазначених якостей можна сформулювати визначення, що конкуренція – це безперервний процес суперництва між двома або більше суб'єктами господарської діяльності, які мають спільну мету задоволення ідентичних цілей.

З метою уточнення сутності конкурентоспроможності підприємства виокремимо ключові характеристики конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1):

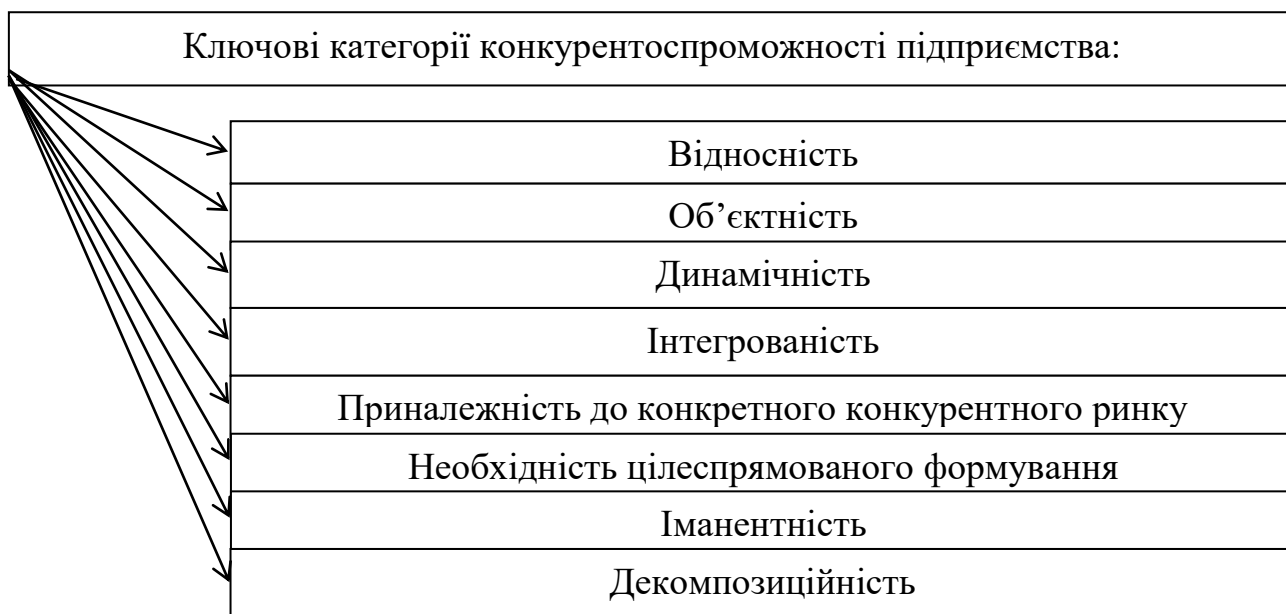


Рис. 1.1. Ключові категорії конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Систематизовано за [21]

1. *Відносність*. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється у порівнянні з його конкурентами. Це означає, що успішність може залежати від вибору правильних суперників для порівняння. Однією і тією ж мірою підприємство може бути конкурентоспроможним по відношенню до одних конкурентів і не дуже успішним по відношенню до інших.

2. *Об'єктність*. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється для конкретного підприємства, враховуючи його параметри та результати порівняння з конкурентами.

3. *Динамічність*. Параметри конкурентоспроможності підприємства піддаються постійним змінам під впливом зовнішнього середовища. Кризові

періоди можуть виявити, наскільки підприємство є готовим адаптуватися до нових умов та змінювати свою конкурентоспроможність.

4. *Інтегрованість.* Конкурентоспроможність підприємства не можна обмежувати лише окремими його складовими, такими як продукція, фінансовий стан або частка ринку. Повне розуміння цього поняття передбачає врахування всіх аспектів його функціонування. Конкурентоспроможність повинна відображати конкурентні переваги підприємства у всій її комплексності.

5. *Приналежність до конкретного конкурентного ринку.* Оцінка конкурентоспроможності підприємства залежить від ринку, на якому воно діє, і враховує масштаби та обсяги його діяльності. Це може бути світовий ринок, регіональний (країна, область, район, місто) або навіть вузько локальний ринок. Однак, важливо відзначити, що монополізовані або олігополізовані ринки можуть бути недосяжними для підприємства незалежно від його параметрів, оскільки вони можуть бути вже насичені або контрольовані кількома великими гравцями.

6. *Необхідність цілеспрямованого формування.* Конкурентоспроможність підприємства вимагає систематичних зусиль у різних напрямках, таких як товарна політика, технологічний розвиток, виробничі процеси, фінансове управління, інновації, інвестиції, маркетинг і т. ін. Подолання конкурентних викликів і досягнення успіху на ринку потребує комплексного підходу до управління на всіх рівнях підприємства.

7. *Іманентність.* Конкурентоспроможність є внутрішньою характеристикою підприємства, яка визначає його здатність конкурувати на ринку. Вона відображає ступінь ефективності та готовності підприємства до конкурентної боротьби.

8. *Декомпозиційність.* Для оцінки конкурентоспроможності необхідно розглядати не лише загальний рівень, але і аналізувати, як саме складові частини підприємства впливають на його конкурентні переваги. Це дозволяє

зрозуміти, де саме необхідно зосередити зусилля для постійного покращення результативності та досягнення конкурентної переваги [20, с. 271].

Ступінь впливу різних груп споживачів на привабливість галузі і процес формування конкурентних переваг підприємства визначається різними факторами:

1. Концентрація споживачів. Чим більша концентрація споживачів в галузі, тим більше вплив вони можуть мати на умови конкуренції, включаючи цінову політику та якість продукції.

2. Стандартизація та диференціація продукції. Рівень стандартизації або диференціації продукції впливає на те, наскільки споживачі мають можливість вибору та наскільки вони готові платити за унікальність продукту.

3. Можливість вертикальної інтеграції. Якщо покупці мають можливість виробляти продукцію самостійно (вертикальна інтеграція), це може вплинути на їхнє ставлення до постачальників.

4. Ціновий вплив. Вартість продукції для покупця впливає на його сприйняття ціни та готовність змінювати постачальників.

5. Ступінь організації споживачів. Наявність спілок споживачів чи законів про захист прав споживача може змінювати їхнє ставлення до взаємодії з підприємствами.

6. Вартість перемикавання. Витрати на зміну постачальника можуть бути значними, що впливає на взаємовідносини між підприємствами та покупцями.

7. Інформованість покупця. Рівень інформованості покупця про ринкові умови та ціни впливає на його здатність укладати вигідні угоди.

8. Наявність товарів-замінників. Чим більше на ринку існують альтернативи, тим більший вплив має споживач на умови співпраці з підприємствами.

9. Якість продукції. Рівень якості продукції важливий для визначення вибору споживача між різними постачальниками.

10. Доходи покупця. Рівень доходів впливає на готовність покупців платити за продукцію та їхню готовність змінювати постачальників.

11. Значущість продукту для покупця. Чим важливіше продукт для покупця, тим більша його вплив на умови співпраці з постачальником.

На наступному етапі потрібно розглянути фактори, які впливають на конкурентне середовище.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також факторів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Залежно від доходу споживачів, конкурентоспроможність формується за конкретними видами об'єктів: середньої якості – для споживачів з низьким доходом (капіталом), високої якості – для масового споживача із середнім доходом, дуже високої (престижної) – для споживачів з високим доходом.

На думку зарубіжних вчених, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, останній, п'ятий рівень, – характеризує досягнуті економічні результати [15, с. 182].

Кожне підприємство у своїй діяльності використовує різноманітні ресурси: фінансові, сировинні, матеріальні, технологічні, технічні, інформаційні й, нарешті, людські. Ефективне використання існуючих переваг за рахунок управління цими складовими стратегічного потенціалу та формування нових конкурентних переваг дає можливість підприємству зміцнювати свою конкурентну позицію. Однак підтримка, посилення та формування конкурентних переваг неможливе без утримання та розвитку людського потенціалу підприємства [13, с. 207].

Отже, сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності ефективно взаємодіяти з конкурентним середовищем, привертаючи клієнтів і забезпечуючи стабільний розвиток. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність, включають якість продукції, інноваційність,

ефективне управління та маркетингові стратегії. Успішне поєднання цих елементів визначає можливість підприємства досягти і утримати конкурентну перевагу на ринку.

1.2. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим інструментом для досягнення його стратегічних цілей на ринку. Вона включає в себе використання сучасних інформаційних систем для аналізу ринкових тенденцій, контролю за виробничими процесами та взаємодії з клієнтами. Основна мета такої технології – забезпечити підприємство необхідними інструментами для ефективного реагування на зміни у конкурентному середовищі та вироблення стратегій конкурентоспроможності. Використання цих технологій дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, але і вирізнятися серед конкурентів завдяки вдосконаленню внутрішніх процесів та підвищенню якості продукції чи послуг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. Однак особливого значення набуває процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризових явищ в економіці. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю підприємства — це складний процес, що включає в себе різноманітні фактори. Ось деякі з найважливіших факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства:

1. Стратегія: Ефективна стратегія дозволяє підприємству визначити свої цілі, конкурентні переваги і шляхи досягнення успіху на ринку.

2. **Лідерство:** Компетентне керівництво здатне визначати і реалізовувати стратегічні плани, мотивувати команду та вести її до досягнення поставлених цілей.

3. **Інновації.** Здатність до постійного вдосконалення продуктів, процесів та підходів дозволяє підприємству триматися на шляху до успіху та виживання на ринку.

4. **Якість продукту.** Висока якість продукту або послуги забезпечує задоволення клієнтів і довіру споживачів.

5. **Маркетинг.** Ефективна маркетингова стратегія допомагає підприємству вивести свої товари чи послуги на ринок та зайняти в ньому позицію.

6. **Фінансова ефективність.** Ефективне фінансове управління, включаючи управління витратами, фінансуванням та прибутковістю, є ключовим для успіху підприємства.

7. **Людські ресурси.** Ефективне управління персоналом, розвиток талантів, мотивація працівників та створення сприятливої корпоративної культури також важливі для конкурентоспроможності.

8. **Технології.** Використання сучасних технологій, автоматизація процесів та цифрові інновації дозволяють підприємству підтримувати конкурентоспроможність у швидкозмінному середовищі.

9. **Стосунки зі зацікавленими сторонами.** Добрі взаємини з клієнтами, постачальниками, урядом та іншими зацікавленими сторонами допомагають підтримувати стабільність та розвиток підприємства.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

Потенціал конкурентоспроможності підприємства має кілька особливостей:

1. Виявлення через конкуренцію. Конкурентоспроможність не може бути визначена без наявності конкурентів на ринку. Вона проявляється в здатності підприємства конкурувати ефективно з іншими учасниками ринку.

2. Відносність. Це поняття відносне, оскільки рівень конкурентоспроможності може змінюватись в залежності від рівня конкурентної активності інших учасників ринку.

3. Продуктивність ресурсів. Конкурентоспроможність визначається ефективністю використання ресурсів підприємства, таких як людські, матеріальні та фінансові ресурси, у процесі виробництва.

4. Залежність від складових. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його продукції, а також від загального рівня конкурентоспроможності галузі та країни, в якій воно працює [17, с. 125].

Формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства базується на кількох пріоритетах:

1. Стратегічне мислення. Формування нової стратегії не обмежується лише стратегічним плануванням. Важливо розвивати стратегічне мислення, що включає гнучкість, творчий підхід і здатність до адаптації до змін на ринку.

2. Ієрархічність і наскрізність управління. Управління повинно бути ієрархічним і наскрізним, щоб підприємство могло ефективно функціонувати як частина великої системи конкурентного середовища.

3. Чинник часу. Час стає ключовим фактором у конкурентній боротьбі. Спроможність реагувати швидко і ефективно на зміни на ринку набуває великого значення для успіху підприємства.

4. Інноваційний процес. Управління конкурентоспроможністю потребує постійного інноваційного підходу. Побудова стратегічних переваг відбувається через розвиток інноваційних практик та активного пошуку новаторських рішень.

5. Інтелектуалізація економіки. Успіх у конкурентній боротьбі визначається рівнем використання інтелектуальних технологій та здатністю до гнучкої адаптації до глобальних тенденцій у сфері знань.

6. Управління знаннями. Ресурси підприємства перетворюються в управління знаннями, що стає ключовим фактором у його успішному функціонуванні. Формування інтелектуального потенціалу та збереження знань є важливими складовими конкурентоспроможності [28, с. 246].

Під аналізом діяльності конкурентів розуміється постійно діюча система контролю й аналізу підприємств-конкурентів, метою якої є визначення їх позицій, виявлення сильних і слабких сторін їх діяльності, оцінка власних можливостей і на цій основі – розробка стратегії й тактики конкурентної поведінки на ринку.

Аналіз діяльності конкурентів є ключовим етапом у стратегічному управлінні підприємством. Основні завдання цього аналізу включають:

1. Відстеження динамічної інформації. Спостереження за змінами у діяльності конкурентів, оцінка їхніх рухів та стратегій на ринку.

2. Формування моделі проблемної ситуації. Створення моделі, яка відображає структуру конкурентного середовища та взаємовідносини між учасниками ринку.

3. Визначення позиції підприємства. Оцінка місця підприємства у порівнянні з конкурентами, виявлення його переваг та недоліків.

4. Виявлення сильних/слабких сторін конкурентів. Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, їхніх можливостей та загроз для підприємства.

5. Прогнозування стратегій конкурентів. Прогноз майбутніх дій та стратегій конкурентів на ринку.

6. Прогнозування реакції конкурентів. Аналіз можливої реакції конкурентів на стратегії та дії підприємства.

7. Визначення впливу на конкурентні переваги. Оцінка впливу діяльності конкурентів на конкурентні переваги підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності – це складний процес, який вимагає системного підходу та послідовності дій. Ось доповнений та змінений текст з пропозицією механізму управління конкурентоспроможністю:

1. Проведення аналізу конкурентних сил. Спочатку слід здійснити глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це включає вивчення ринкового середовища, діяльності конкурентів, потреб споживачів, аналіз власних сильних і слабких сторін.

2. Побудова логічної концепції управління конкурентоспроможністю. На основі отриманих даних розробляється чітка стратегія, яка враховує усі аспекти конкурентного середовища та визначає шляхи досягнення конкурентних переваг у нестабільних умовах.

3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності. Після визначення стратегії проводиться оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. Це допомагає зрозуміти, наскільки успішно впроваджуються заплановані стратегічні рішення.

4. Реалізація заходів з підвищення конкурентоспроможності. На цьому етапі реалізуються конкретні заходи та проекти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності. Це може включати вдосконалення виробничих процесів, розробку нових продуктів або послуг, оптимізацію ланцюжка постачання та інші заходи.

Основними принципами оцінки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є:

1. Комплексність. Результати оцінки конкурентоспроможності повинні враховувати ефективність процесу адаптації до змінних умов, ступінь реалізації стратегічного потенціалу та конкурентні позиції підприємства в порівнянні з конкурентами.

2. Системність. Оцінка механізму управління конкурентоспроможністю базується на системному аналізі впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків.

3. Об'єктивність. Оцінка повинна базуватися на повній та достовірній інформації про умови функціонування підприємства та відображати його реальні конкурентні позиції.

4. Динамічність. Оцінка не є статичною, а має передбачати прогнозування змін конкурентних позицій та розробку ефективних управлінських рішень на основі цих прогнозів.

5. Безперервність. Процес оцінки та управління конкурентоспроможністю має бути безперервним, включаючи систему моніторингу ринку та конкурентних позицій підприємства.

6. Оптимальність: Оцінка шляхів досягнення конкурентних позицій має враховувати не лише рівень конкурентоспроможності, але і ефективність досягнення цього рівня та потенційні витрати на розвиток і підтримку конкурентної переваги.

Отже, усамітнення технологій управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє йому ефективно реагувати на зміни у ринковому середовищі та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва, зменшенню витрат та підвищенню якості продукції або послуг, що відповідає сучасним вимогам конкурентоспроможності на ринку. Застосування таких технологій стає ключовим фактором успіху для підприємства в умовах постійної динаміки та конкуренції.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає використання різноманітних методів та критеріїв. Один із методів є аналіз SWOT, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Інший

метод - порівняльний аналіз, який дозволяє порівнювати показники підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Критерії оцінки включають фінансові показники (наприклад, прибутковість, ліквідність), ринкову частку, рівень клієнтського задоволення, інноваційність та репутацію на ринку. Використання цих методів і критеріїв дозволяє здійснити комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства і виявити стратегічні напрямки для подальшого розвитку.

Основним компонентом управління конкурентоспроможністю є конкурентне середовище – це підприємство, яке виробляє аналогічні товари та послуги. Як відомо, підприємства працюють в умовах таких конкурентних ринків:

- чиста або досконала конкуренція, для якої характерна велика кількість продавців на ринку, які представляють товар одного і того ж різновиду;

- недосконала або монополістична конкуренція, для якої характерна велика кількість продавців на ринку, які представляють товари, який є відмінними;

- олігополія, для якої характерна невелика кількість продавців і виробників;

- чиста монополія. Для неї характерне право на виробництво, торгівлю, які будуть належати одній особі, групі або країні.

Отже, ключовими елементами управління конкурентними перевагами підприємства є такі, які пов'язані із:

- державою та її політикою (йдеться про законодавчу базу; діяльність будь-якого спеціального органу; податкову і тарифну політику);

- безпосередніми конкурентами та виробниками товарів-замінників (товар знаходиться в іншій сфері, але при цьому задовольняє аналогічні потреби);

- постачальниками та клієнтами підприємства (слід дослідити рівень монополізму. Сутність монополізму постачальників полягає у тому, що вони обслуговують лише одного покупця);

- вхідним бар'єром у сфері (комплекс умов фінансового, організаційного, управлінського та технічного характеру, які потрібні для того, щоб створити бізнес в даній сфері) [5, с. 100].

Є позитивні аспекти існування конкурента для підприємства, які пов'язані із:

- усуненням конкурентами пікового попиту;
- створенням конкурентами цінової парасольки;
- роботою конкурентів у не вигідних сегментах на ринку;
- скороченням конкурентами побічних витрат.

Окрім цього до неодмінного складника ринкової економіки відносять здійснення постійного моніторингу рівня конкуренції на галузевих ринках та одночасно потрібно удосконалити управління конкурентними перевагами, що здійснює вплив на конкурентні взаємовідносини підприємств конкретної сфери. Це пов'язано із тим, що конкурентні переваги розглядають як динамічні за глибиною, складом економічного життя, темпом та масштабом змін на різноманітних ринках.

Виділення методів і показників надає змогу здійснити аналіз становища ресурсного потенціалу компанії, виявити фактори, які здійснюють вплив на внутрішнє середовище та дозволить досягти поставлених підприємством цілей і завдань. Оцінку фактичного становища та необхідної кількості ресурсів слід здійснювати за основними фінансово-економічними показниками діяльності підприємства.

До показників, що характеризують ресурси підприємства і використовуються при застосуванні тих чи інших методів і моделей слід віднести:

1. *Фінансові ресурси.* До даної групи відносять показники ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, прибутковості.

2. *Ліквідність.* До даної групи відносять такі показники як абсолютна, термінова та загальна ліквідність.

3. *Ділову активність.* До даної групи відносять суму власних оборотних коштів: робочого капіталу, частки власних оборотних коштів в загальній сумі активів, коефіцієнт оборотності капіталу; терміну обороту капіталу; період оборотності оборотного капіталу; величину коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості; рівень оборотності основного капіталу; рівень та термін оборотності кредиторської заборгованості.

4. *Групу показників фінансової стійкості.* До даної групи відносять фінансову стійкість, автономію, фінансовий леверидж, маневреність капіталу, рівень забезпеченості запасів і витрат власними джерелами фінансування, маневреність власного капіталу.

5. *Показники прибутковості.* До групи відносять балансовий чистий прибуток усієї суми активів, основної діяльності; рівень активності чистого прибутку (збитку); рівень прибутковості власного капіталу за балансовим прибутком; чи прибутковий постійний та робочий капітал.

6. *Технічні та технологічні ресурси.* До даної групи відносять становище основних засобів (коефіцієнт придатності і оновлення основних засобів); рівень ефективності використання основних засобів, а саме йдеться про фондоозброєність та фондівіддачі; структуру затрат, які є складовою питомої ваги витрат у собівартості продукції у відсотковому відношенні; питому вагу амортизації у загальній сумі витрат на виробництво; рівень ефективності використання матеріальних ресурсів, а саме йдеться про питому вагу матеріальних витрат у загальній величині виробничих витрат та рівень матеріалоємності продукції.

7. *Трудові ресурси.* До даної групи відносять рівень ефективності використання трудових ресурсів, а саме йдеться про питому вагу трудових витрат у загальній величині виробничих витрат; середньорічну суму виробітку на одного працівника; склад і структуру трудових ресурсів, йдеться про частку кожної із категорії працівників (а саме йдеться про такі види як основна діяльність у структурі працівників; випускники вищих навчальних закладів; навчені новим професіям у поточному періоді; працівники, які займались

підвищенням кваліфікації у поточному періоді; коефіцієнт зайнятості працівників).

8. *Інформаційні ресурси.* До даної групи відносять показник тривалості часового інтервалу, який необхідний для того, щоб обробляти отриману інформацію; достовірність, яка визначається як відношення вірної інформації до загальної її кількості, період передачі обробленої інформації керівникам; цінність, яка визначається як сума одержаної інформації до отриманих прибутків від її використання; насиченість, яка визначається як відношення професійної інформації до фінансової; відкритість, яка визначається як відношення ступеня таємності інформації та частки конфіденційної інформації на підприємствах про їх діяльність, а також частки прихованої інформації, яку направляють для вузького кола працюючих [12, с. 135].

Оцінка конкурентоспроможності диференціального методу базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності, здійснюється за формулою:

$$q_i = P_i / P_{i0} \quad (1.1)$$

де q_i – одиничний показник конкурентоспроможності; P_i – i -й параметр для аналізованого товару; P_{i0} – i -й параметр базового зразка. Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або порівнянні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується, розраховується за формулою.

$$R_{ij} = A_1 + A_2 + \dots + A_{ij} \quad (1.2)$$

де R_{ij} – рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів; A_1, A_2, \dots, A_{ij} – одиничні показники оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів. Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця.

Виділяють різноманітні методи для здійснення аналізу конкурентних переваг, але на сучасному етапі найбільш популярними є методи, які характеризують ринкову позицію підприємства. Їх розподіляють на формальні та матричні моделі дослідження конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Основні формальні методи аналізу конкурентних переваг наведено на рис. 1.2.:

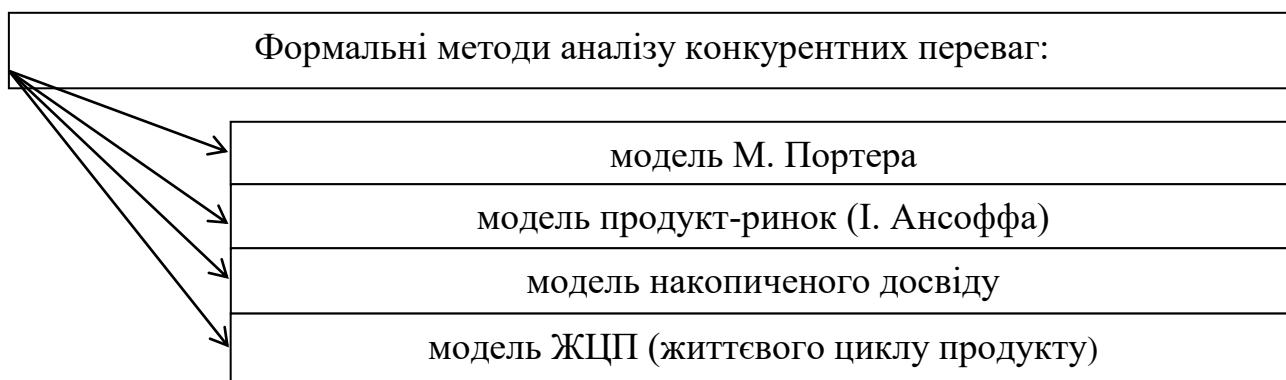


Рис. 1.2. Формальні методи аналізу конкурентоспроможності*

Примітка. *Складено на основі [10, с. 78]

1. *Модель конкурентної переваги (М. Портера)*. У моделі М. Портера значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР), або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар.

Перевага даної моделі полягає у можливості виявити всебічний вплив зовнішніх факторів на рівень конкуренції. Недоліком даної моделі є те, що у разі особливої позиції на ринку, відомо як можна досягти переваг на конкурентом. Також негативним моментом є концентрування лише на одному різновиді стратегії.

2. *Модель продукт-ринок (І. Ансоффа)*. Матриця Ансоффа (матриця товар-ринок) – аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, розроблений основоположником цієї науки, американцем російського походження Ігорем Ансоффом, і призначений для визначення стратегії позиціонування товару на ринку. Перевага даної моделі полягає у оптимізації розподілу ресурсів компанії і визначені характеру його дії на ринкове середовище. Недоліком даної моделі є те, що для того, щоб провести даний аналіз потрібно використати кваліфікованих кадрів, які мають спеціальну підготовку. Окрім цього можливе виникнення проблем по зберіганню інформації та даних.

3. *Модель накопиченого досвіду*. Модель накопиченого досвіду дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії. Перевага даної моделі полягає у оцінці закономірності того, як формуються затрати зважаючи на питомий обсяг виробництва; можливості для порівняння витрат конкурентів, які функціонують на одному і тому ж ринку та, внаслідок чого, виявити необхідність у зміні стратегії. Недоліком даної моделі є те, що сектори економіки і ринки із низьким темпом розвитку зростання виробництва за для того, щоб знизити витрати може привести до того, що відбудеться перевиробництво продуктів.

4. *Модель життєвого циклу товару*. Теорія життєвого циклу (ТЖЦ) товару набула широкого поширення в учбовій літературі з маркетингу. ТЖЦ зробила вплив і на сучасні популярні методи стратегічного планування (наприклад, матриця БКГ або портфельний метод McKinsey). Перевага даної моделі полягає у тому, що вивчення стадій життєвого циклу товарів може надати можливість для планування та оцінки затрат, прибутків та інвестицій компанії. Недоліком даної моделі є ускладнення визначення фази, на якій знаходиться попит на різноманітні товари у тому разі, якщо модель розглядають як нетрадиційну [10, с. 55].

Отже, узагальнюючи, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства включають аналіз SWOT, порівняльний аналіз та використання

фінансових показників. Критерії оцінки охоплюють фактори, такі як прибутковість, ринкова частка, рівень інноваційності та клієнтське задоволення. Використання цих методів і критеріїв дозволяє здійснити об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства та розробити стратегії для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» створене і діє у відповідності до Закону України «Про фермерське господарство», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Земельного кодексу України, Статуту господарства. СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» створене 03.02.2000 р.

Місцезнаходження: Україна, 24830, Вінницька область, Гайсинський район, село Ольгопіль, вулиця Центральна, будинок 131.

Основний вид діяльності 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» розташоване у селищі Ольгопіль на південному заході України. Селище Ольгопіль входить до складу Ольгопільського району Дніпропетровської області. Підприємство розташоване на околиці селища, має зручний доступ до дорожньої інфраструктури і знаходиться поруч з основними транспортними шляхами, що сприяє зручному транспортному сполученню з іншими регіонами.

У таблиці 2.1 проаналізуємо показники розміру господарства СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка показників розміру СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Валова продукція сільського господарства в порівнянних цінах 2005 р., тис. грн	193591	244219	302058	50628,0	57839,0	26,15	23,68
Виручка від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг з ПДВ, тис. грн	63693	98329	58446	34636,0	-39883,0	54,38	-40,56

Середньорічна вартість основних виробничих фондів с.-г. призначення, тис. грн	214319	231652	288031	17333,0	56379,0	8,09	24,34
Середньорічна чисельність працівників с.-г., чол.	130	105	104	-25,0	-1,0	-19,23	-0,95
Площа сільськогосподарських угідь, га	3262	3574	3625	312,0	51,0	9,56	1,43

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [30, 31, 32]

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можемо зробити висновок, що:

1. Зміна показника валової продукції сільського господарства в порівнянних цінах 2005 р. (тис. грн) у 2022 р. та у 2023 р. (на 26,15 % та 23,68 % відповідно) свідчить про успішне зростання виробництва на підприємстві, перш за все за рахунок удосконалення технологій та використання сучасного обладнання.

2. Зміна показника виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг з ПДВ (тис. грн) у 2022 р. (+54,38 %) та його стрімке зниження у 2023 р. (-40,56%) пов'язані з факторами ринкової кон'юнктури, змінами в попиті на продукцію, а також змінами в стратегії ціноутворення на підприємстві.

3. Зростання показника середньорічної вартості основних виробничих фондів с.-г. призначення (тис. грн.) у 2022 р. та у 2023 р. (на 8,09 % та 24,34 % відповідно) свідчить про інвестиційний розвиток підприємства, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій.

4. Зменшення середньорічної чисельності працівників с.-г. (чол.) у 2022 р. (-19,23 %) та її невелике зменшення у 2023 р. (-0,95 %) зумовлені оптимізацією бізнес-процесів, впровадженням автоматизації та раціоналізацією виробничих процесів.

5. Зростання площі сільськогосподарських угідь у 2022 р. та у 2023 р. (на 9,56 % та 1,43 % відповідно) пов'язане з розширенням ділянок під сільськогосподарські культури та введенням нових угідь у виробництво.

Для характеристики виробничо-економічного потенціалу СТОВ

Агрофірма «Ольгопіль» важливе значення має аналіз процесу спеціалізації виробництва з метою вивчення її рівня, доцільності, впливу на економічні показники діяльності господарства.

Спеціалізація сільського господарства полягає у відданому розвитку однієї чи кількох галузей виробництва сільськогосподарської продукції на рівні окремих господарств, районів або областей. Цей розвиток галузей та виробництво відповідних продуктів визначаються специфічними виробничими напрямами кожного господарства. Економічна значимість спеціалізації полягає в тому, що вона створює умови для найефективнішого використання основного засобу виробництва в сільському господарстві – землі.

З метою визначення ефективності використання ресурсного потенціалу в СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» вважаємо за необхідне розпочати з аналізу показників використання земельних ресурсів, адже у сільському господарстві земля є не тільки просторовим базисом, а й основою для його розвитку, головним засобом виробництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка землекористування у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль»
у 2021-2023 рр.***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Загальна земельна площа	3262	3574	3625	1755,0	393,7	14,53	2,85
В т. ч. сільськогосподарські угіддя	3262	3574	3625	15448,9	-8315,2	575,06	-45,85
З них:	2560	2879	2937	19704,2	241,0	46,52	0,39
- рілля				-918,4	-88,8	-91,18	-100,00
- пасовища	125	125	125	-3335,6	109,6	-99,59	788,49
- багаторічні насадження	217	220	220	32654,1	-7659,7	53,11	-8,14
Зрошені землі	360	350	343	3077,1	1043,7	283,47	25,07
Площа посіву	2019	1964	2395	35731,2	-6616,0	57,11	-6,73
Коефіцієнт освоєння землі	300	300	300	1755,0	393,7	14,53	2,85
Коефіцієнт розораності сільськогосподарських угідь	100,0	100,0	100,0	15448,9	-8315,2	575,06	-45,85
Коефіцієнт використання ріллі	78,5	80,6	81,0	19704,2	241,0	46,52	0,39

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [30, 31, 32]

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що у період з 2021 по 2023 рр. загальна земельна площа СТОВ «Агрофірма «Ольгопіль» зросла на 2,85 %, з 3262 га в 2021 р. до 3625 га в 2023 р., що відображає розвиток його сільськогосподарської діяльності. Крім того, площа посіву збільшилася з 2019 га у 2022 р. до 2395 га у 2023 р., що свідчить про зростання виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві (рис. 2.1).

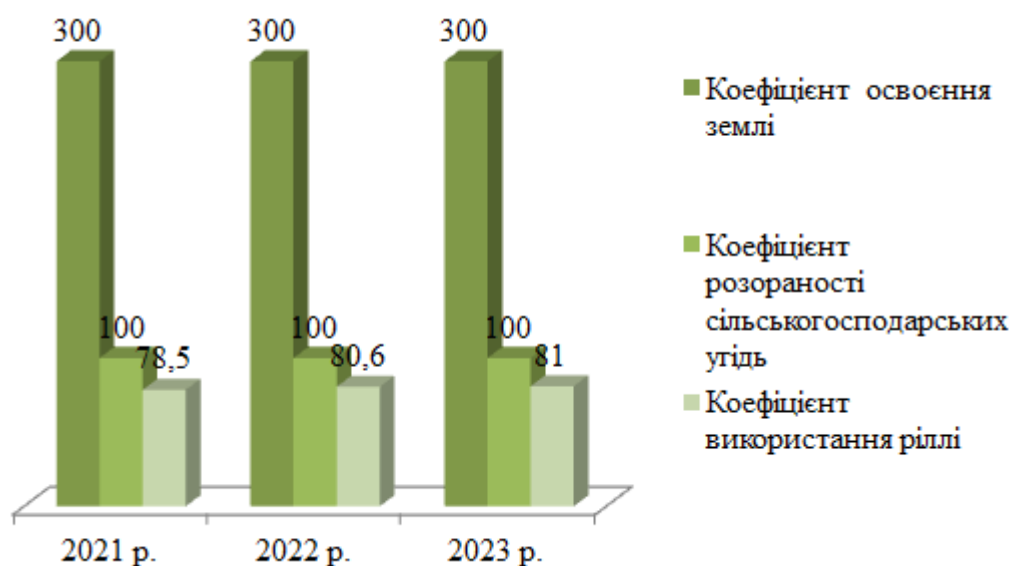


Рис. 2.1. Динаміка показників землекористування у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [30, 31, 32]

Визначимо спеціалізацію СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр. за структурою грошової виручки від реалізованої продукції. Для цього розглянемо розмір грошових надходжень від реалізації товарної сільськогосподарської продукції та послуг у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» за аналізований період (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розмір грошових надходжень від реалізації товарної сільськогосподарської продукції та послуг у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Галузі та види продукції	Роки			В середньому за 3 роки	Структура, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		По с.-г. продукції	По господарству
Зернові	12081,5	13836,5	14230,2	13382,7	16,5	15,5
Соняшник	2686,5	18135,4	9820,2	10214,0	11,4	10,7

Продовження табл. 2.3

Соє	42356,1	62060,3	62301,3	55572,6	72,0	68,0
Овочі	1007,2	88,8		365,3	0,0	0,0
Інша продукція рослинництва	3349,5	13,9	123,5	1162,3	0,1	0,1
Разом по рослинництву	61480,8	94134,9	86475,2	80697,0	100,0	94,3
Всього по сільськогосподарському виробництву	1085,5	4162,6	5206,3	3484,8	X	4,1
Всього по господарству	62566,3	98297,5	91681,5	84181,8	X	100

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [30, 31, 32]

Таблиця 2.3 демонструє розмір грошових надходжень від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у період з 2021 по 2023 роки. За аналізований період спостерігається зростання загальних надходжень від реалізації, з 62566,3 тис. грн у 2021 р. до 91681,5 тис. грн у 2023 р. (рис. 2.2).

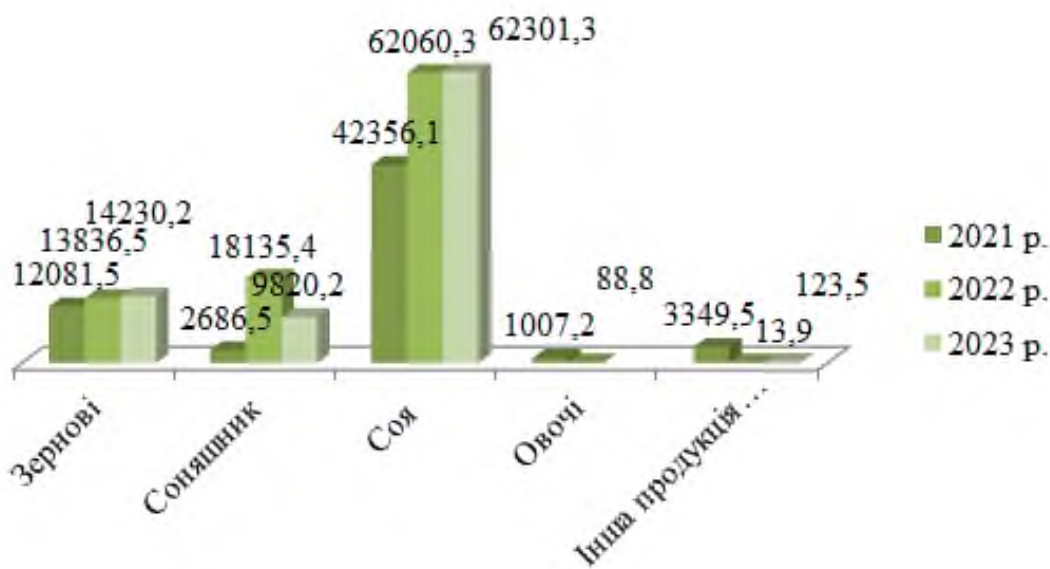


Рис. 2.2. Динаміка розміру грошових надходжень СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Примітка. *Сформовано за даними підприємства [30, 31, 32]

Соє відіграє головну роль у структурі надходжень, що становить приблизно 68-72 % загального обсягу грошових надходжень. Зернові культури та соняшник також мають значну вагу в структурі надходжень, відповідно 15-

16 % та 10-11 %. Інші види продукції, такі як овочі та інша продукція рослинництва, становлять меншу частину загальних надходжень (рис. 2.3-2.4).

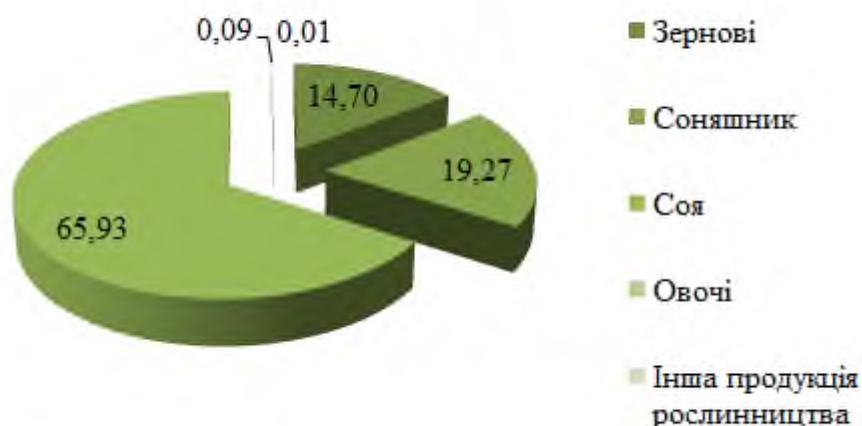


Рис. 2.3. Структура грошових надходжень у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2022 р.*

Примітка. *Сформовано за даними підприємства [30, 31, 32]

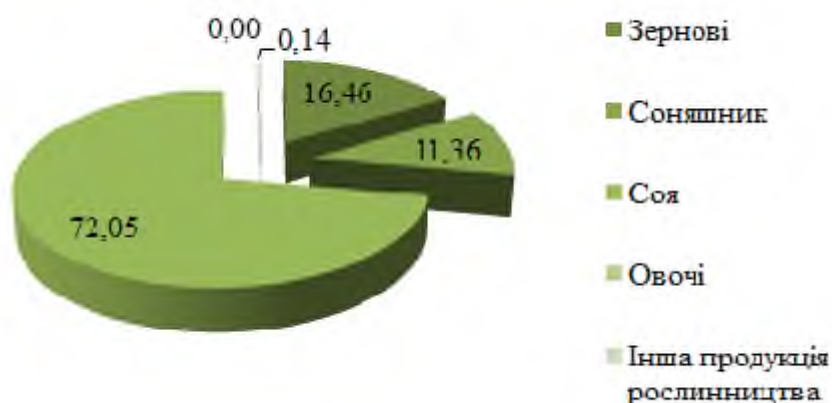


Рис. 2.4. Структура грошових надходжень у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2023 р.*

Примітка. *Сформовано за даними підприємства [30, 31, 32]

У таблиці 2.4 наведено горизонтальний та вертикальний аналіз активів СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.

**Горизонтальний та вертикальний аналіз активів СТОВ Агрофірма
«Ольгопіль» у 2021-2023 рр.***

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Необоротні активи, в т. ч.	140240	37,61	131655	27,52	174330	29,81	42675	32,41
Незавершені капітальні інвестиції	19882	5,33	18322	3,83	26645	4,56	8323	45,43
Основні засоби	105127	28,19	97945	20,47	128214	21,92	30269	30,90
Відстрочені податкові активи	10370	2,78	10370	2,17	14554	2,49	4184	40,35
Оборотні активи, в т. ч.	232638	62,39	346728	72,48	410491	70,19	63763	18,39
Запаси	190342	51,05	250262	52,31	209873	35,89	-40389	-16,14
ДЗ за товари, роботи, послуги	15466	4,15	41493	8,67	75583	12,92	34090	82,16
ДЗ за розрахунками	6811	1,83	14355	3,00	17557	3,00	3202	22,31
Інша поточна ДЗ	718	0,19	16810	3,51	30059	5,14	13249	78,82
Гроші та їх еквіваленти	139	0,04	12809	2,68	69967	11,96	57158	446,23
Витрати майбутніх періодів	274	0,07	360	0,08	496	0,08	136	37,78
Інші оборотні активи	232	0,06	388	0,08	365	0,06	-23	-5,93
Всього активів	372878	100	478383	100	584821	100	106438	22,25

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [30, 31, 32]

Дані таблиці 2.4 свідчать, що за аналізований період відбулося значне зростання обсягу необоротних активів на 32,41 %, переважно за рахунок збільшення основних засобів та незавершених капітальних інвестицій. Оборотні активи також зросли на 18,39%, де найбільше збільшення спостерігається у грошах та їх еквівалентах, що збільшилося на 446,23 % у порівнянні з 2022 р. Запаси показали зниження на 16,14 %, що може бути зумовлене оптимізацією управління запасами та змінами у виробництві або

збуті продукції. Інша поточна дебіторська заборгованість зростає найбільш значно, на 78,82 %, що може вказувати на збільшення обсягів продажів та умови реалізації товарів та послуг на кредитних умовах (рис. 2.5).

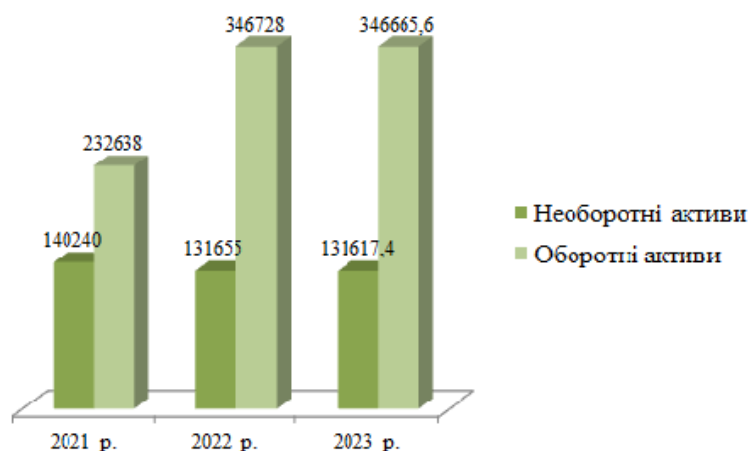


Рис. 2.5. Динаміка зміни активів СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Примітка. *Сформовано за даними підприємства [30, 31, 32]

На рис. 2.6 наведено структуру активів СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.

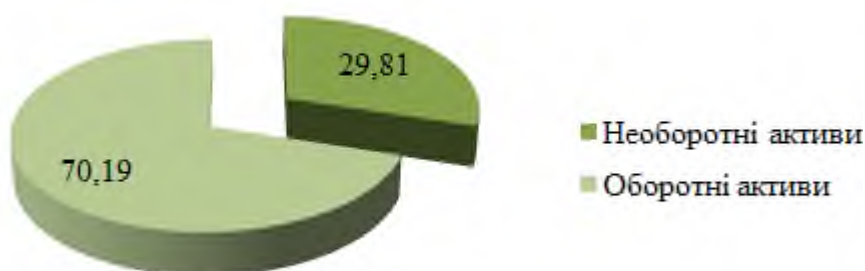


Рис. 2.6. Зміна структури активів у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Примітка. *Сформовано за даними підприємства [30, 31, 32]

У таблиці 2.5 виконаємо горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.

**Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів СТОВ Агрофірма
«Ольгопіль» у 2021-2023 рр.***

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	292086	78,33	370332	77,41	414805	70,93	44473	12,01
Довгострокові зобов'язання	17665	4,74	14131	2,95	38089	6,51	23958	169,54
Поточні зобов'язання, в т. ч.	63127	16,93	93913	19,63	131920	22,56	38007	40,47
Кз за товари, роботи послуги	4741	1,27	5034	1,05	3740	0,64	-1294	-25,71
КЗ за розрахунками із бюджетом	772	0,21	685	0,14	910	0,16	225	32,85
КЗ за оплату праці	806	0,22	443	0,09	941	0,16	498	112,42
Поточні забезпечення	861	0,23	593	0,12	628	0,11	35	5,90
Інші поточні зобов'язання	1203	0,32	2255	0,47	5220	0,89	2965	131,49
Всього пасивів	372878	100,00	478383	100,00	584821	100	106438	22,25

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [30, 31, 32]

За період з 2018 р. по 2023 р. власний капітал підприємства зріс на 12,01 %, що може свідчити про підвищення стабільності та фінансової незалежності фабрики. Довгострокові зобов'язання показали найбільше зростання на 169,54 %, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів інвестицій у розвиток підприємства. Поточні зобов'язання також зросли на 40,47 %, де відзначається зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги. Зокрема, кредиторська заборгованість за оплату праці збільшилась на 112,42 %, що може відображати збільшення виплат працівникам. Інші поточні зобов'язання також зросли на 131,49 %, що може свідчити про збільшення обсягу заборгованості за іншими видами операцій та послуг (рис. 2.7).

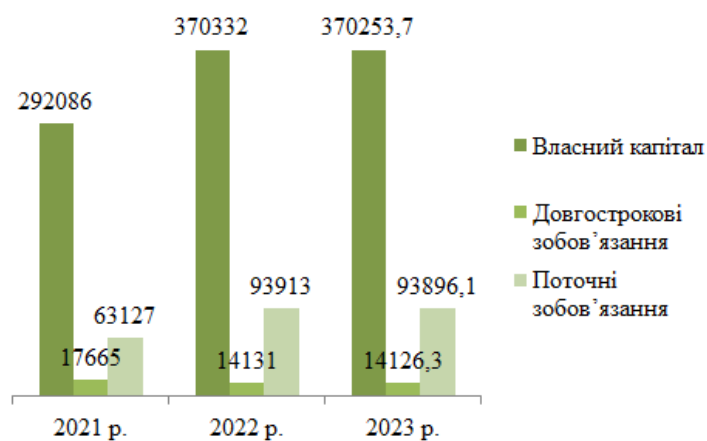


Рис. 2.7. Динаміка зміни активів СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Примітка. *Сформовано за даними підприємства [30, 31, 32]

На рис. 2.8 розглянемо структуру пасивів СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» за період 2021-2023 рр. Структура пасивів у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» показує значне переважання власного капіталу, який з 2018 по 2023 рік зменшився на 7,4 %, від 78,33 % до 70,93 %. Довгострокові зобов'язання також зросли, виходячи зі структури пасивів, збільшившись на 3,56 % від 2,95 % у 2022 р. до 6,51 % у 2023 р. Поточні зобов'язання займають значну частину структури пасивів, збільшившись на 2,93 % з 19,63 % у 2022 році до 22,56 % у 2023 році.



Рис. 2.8. Зміна структури пасивів у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Примітка. * Розраховано за даними підприємства [30, 31, 32]

Проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз основних показників Звіту про фінансові результати у СТОВ

Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	193591	244219	302058	50628,0	57839,0	26,15	23,68
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	105405	121242,00	211426	15837,0	90184,0	15,02	74,38
Валовий прибуток	88186	122977	90632	34791,0	-32345,0	39,45	-26,30
Фінансові результати від операційної діяльності	67682	80853	51496	13171,0	-29357,0	19,46	-36,31
Фінансові результати до оподаткування	67606	78253	48386	10647,0	-29867,0	15,75	-38,17
Чистий прибуток	67606	78253	48386	10647,0	-29867,0	15,75	-38,17
Матеріальні затрати	91791	152146	149564	60355,0	-2582,0	65,75	-1,70
Витрати на оплату праці	15685	15956	19177	271,0	3221,0	1,73	20,19
Відрахування на соціальні заходи	3278	3529	4204	251,0	675,0	7,66	19,13
Амортизація	22578	24606	27063	2028,0	2457,0	8,98	9,99
Інші операційні витрати	48625	34929	36000	-13696,0	1071,0	-28,17	3,07
Всього операційних витрат	181957	231166	235981	49209,0	4815,0	27,04	2,08

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [30, 31, 32]

Дані таблиці 2.6 за період з 2021 по 2023 рр. свідчать про зростання чистого доходу від реалізації продукції на 26,15 % у 2022 р. та на 23,68 % у 2023 р., що свідчить про позитивну динаміку у реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції також збільшилась, зростаючи на 15,02 % у 2022 р. та на 74,38% у 2023 р., що може вказувати на збільшення витрат на виробництво. Валовий прибуток зменшився на 36,68 % у 2023 р. порівняно з 2022 р., що може бути результатом зростання собівартості та інших операційних витрат. Чистий прибуток збільшився на 105,48 % у 2023 р. в порівнянні з попереднім роком, що свідчить про покращення фінансових

показників компанії після певних корекцій у витратах та оптимізації діяльності (рис. 2.9).

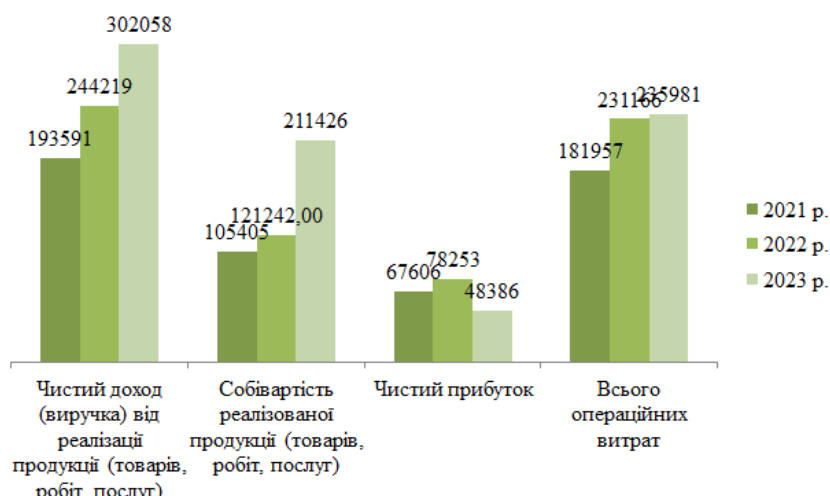


Рис. 2.9. Динаміка зміни фінансових результатів СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Примітка. * Розраховано за даними підприємства [30, 31, 32]

Операційні витрати зросли на 27,04 % у 2022 р. та на 2,65 % у 2023 р., відображаючи збільшення загальних витрат у діяльності підприємства.

Отже, СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» демонструє стабільний та позитивний розвиток у період з 2021 по 2023 рр., що підтверджується збільшенням чистого доходу від реалізації продукції та покращенням чистого прибутку. Збільшення обсягів валового прибутку та чистого прибутку вказує на ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів у підприємстві. Такий позитивний тренд у фінансових показниках загалом свідчить про успішну стратегію розвитку та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

2.2. Аналіз і оцінка рівня конкурентоспроможності СТОВ Агрофірма «Ольгопіль»

Система управління конкурентоспроможністю СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» базується на комплексному підході до управління всіма аспектами

підприємства, спрямованому на забезпечення його успішності та стійкості на ринку. Перш за все, підприємство активно вивчає та аналізує ринкові тенденції, споживчі попити та потреби, що дозволяє адаптувати свою продукцію до вимог сучасного ринку.

Другий аспект системи управління полягає в постійному покращенні якості продукції та послуг, що досягається завдяки впровадженню новітніх технологій виробництва, вдосконаленню виробничих процесів та контролю якості на кожному етапі виробництва. Це дозволяє підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів та забезпечувати стабільні продажі на ринку.

Третій аспект системи управління – це ретельне фінансове планування та управління ресурсами підприємства. Чітке управління бюджетами, контроль над витратами та оптимізація виробничих потоків дозволяють ефективно використовувати ресурси підприємства та забезпечувати його фінансову стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це високо функціональна структура, що складається з взаємопов'язаних елементів, які формують єдину систему. Ця система складається з різноманітних підсистем, що відображають комплекс дій з підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожен елемент цієї системи може бути розглянутий як окрема система, що включає різні компоненти, що формують цілісну структуру управління.

Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства складається з різних структурних елементів, які допомагають у реалізації управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємства. Ці елементи утворюють єдину систему, яка сприяє ефективному вирішенню завдань з підвищення конкурентоспроможності [2, с. 55].

Система управління конкурентоспроможністю включає ряд показників, які допомагають оцінити ефективність діяльності підприємства і його конкурентоздатність на ринку. Основними показниками такої системи у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» є:

1. Аналіз ринкових тенденцій. Цей показник включає в себе оцінку ринкової ситуації, аналіз тенденцій розвитку галузі та конкурентів, дослідження споживчого попиту та потреб споживачів. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та вчасно реагувати на змінні умови.

2. Якість продукції та послуг. Цей показник включає в себе оцінку якості виробленої продукції або наданих послуг, відповідність їхніх характеристик вимогам споживачів, рівень задоволення клієнтів. Якість продукції та послуг є ключовим чинником в конкурентоспроможності підприємства.

3. Фінансові показники. Сюди входять показники ефективності використання ресурсів, відношення витрат до прибутку, рентабельність виробництва, фінансова стійкість. Ці показники вказують на фінансову ефективність підприємства та його здатність конкурувати на ринку.

4. Управління ресурсами. Цей показник оцінює ефективність використання ресурсів підприємства, таких як людські ресурси, матеріально-технічна база, фінансові ресурси. Ефективне управління ресурсами дозволяє підприємству забезпечувати стабільність виробництва та конкурентоздатність на ринку.

Аналіз тенденцій розвитку аграрного сектору України показує кілька ключових аспектів:

1. Збільшення ефективності виробництва. В останні роки спостерігається поступове вдосконалення технологій та методів сільськогосподарського виробництва. Впровадження сучасних агротехнологій, використання високоякісних насіння та добрив допомагає збільшити врожайність і покращити якість продукції.

2. Розвиток органічного виробництва. Зацікавленість споживачів у здоровому способі життя призводить до зростання попиту на органічну продукцію. Україна активно розвиває органічне виробництво, що стає одним із пріоритетних напрямків для багатьох сільськогосподарських підприємств.

3. Зростання експортного потенціалу. Україна володіє значними можливостями для експорту сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки. Зокрема, збільшення обсягів експорту зернових, олійних культур, м'яса та інших продуктів сприяє розвитку експортного сектору.

4. Цифрові технології в сільському господарстві. Використання цифрових рішень, таких як сільськогосподарські дрони, датчики, системи автоматизації, дозволяє підвищити продуктивність, ефективність виробництва та зменшити витрати.

5. Стабільність інвестиційного клімату. Політична стабільність та розвиток інвестиційного клімату сприяють залученню інвестицій у сільське господарство, що сприяє модернізації галузі та підвищенню її конкурентоспроможності.

Процес управління якістю продукції включає наступні операції:

1. Розробка програми управління та планування підвищення якості продукції.
2. Отримання та аналіз інформації про стан об'єкта (виробу, процесу), який впливає на якість продукції.
3. Прийняття рішень з управління якістю продукції та підготовка впливу на об'єкт.
4. Реалізація керуючого впливу.
5. Отримання та аналіз інформації про зміни в якості об'єкта, спричинені керуючими впливами.

У таблиці 2.7 проаналізуємо якість продукції за коефіцієнтом сортності.

Таблиця 2.7

Аналіз якості зернових у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2023 р.*

Сорт продукції	Ціна за одиницю	Обсяг у натуральному виразі		Випуск продукції в звітному році, тис. грн			
		План	Факт	План	Факт	За ціною 1 сорту	
						План	Факт
1	8706,2	1500	1474	13059,3	12833	13059,3	12833
2	41176,5	100	85	4117,7	3500	870,6	740
Всього	х	1600	1559	17177	1633	13929,9	13573

Примітка. *Складено за даними підприємства

Коефіцієнт сортності за відношенням кількості продукції 1 сорту до загальної кількості:

за планом: $K_{\text{сорт.}} = 1500 / 1600 = 0,94$

фактично: $K_{\text{сорт.}} = 1474 / 1559 = 0,95$

Виконання плану за якістю складає: $0,95 / 0,94 = 101,1 \%$.

Тобто, можемо зробити висновок про виконання плану якості на 1,1 % у 2023 р.

У таблиці 2.8 відображено аналіз узагальнюючих показників якості продукції на СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.8

Аналіз якості продукції у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2022-2023 рр.*

Показник	2022 р.	2023 р.
Середньозважений бал якості продукції	0,7	0,74
Частка, %:		
продукції вищої категорії якості	75	78
продукції, що експортується	12,5	15,7
збракованої продукції	0,55	0,5
продукції з рекламацією	0,3	0,2
Втрати від браку, тис. грн	450	420

Примітка. *Складено за даними підприємства

На підприємстві впроваджена система управління якістю продукції, яка входить у загальну систему управління виробництвом. Ця система відповідає національним і міжнародним стандартам у галузі якості та включає всі необхідні елементи для забезпечення високої якості продукції.

Важливим моментом в системі управління конкурентоспроможністю є управління ресурсами, тому розглянемо основні функції підрозділів компанії:

1. Фінансовий відділ здійснює багатофункціональні операції, такі як підготовка бухгалтерських звітів, розробка бюджетів, фінансове планування, інвестиційна діяльність, управління активами та капіталом, а також кредитування фермерських господарств.

2. Виробничий відділ, спеціалізується на виробництві та забезпечує контроль якості продукції на всіх етапах виробництва.
3. Складський відділ, зберігає продукцію та сировину, особливо активно під час сезону, коли збільшується попит на засоби захисту рослин.
4. Відділ маркетингу займається рекламою та просуванням продукції, аналітикою ринку, участю в виставках та спонсорством заходів.
5. Відділ закупівель відповідає за придбання необхідної сировини, що забезпечує необхідність у дотриманні виробничого процесу.
6. Відділ збуту відповідає за облік та організацію продажу продукції, виконання планів постачань та збуту у заданому обсязі і терміни.
7. Юридичний відділ забезпечує правову діяльність компанії, включаючи підготовку документації, реєстрацію авторських прав, ведення угод та вирішення юридичних питань, включаючи судові справи.

Отже, система управління конкурентоспроможністю СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» відзначається комплексним підходом, що охоплює аналіз ринкових тенденцій, постійне вдосконалення якості продукції та ефективне фінансове планування. Ця система дозволяє підприємству успішно адаптуватися до змін на ринку, забезпечувати високу якість продукції та ефективно використовувати ресурси, що відображається у зростанні його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Такий підхід сприяє позиціонуванню підприємства як успішного та перспективного учасника ринку сільськогосподарської продукції.

2.3. Оцінювання чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» є актуальним у зв'язку з постійними змінами у сільськогосподарському секторі та зростаючою конкуренцією на ринку аграрної продукції. Розуміння позиціонування та ефективності підприємства у

порівнянні з іншими учасниками ринку дозволяє визначити його можливості та потенційні переваги. Аналіз конкурентоспроможності допомагає розробляти стратегії для підвищення ефективності та залучення нових ринків збуту, що є критичним для успішної діяльності у сучасних умовах.

В першу групу входять показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві (витрати виробництва на одиницю продукції, фондівдача, рентабельність товару, продуктивність праці).

Друга група характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїм боргам і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних засобів).

До третьої групи включають показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулюванням (рентабельність продаж, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту).

У таблиці 2.9 проаналізуємо показники ефективності виробничої діяльності у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль».

Таблиця 2.9

Аналіз показників ефективності виробничої діяльності у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	193591	244219	302058	50628,0	57839,0	26,15	23,68

(товарів, робіт, послуг)							
Собівартість, тис. грн	105405	121242	211426	15837,0	90184,0	15,02	74,38
Величина основних засобів, тис. грн	105127	97945	97916,8066	-7182,0	-28,2	-6,83	-0,03
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	67606	78253	48386	10647,0	-29867,0	15,75	-38,17
Середньооблікова кількість працівників, осіб	130	105	104	-25,0	-1,0	-19,23	-0,95
Витрати на одиницю продукції	0,54	0,50	0,70	0,0	0,2	-8,82	40,99
Фондовіддача	1,84	2,49	3,08	0,7	0,6	35,40	23,72

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [31, 32, 33]

Дані табл. 2.9 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» зріс на 29,88 % у порівнянні з 2021 р., досягнувши значення 302,058 тис. грн у 2023 р. (рис. 2.10).

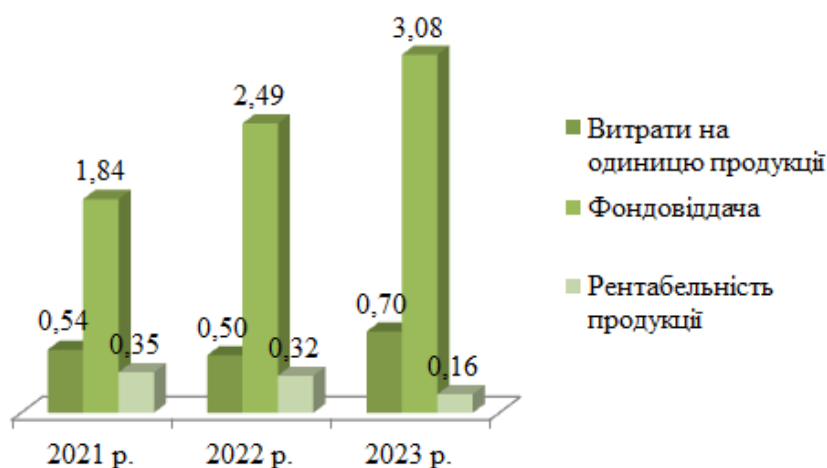


Рис. 2.10. Динаміка зміни показників ефективності виробничої діяльності у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль»*

Примітка. * Розраховано за даними підприємства [31, 32, 33]

Однак собівартість продукції також значно зросла, на 74,38 %, досягнувши 211,426 тис. грн у 2023 р., що може вказувати на збільшення витрат на виробництво. Чистий прибуток вказує на те, що підприємство отримало збиток у 2023 р., порівняно з попередніми роками, що вказує на можливі

проблеми з ефективністю виробничої діяльності. Середньооблікова кількість працівників також зменшилась, що може бути результатом оптимізації процесів або змін у виробничому процесі. Щодо рентабельності продукції, вона значно знизилась у 2023 р. порівняно з попередніми роками, що вимагає уваги та можливих коригувань стратегій виробництва та управління

Проаналізуємо показники управління оборотними коштами СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз показників управління оборотними коштами у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Величина власного капіталу, тис. грн	292086	370332	414805	78246,0	44473,0	26,79	12,01
Валюта балансу, тис. грн	372878	478383	584821	105505,0	106438,0	28,29	22,25
Загальні зобов'язання, тис. грн	80792	108044	170009	27252,0	61965,0	33,73	57,35
Грошові кошти, тис. грн.	139	12809	69967	12670,0	57158,0	9115,11	446,23
Поточні зобов'язання, тис. грн	63127	93913	131920	30786,0	38007,0	48,77	40,47
Чистий дохід виручка від реалізації, тис. грн	193591	244219	302058	50628,0	57839,0	26,15	23,68
Величина оборотних коштів, тис. грн	232638	346728	410491	114090,0	63763,0	49,04	18,39
Коефіцієнт автономії	0,78	0,77	0,71	0,0	-0,1	-1,28	-7,79
Коефіцієнт платоспроможності	0,2	0,42	0,36	0,2	-0,1	110,00	-14,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,12	0,41	0,1	0,3		241,67
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,83	0,7	0,74	-0,1	0,0	-15,66	5,71

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [31, 32, 33]

З табл. 2.10 видно, що величина власного капіталу у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» зросла на 26,79 % у 2022 р. порівняно з 2021 р. і на 12,0 % у

2023 р. порівняно з попереднім роком. Це свідчить про позитивну динаміку капіталізації підприємства.

Збільшення грошових коштів у 2023 р. на 9115,11 % порівняно з 2022 р. та на 446,23 % порівняно з 2021 р. є вражаючим показником, що може свідчити про значний приплив грошових ресурсів або ефективне управління ліквідністю.

Коефіцієнт платоспроможності виросла на 108,10 % у 2023 р. порівняно з попереднім роком, що може вказувати на покращення фінансової стабільності підприємства та його здатності виплачувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт оборотності обігових коштів в 2022 р. зменшився на 15,36 % порівняно з попереднім роком, але в 2023 році знову зріс на 5,71 %. Це може свідчити про зміну в обіговому капіталі та ефективність управління оборотними активами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2023 р. зріс на 6790,78 % порівняно з 2022 р. та на 17029,98 % порівняно з 2021 р. Це вказує на значний зріст готівкових коштів у порівнянні з поточними зобов'язаннями, що може свідчити про високу ліквідність підприємства (рис. 2.11).

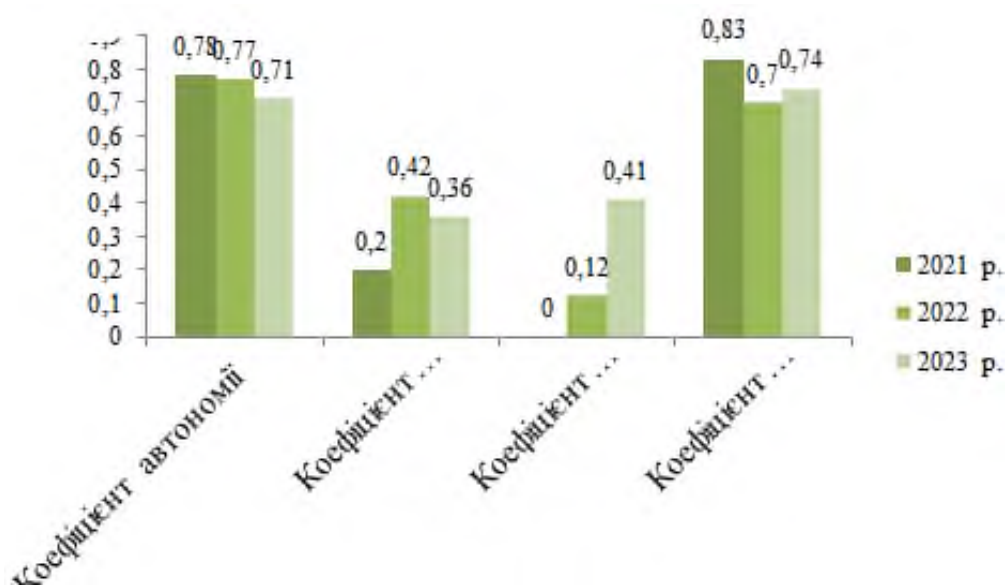


Рис. 2.11. Динаміка зміни показників управління оборотними коштами у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» *

Примітка. * Розраховано за даними підприємства [31, 32, 33]

Проаналізуємо показники ефективності управління збутом і просуванням товару на ринку у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз показників ефективності управління збутом і просуванням товару
на ринку у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	67606	78253	48386	10647,0	-29867,0	15,75	-38,17
Обсяг продажу, тис. грн	193591	244219	302058	50628,0	57839,0	26,15	23,68
Обсяг не реалізованої продукції, тис. грн	8596	12555	17400	3959,0	4845,0	46,06	38,59
Обсяг випуску продукції, тис. грн	62566,3	98297,5	91681,5	35731,2	-6616,0	57,11	-6,73
Виробнича потужність, тис. грн	70250	105111	106444	34861,0	1333,0	49,62	1,27
Витрати на рекламу та стимулювання збуту, тис. грн	45625	75114	65222	29489,0	-9892,0	64,63	-13,17
Приріст прибутку (збитку) від реалізації, тис. грн	9888	10647	-29867	759,0	-40514,0	7,68	-380,52
Рентабельність продажу, %	0,35	0,32	0,16	0,0	-0,2	-8,25	-50,01
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	0,14	0,13	0,19	0,0	0,1	-7,04	48,59
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,89	0,94	0,86	0,0	-0,1	5,00	-7,90
Коефіцієнт ефективності реклами засобів стимулювання збуту	1,37	1,31	1,41	-0,1	0,1	-4,57	7,42

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [31, 32, 33]

За період 2021-2023 рр. відбулося зростання обсягу продажів у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» на 23,68 %, що свідчить про певну стабільність у розвитку бізнесу та попит на їхню продукцію на ринку.

Незважаючи на зростання обсягу продажів, рентабельність продажу підприємства відзначається негативною динамікою, зменшившись на 38,1 % за порівнянням з попереднім періодом. Це може свідчити про проблеми в управлінні витратами або конкурентній ситуації на ринку. Коефіцієнт ефективності рекламних засобів стимулювання збуту також демонструє певне зростання на 6,73 % у 2023 р. порівняно з 2022 р. Це може свідчити про

позитивний вплив рекламних заходів на збільшення продажів. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією показує зростання на 48,59 % у 2023 р., що може свідчити про підвищення виробничих обсягів та позитивний розвиток виробництва підприємства (рис. 2.12).

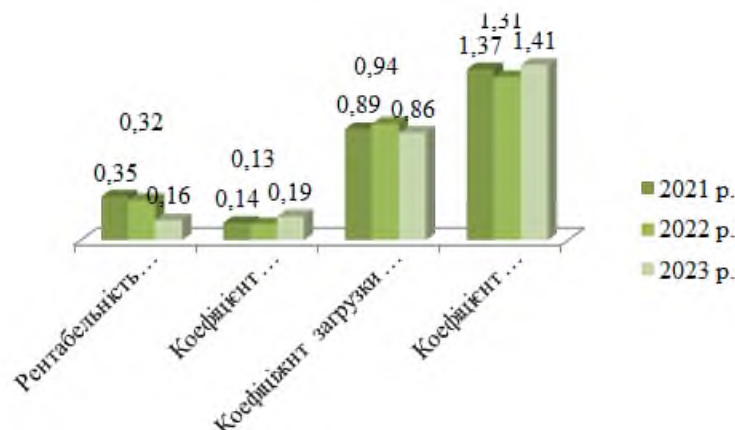


Рис. 2.12. Динаміка зміни показників ефективності управління збутом і просуванням товару на ринку СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» *

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [31, 32, 33]

Проаналізуємо коефіцієнт конкурентоспроможності у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз коефіцієнту конкурентоспроможності у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» у 2021-2023 рр.*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
ВД - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства ($0,31 \times \text{Витрат на 1 грн} + 0,19 \times \text{Фондовіддача} + 0,4 \times \text{Р товару} + 0,1 \times \text{Продуктивність праці}$)	0,55	0,66	0,68	0,1	0,2	19,17	24,17
ФП - значення критерію фінансового положення підприємства ($0,29 \times \text{К авт} + 0,2 \times \text{К платосп} + 0,36 \times \text{К абс лікв} + 0,15 \times \text{К оборотн}$)	0,39	0,46	0,54	0,1	0,1	16,59	17,78

ЕЗ - значення критерію ефективності організації збуту та просування товару значення критерію конкурентоспроможності товару (0,37 x Р продажу + 0,29 x К зат ГП + 0,21 x К загрузки ВП + 0,14 x К ефект рекл)	0,55	0,54	0,49	0,0	0,0	-2,35	-8,07
Конкурентоспроможність товару (КТ якість товару)	0,70	0,84	0,08	0,1	-0,8	20,00	-90,95
ККП = 0,15 x ВД + 0,29 x ФП + 0,23 x ЕЗ + 0,33 x КТ	0,55	0,63	0,40	0,1	-0,2	14,08	-34,00

Примітка. *Розраховано за даними підприємства [31, 32, 33]

За тривалий період спостерігається позитивна динаміка коефіцієнту конкурентоспроможності у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль», який зріс на 14,02 % в 2023 р. порівняно з 2022 р., проте зазнає втрати на 42,58 % у порівнянні з 2021 р.

Аналіз критеріїв показує, що коефіцієнт ефективності виробничої діяльності та фінансового положення підприємства мають позитивну динаміку у 2023 р., зростаючи на 19,17 % та 24,17 % відповідно, що може свідчити про певний успіх у цих напрямках.

Проте критерії ефективності організації збуту та просування товару, а також конкурентоспроможність товару, показують втрати у 2023 році на 8,07 % відповідно, що вимагає уваги і корекцій у стратегії управління цими аспектами бізнесу.

СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» продемонструвала значний ріст конкурентоспроможності у своїй галузі, який відображається у збільшенні обсягів виробництва та покращенні якості продукції. Це свідчить про успішну реалізацію стратегій управління, ефективне використання ресурсів та вдосконалення виробничих процесів.

Підприємство активно впроваджує сучасні технології та інновації, що дозволяє збільшити свою конкурентоспроможність і зайняти стабільну позицію

на ринку. Загалом, підприємство продемонструвало відмінні результати у забезпеченні своєї конкурентоспроможності та готовність до викликів сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю в СТОВ Агрофірма «Ольгопіль»

Рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю в СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» включають в себе кілька ключових аспектів. По-перше, важливо провести аналіз зовнішнього середовища, включаючи аналіз конкурентів, ринкових тенденцій та вимог споживачів. Це допоможе зрозуміти поточну позицію компанії на ринку та визначити стратегічні пріоритети для забезпечення конкурентоспроможності.

Далі, важливо врахувати внутрішні фактори, такі як поточні ресурси, технологічний рівень, якість управління та кадровий потенціал. Розробка ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю включатиме в себе такі етапи, як формування унікальної пропозиції цінності, оптимізація виробничих процесів, розвиток інноваційних продуктів та послуг, а також підвищення ефективності маркетингу та продажів. Такий підхід дозволить компанії підтримувати та збільшувати свою конкурентоспроможність на ринку аграрних продуктів і послуг.

Проблеми формування механізму управління конкурентоспроможністю в СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» можуть включати наступні аспекти:

1. Недостатня стратегічна спрямованість. Відсутність чіткої стратегії управління конкурентоспроможністю, включаючи визначення цілей, планування та моніторинг результатів, може ускладнювати ефективне управління підприємством.

2. Низький рівень інновацій. Відсутність інноваційних підходів та технологій у виробництві та управлінні може призводити до втрати конкурентоспроможності на ринку.

3. Фінансові обмеження. Недостатнє фінансування та обмежені ресурси можуть ускладнювати впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності, таких як розвиток нових продуктів чи модернізація виробничих процесів.

4. Нестабільність ринкових умов. Змінність умов на ринку, зокрема цінова конкуренція, зміни в попиті та ризики зовнішнього середовища, можуть ускладнювати планування та управління конкурентоспроможністю.

5. Недостатнє кадрове забезпечення. Відсутність кваліфікованих кадрів у сфері управління та стратегічного планування може обмежувати можливості підприємства у покращенні конкурентоспроможності.

Ось детальні рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю в СТОВ Агрофірма «Ольгопіль»:

1. Стратегічне планування. Проведення SWOT-аналізу для визначення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю з урахуванням результатів SWOT-аналізу та цілей підприємства.

2. Інновації та технології. Запровадження інноваційних технологій у виробництві, які дозволять підвищити продуктивність, якість та конкурентоспроможність. Розвиток програми стимулювання та підтримки інноваційних ідей серед персоналу.

3. Фінансове управління. Ефективне фінансове планування та контроль, включаючи оптимізацію витрат та забезпечення достатнього фінансування для розвитку. Аналіз можливостей залучення інвестицій для модернізації та розвитку підприємства.

4. Управління персоналом. Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням сучасних технологій та методів управління. Впровадження системи мотивації та стимулювання персоналу для досягнення стратегічних цілей.

5. Маркетингова стратегія. Розробка іміджу бренду та маркетингових стратегій для позиціонування продукції на ринку та залучення нових клієнтів. Аналіз та реагування на зміни в попиті та поведінці споживачів.

6. Управління якістю. Впровадження системи управління якістю (наприклад, ISO 9001), що дозволить забезпечити високу якість продукції та послуг. Постійне вдосконалення процесів виробництва та обслуговування з метою задоволення потреб споживачів.

7. Стратегічне партнерство. Розгляд можливостей стратегічного партнерства з іншими підприємствами, дослідницькими установами або організаціями з метою обміну досвідом та ресурсами.

8. Моніторинг та оцінка результатів. Постійний моніторинг виконання стратегій та планів, визначення ключових показників ефективності та адаптація стратегій управління відповідно до поточних умов [5, с. 101].

Одним з можливих шляхів до вирішення вищезазначених проблем може стати визначення спеціалізації української економіки, тобто зосередження діяльності на одній або деяких основних сферах. Так, це може мати негативний ефект, але розглянемо спеціалізацію як початковий крок до розвитку економіки в цілому, а не як самоціль. В короткостроковій перспективі зосередження фінансових та людських ресурсів в одній сфері економіки призведе з одного боку до дисбалансу, з іншого ж боку – до здобуття певної переваги серед конкурентів на міжнародному ринку. Процес інтеграції стосується не тільки відносин між країнами, а ще й сфер виробництва, отже в довгостроковій перспективі одна добре розвинена галузь позитивно вплине спочатку на розвиток суміжних галузей, а з часом і на економіку взагалі.

Недостатнє впровадження інноваційних технологій обумовлюють низьку конкурентоспроможність багатьох видів продукції вітчизняних підприємств. За якістю і технологічними рішеннями вироби радіоелектроніки, побутові прилади, сільськогосподарські і шляхобудівельні машини, а також цілий ряд інших товарів значно програють зарубіжним аналогам. У цих областях в широких масштабах продовжують використовуватися характерні для

радянської економіки витратні технології, що у свою чергу веде до зростання ресурсоемності продукції і перешкоджає скороченню витрат виробництва і випуску інноваційної продукції в інших галузях економіки [13, с. 207].

Крім того, низька конкурентоспроможність промислових підприємств посилюється недостатньою кількістю кваліфікованого персоналу. Через низький рівень заробітної плати молоді фахівці не хочуть працювати в цій сфері, а більшість досвідчених працівників промислових підприємств мають пенсійний вік. Втрачаючи кваліфікованих працівників, які звільняються або виходять на пенсію, машинобудівні підприємства не мають можливості підготувати їм гідну заміну, що призводить до низької якості виконання робіт.

Відомо, що жодна фірма не може функціонувати без механізму постачання. Тому система закупівель, побудована на економічній доцільності, є одним з провідних напрямків комерції, в якому активно використовуються маркетинг і логістика. Тому в сучасних умовах господарювання учасникам ринку слід будувати традиційні рейки матеріального забезпечення з використанням систем маркетингу і логістики. Необхідно в кожній комерційній структурі створити результативний механізм МТЗ, що дозволяє забезпечити ритмічну роботу і передбачити численні ризики. Ключовим напрямком матеріального забезпечення діяльності комерційної структури є система закупівель.

Конкурентоспроможну систему закупки слід розглядати як головний елемент ринкових відносин, який розвивається паралельно з ними. Більш суб'єктів господарювання, які функціонують в реальному секторі закупівлю ресурсів, матеріального характеру здійснюють відділи, які займаються МТЗ або відділи, які займаються закупівлями.

В зазначеному контексті відділи поставки повинні виконувати завдання, пов'язані із своєчасним, ритмічним, якісним та безперебійним забезпеченням процесу виробництва необхідними матеріальним ресурсам за для того, щоб завоювати міцне положення суб'єкта господарювання на різноманітних ринках. Так, механізм МТЗ має бути спрямований на те, щоб доцільно та ефективно

використовувалися маркетингові інструменти та системи логістики (внутрішні та зовнішні).

Практика відзначає про те, що на будь-якому підприємством внутрішній потік являється виразом процесу фізичного розподілу матеріальних ресурсів та процесу складування з включенням обліку, технології зберігання, видачі, доставки на робоче місце. Особливе важливе значення займають потоки зовнішньої логістики (а саме розподільний, обмінний та споживчий потік), які стосуються закупки ресурсів, матеріального характеру та пов'язані із транспортуванням їх до підприємства у вигляді виробничого запасу. Розподільний потік включає в себе управління каналом розподілу та з урахуванням їх рівнім, тобто мова йде про участь посередника у просуванні товарів та продуктів в підприємство та з урахуванням термінів.

Суть обмінного потоку полягає у тому, що при ньому враховуються ринкові зміни та закони, які формуються у процесу оформлення угоди, щодо покупки або продажу. Суть споживчого потоку полягає у тому, що він пов'язаний з поведінкою замовника та кінцевого споживача та при ньому проводиться детальний аналіз запитів та претензій.

Організаційний механізм закупівлі включає в себе такі найважливіші стадії (рис. 3.1):

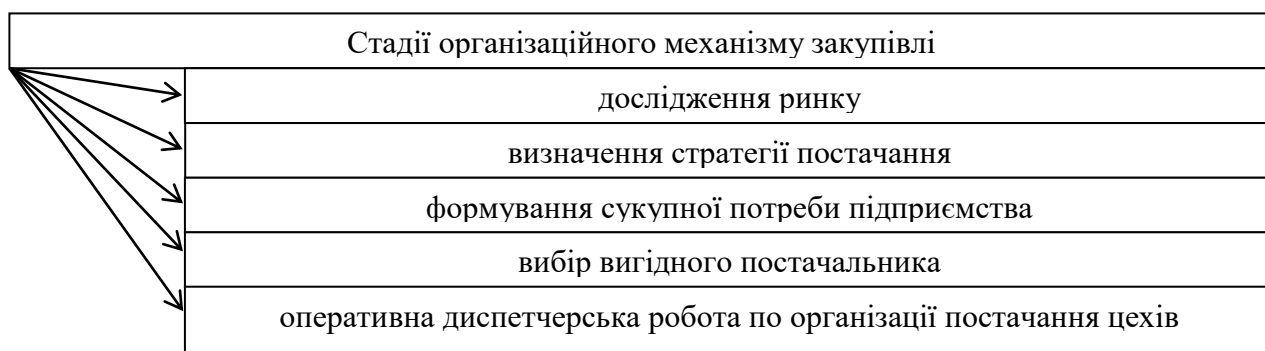


Рис. 3.1. Стадії організаційного механізму закупівлі у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль»*

Примітка. *Сформовано автором за [22]

Організаційний механізм закупки слід розглядати як цілісний комплекс, який має у собі інтегрувати ресурси, права і повноваження на виконання

конкретних робіт, послуг на найвищому рівні якості та з повною ефективністю і повним задоволенням запиту замовника. Саме тому, службу матеріального забезпечення слід визначати як його складовий елемент.

Служба матеріального забезпечення повинна працювати у тісному зв'язку із маркетинговими відділами, так як саме вони формують рекомендації, суть яких полягає у визначенні найбільш вигідних комунікаційних каналів підприємства. Маркетинговий відділ створюють за для того, щоб досліджувати ринок матеріальних ресурсів, те як організувати ефективні маркетингові комунікації, збутову політику та як сформувати імідж підприємства.

Сутність організаційного механізму системи закупівлі полягає у тому, що він являється комплексом прав та повноважень виконавця служби поставки, який спрямовано на те, щоб досягти корпоративним цілям. При цьому повинні використовуватися дані із маркетингового та логістичного відділу для того, щоб підвищити якість матеріального забезпечення підприємства. Організаційний механізм має функціонувати як цілеспрямований об'єкт, який має інтегрувати в собі потоки матеріального, інформаційного та грошового характеру за для того, щоб відбувалось ефективне виконання робіт, послуг та при цьому повинна зберігатися висока якість та економічна доцільність [22, с. 113].

Маркетингова стратегія закупівлі здійснюється на декількох найважливіших стадіях, які пов'язані із:

- дослідженням ринку;
- визначенням стратегій для постачання;
- формуванням сукупних потреб підприємств;
- вибором вигідних постачальників;
- оперативною диспетчерською роботою щодо організації постачання

цеху.

Сутність функціонування системи закупки полягає у тому, що вона являється складним та трудомістким процесом, яка являється початковим етапом для проведення маркетингового дослідження, для того, щоб виконати

оцінку ринку та розробити заходи, які стосуються доцільності обраних стратегій поставки.

Робота організаційного механізму матеріального забезпечення має здійснюватися з дотриманням організаційно-управлінських принципів, які пов'язані один з одним єдиною метою планування потреби, організації закупівлі і оперативного постачання структурних підрозділів, а також базисними ринковими умовами.

До числа основних принципів надійного функціонування та розвитку організаційного механізму матеріального забезпечення можна віднести:

- принцип, який полягає у гнучкості перерозподілу функцій, прав, звітності та відповідальності між складовими системи закупки, а саме мова йде про виробничий, транспортний, складський підрозділ, різні цехи, ділянки, торгові точки, які мають обслуговуватися підприємством та організацією;

- принцип, який полягає у мобілізації організаційного механізму та управлінської системи за для того, щоб концентрувати матеріальні ресурси, які мають забезпечити підвищення маневреності та своєчасності;

- демократичний централізм для розумного співвідношення централізації і децентралізації управління транспортно-логістичною системою з урахуванням спеціалізації, кооперування, комбінування та інноваційної діяльності при здійсненні МТЗ, веденні торгівлі, наданні сервісних послуг, транспортування.

Для покращення якості продукції на СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» пропонуємо застосувати систему менеджменту ISO 9001-2000.

Система управління якістю на СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» служитиме механізмом постійного вдосконалення для збільшення імовірності підвищення задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін. Вона надає організації і її споживачам упевненості в тому, що організація спроможна поставляти продукцію, яка незмінно відповідатиме встановленим вимогам.

Стандартом ISO 9000-2000 як основою підвищення показників роботи СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» визначено вісім принципів менеджменту якості. Вони спрямовані на допомогу організації в досягненні сталого успіху.

Вісім принципів менеджменту якості

1. Орієнтація на споживача. Організації залежать від споживачів, тому вони повинні розуміти їхні поточні і майбутні потреби, задовольняти їхні вимоги і намагатися перевищувати їхні очікування.

2. Лідерство (роль вищого керівництва). Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм належить створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації.

3. Залучення персоналу. Працівники будь-якого рівня становлять основу організації, а їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на благо організації.

4. Підхід з позицій процесу. Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та відповідними ресурсами управляють як процесом.

5. Системний підхід до управління. Ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи організації у виконанні її завдань.

6. Постійне поліпшення. Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою організації.

7. Прийняття рішень на підставі фактів. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками. Організація і її постачальники взаємозалежні, і взаємовигідні стосунки між ними розширюють можливості додавання цінності кожною із сторін [23, с. 115].

Підхід, що передбачає розроблення і запровадження системи менеджменту якості на СТОВ Агрофірма «Ольгопіль», складається з кількох етапів:

- визначення потреб та очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін;
- установлення політики та цілей організації у сфері якості;
- визначення процесів та відповідальності, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- визначення та постачання ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- установлення методів, які дають змогу вимірювати результативність та ефективність кожного процесу;
- використання результатів цих вимірювань для визначення результативності та ефективності кожного процесу;
- визначення засобів, які дають змогу запобігати невідповідностям і усувати їхні причини;
- запровадження та застосування процесу постійного поліпшення (вдосконалення) системи управління якістю [22, с. 116].

Основні елементи системи якості на СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» :

1. Вимоги/задоволення споживачів (та інших зацікавлених сторін).
2. Відповідальність керівництва.
3. Управління ресурсами.
4. Створення продукту.
5. Вимірювання, аналіз і вдосконалення процесів.
6. Постійне вдосконалення системи менеджменту.

Документація уможлиблює оприлюднення намірів і погодженість дій. Її використання сприяє:

- досягненню відповідності вимогам замовників (споживачів) і поліпшенню якості;
- організації належної підготовки працівників;
- повторюваності та простежуваності;
- забезпеченню об'єктивних доказів;

– оцінюванню результативності та постійної придатності системи управління якістю.

Розроблення документації повинне бути не самоціллю, а такою діяльністю, яка додає цінність.

У системах менеджменту якості використовуються документи таких типів:

а) документи як внутрішнього, так і зовнішнього використання, що містять погоджену інформацію про наявну в організації систему менеджменту якості; такі документи називають настановами з якості;

б) документи з описом застосування системи менеджменту якості до конкретного продукту, проекту чи контракту; такі документи називають програмами якості;

в) документи з викладом вимог; такі документи називають документами технічних вимог (технічними описами);

г) документи з викладом рекомендацій чи вказівок; такі документами називають настановами;

д) документи з відомостями про спосіб послідовного виконання робіт і процесів; до них можуть належати документовані методики, робочі інструкції та креслення;

е) документи з об'єктивними доказами виконаних робіт чи одержаних результатів; такі документи називають протоколами [9, с. 98].

Якість продукції на СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» формується під впливом таких важливих чинників:

- активне прагнення підприємств до оперативного використання досягнень науково-технічного прогресу;

- ретельне вивчення вимог внутрішнього і міжнародного ринків, а також потреб різноманітних категорій споживачів;

- інтенсивне використання творчого потенціалу персоналу через навчання, виховання, систематичне підвищення кваліфікації, різноманітну мотивацію матеріального та морального характеру.

Важливими властивостями для оцінки якості на СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» є:

- 1) технічний рівень, що відбиває матеріалізацію в продукції науково-технічних досягнень;
- 2) естетичний рівень, що характеризується комплексом властивостей, пов'язаних з естетичними відчуттями і поглядами;
- 3) експлуатаційний рівень, пов'язаний з технічною стороною використання продукції (догляд за виробом, ремонт і т.п.);
- 4) технічна якість, що припускає гармонічне ув'язування передбачуваних і фактичних споживчих властивостей в експлуатації виробу (функціональна точність, надійність, тривалість терміну служби).

Підвищення якості продукції повинно базуватися на основі розробки комплексної, взаємопов'язаної системи технічних, організаційних, економічних і соціальних та мотиваційних заходів, що забезпечують необхідний рівень якості на всіх стадіях виробництва і споживання продукції. Важливою умовою при їх формуванні є досягнення “господарського ефекту” за рахунок зменшення вартості виробів [4, с. 77].

Тому вважаємо доцільним впровадження заходів по підвищенню якості продукції на СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» одночасно:

1. за технологічним напрямком:
 - техніко-технологічна досконалість виробництва (використання досягнень науки і техніки в процесі проектування виробів, удосконалення застосування стандартів і технічних умов);
 - досконалість засобів виробництва (запровадження новітніх технологій, забезпечення належної технологічної оснащеності виробництва);
 - удосконалення системи контролю за якістю сировини, матеріалів, готової продукції;
2. за економічним напрямком:
 - ефективність управління витратами на якість;
 - рівень інвестиційного забезпечення модернізації;

- ефективність системи логістики;

3. за організаційним напрямком:

- формування організаційної культури та філософії організації;

- використання ефективної системи мотивації;

- лідерство та фахова компетентність середнього та вищого менеджменту;

- якість промислово-виробничого персоналу.

Основою ефективної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин є розробка стратегії його розвитку. При розробленні стратегічних планів багато фірм застосовують SWOT-аналіз. Аналізу підлягають сильні сторони, слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. З'ясовано, що на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку. Що ж стосується слабких сторін, то, підприємству варто направити свої зусилля на розробку ефективної маркетингової стратегії.

Оскільки метою діяльність СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» є максимальне задоволення потреб споживачів, основна увага приділена удосконаленню асортименту діяльності підприємства у поєднанні із формуванням і реалізацією заходів просування продукції на ринок. Проаналізувавши ситуацію на ринку, запропоновано такі заходи по підвищенню конкурентоспроможності СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Бюджет на здійснення запропонованих заходів щодо поліпшення діяльності фірми*

Захід	Уповноважений відділ або особа	Витрати, грн
Участь у спеціалізованих виставках	Відділ продаж, головний бухгалтер	1000000
Реклама в тіктоці	Відділ продаж	2020000
Зовнішня реклама	Відділ продаж	1780000

Примітка. *Сформовано автором

– витрати на проведення виставок в Україні та за кордоном;

- витрати на радіорекламу;
- витрати на зовнішню рекламу за кордоном;
- реклама у мережі інтернет.

В сучасних умовах для підвищення конкурентоздатності української продукції на міжнародних ринках ключовими шляхами можуть бути наступні:

1. Поліпшення стандартизації. Розвинення систем стандартизації як основного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах. Це включає впровадження сучасного комплексу систем управління якістю.

2. Стимулювання інновацій. Створення сприятливих умов для поліпшення розвитку інноваційної діяльності, включаючи підтримку досліджень та впровадження нових технологій.

3. Впровадження новітніх технологій. Запровадження у виробництво новітніх технологій та сучасних виробів нової техніки для підвищення ефективності та якості продукції.

4. Запобігання витоку інтелектуальних кадрів. Розробка стратегій збереження та розвитку власного інтелектуального потенціалу, що включає як залучення, так і утримання кваліфікованих спеціалістів.

5. Своєчасна реакція на зміни ринкової кон'юнктури: Адаптація підприємств до змін у попиті та умовах конкуренції шляхом гнучкої реактування на ринкові тенденції.

Рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю в СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» можна узагальнити наступним чином. По-перше, важливо активно використовувати аналітичні інструменти для постійного оновлення стратегій та реагування на зміни в конкурентному середовищі. Далі, потрібно акцентувати увагу на розвитку інноваційних технологій та продуктів, що дозволить забезпечити перевагу над конкурентами. Нарешті, важливо зберігати фокус на якості продукції та обслуговування, що сприятиме збільшенню лояльності клієнтів та зміцненню позицій компанії на ринку.

3.2. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств

Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств може бути важливим джерелом навчання та вдосконалення для українських компаній, у тому числі для СТОВ Агрофірма «Ольгопіль». На сьогоднішній день багато країн, особливо розвинуті, ведуть активну політику залучення та підтримки підприємств у глобальній конкурентній арені.

Щоб здійснювати успішне управління конкурентоспроможністю, варто дослідити та вивчити кращі практики з розвинених країн, таких як Японія, Німеччина, США та інші. Ці країни відомі своїми ефективними стратегіями в управлінні, використанням інновацій та технологічними досягненнями. Вивчення їхнього досвіду може допомогти у впровадженні передових методик та підходів у роботу нашої агрофірми, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

На сьогодні проблема конкурентоспроможності підприємства стоїть досить гостро. Умови ринкової конкуренції та загострення боротьби за лідерство вимагають від підприємств швидкого адаптування управлінських процесів, постійного оновлення виробництва, впровадження інновацій та постійного поліпшення якості продукції та послуг. У сфері поліграфії, зокрема, інтенсифікація виробничих процесів за допомогою новітніх технологій та широкого асортименту матеріалів потребує постійного контролю якості, щоб забезпечити конкурентоспроможність продукції та задоволеність споживачів. Іноземний досвід підтверджує, що якість є ключовим аспектом конкурентоспроможності, проте можливості реалізації продукції також залежать від багатьох інших параметрів і умов, які впливають не лише на продукт, але й на підприємство, фірму та навіть країну [11, с. 104].

У порівнянні з іншими країнами, США дійсно підтверджують свій статус найбільш конкурентоспроможної економіки у світі. Це зумовлено ефективністю національних ринків, високою конкурентоспроможністю компаній та їх

вражаючою здатністю до технологічних інновацій, яка базується на першокласній системі університетів і дослідних центрів. Усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США. Однак, існують окремі слабкі позиції, особливо пов'язані з макроекономічними дисбалансами, які становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, але й для всієї глобальної економіки. Ці ризики недавно проявили себе в ланцюжку подій під час кризи на ринку іпотечних позик.

Для України Сполучені Штати є прикладом роботи лібералізованої економіки. Щоб зберегти свої провідні позиції, США рекомендують розгляд і впровадження таких механізмів:

1. Створення значної кількості «мозкових центрів» (дослідницьких установ) на національному рівні або у спеціалізованих галузевих асоціаціях.
2. Підвищення якості вищої освіти, включаючи запрошення іноземних викладачів та студентів.
3. Здійснення адекватної імміграційної політики щодо кваліфікованої робочої сили та захист прав власності, зокрема інтелектуальної.
4. Підвищення гнучкості ринку праці, наприклад, шляхом сприяння частішим змінам місця проживання середнього робітника, як це практикується у США.
5. Поліпшення функціонування ринку капіталу та лібералізація продуктового ринку.
6. Впровадження системи моніторингу досягнень якісних і кількісних показників для оцінки ефективності цих змін.

У табл. 3.2 порівнюємо особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні та у США.

Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні та у США*

Особливості управління конкурентоспроможністю	Україна	США
Мозкові центри	Наявність, але потребують розвитку	Розвинена мережа національних дослідницьких центрів
Якість вищої освіти	Покращення потребує інвестицій та реформ	Висока якість з можливістю залучення іноземних експертів
Імміграційна політика	Відсутність чіткої стратегії	Сприятлива для приваблення кваліфікованої робочої сили
Функціонування ринку капіталу	Нестабільність та обмежений доступ	Стабільний ринок з доступом до капіталу для інновацій

Примітка. *Сформовано автором за [17]

Проблеми адаптації досвіду США в управлінні конкурентоспроможністю підприємств в Україні включають:

1. Культурні та інституційні різниці. Системи управління та культурні нюанси в США та Україні можуть значно відрізнятись. Наприклад, підприємства в Україні можуть стикатися з більшою бюрократією, недостатньою прозорістю управління та виконанням законодавства.

2. Низький рівень інновацій. Українські підприємства можуть мати недостатній рівень інноваційної активності порівняно з американськими компаніями. Це може бути пов'язано з обмеженим доступом до технологій та інноваційних ресурсів, а також з недостатнім фінансуванням досліджень і розробок.

3. Фінансові обмеження. Українські підприємства часто стикаються з фінансовими обмеженнями, які ускладнюють впровадження деяких стратегій та методик управління, що можуть бути використані в США.

4. Економічні труднощі. Економічна нестабільність та непередбачуваність українського бізнес-середовища можуть ускладнювати впровадження довгострокових стратегій управління, які вимагають стабільного економічного фундаменту.

5. Кадрові питання. Недостатній розвиток кадрового потенціалу та менш розвинена система освіти в певних сферах можуть стати перешкодою для успішної адаптації досвіду управління з США.

6. Рівень корупції. Проблема корупції та недостатнього правового захисту може ускладнювати впровадження ефективних стратегій управління, особливо в контексті бізнес-процесів та взаємодії з державними органами.

Підтвердженням статусу США як найбільш конкурентоспроможної економіки світу служить кілька ключових факторів. Однак, наріжним каменем в їхньому успіху є не лише ефективність національних ринків та конкурентоспроможність компаній, а й здатність до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідницьких центрів. Саме ці чинники сприяють високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств у США.

6. Управління конкурентоспроможністю продукції в США ґрунтується на спеціалізованих стратегічних програмах, спрямованих на підвищення їхньої конкурентоспроможності. Деякі з цих програм включають:

7. Підвищення усвідомленості та участі працівників. Програми спрямовані на переконання працівників у важливості підвищення конкурентоспроможності продукції та створення у них відчуття власної участі в цьому процесі.

8. Оптимізація витрат. Розроблення методів оцінки та керування додатковими витратами, необхідними для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

9. Мотивація працівників. Розробка системи мотивації, яка стимулює працівників до внесення зусиль у підвищення конкурентоспроможності продукції через використання різноманітних заохочень та винагород.

10. Розвиток технологій. Інвестиції в дослідження та розвиток нових технологій, які дозволяють підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність на ринку.

11. Співпраця та інновації. Активна співпраця з університетами та

дослідницькими центрами для розробки та впровадження інновацій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції [6, с. 284].

У табл. 3.3 порівняємо особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні та у деяких країнах Європи

Таблиця 3.3

Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні та у деяких країнах Європи*

Особливості управління	Україна	Німеччина	Франція	Швеція
Мозкові центри	Наявність, але потребують розвитку	Розвинена мережа науково-дослідних інститутів	Мережа високотехнологічних дослідницьких центрів	Сильна наукова база, особливо в ІТ і біотехнологіях
Якість вищої освіти	Покращення потребує інвестицій та реформ	Високий рівень освіти та досліджень	Високий рівень освіти та наукових досліджень	Якісна вища освіта та високотехнологічні університети
Імміграційна політика	Відсутність чіткої стратегії	Приваблива для висококваліфікованих працівників	Відкрита для міжнародних фахівців та науковців	Приваблива для міжнародних фахівців та інноваторів
Функціонування ринку капіталу	Нестабільність та обмежений доступ	Стабільний та розвинений ринок капіталу	Розвинений ринок капіталу з участю приватного та державного секторів	Стабільний ринок з високим рівнем інвестиційної активності

Примітка. *Сформовано автором за [10]

Проблеми адаптації досвіду країн Європи в управлінні конкурентоспроможністю підприємств в Україні можуть включати наступні аспекти:

1. Культурні та інституційні відмінності Країни Європи мають власні унікальні культурні та інституційні особливості, які можуть не відповідати українському контексту. Це може створювати перешкоди у впровадженні практик управління, які добре працюють в Європі, але можуть не бути ефективними в умовах України.

2. Фінансові та економічні обмеження. Україна стикається з економічними труднощами та обмеженнями, такими як низька доступність

капіталу, нестабільність національної валюти, високі процентні ставки тощо. Це може ускладнювати впровадження стратегій управління, які передбачають значні інвестиції та фінансову стабільність.

3. Кадрові та освітні проблеми. Недостатній рівень кваліфікованих кадрів у деяких секторах, а також проблеми у системі освіти та навчання можуть ускладнювати впровадження передових практик управління, які передбачають високий рівень кваліфікації та професійної компетентності персоналу.

4. Правове та регуляторне середовище. нестабільність правового середовища, висока корупція, бюрократичність та інші проблеми можуть ускладнювати впровадження ефективних стратегій управління та сприйматися як загроза для іноземних інвесторів та партнерів.

5. Технологічні виклики. Україна може стикатися з відсталістю у деяких технологічних сферах, що може ускладнювати адаптацію передових технологій та інновацій у управлінні підприємствами.

6. Відсутність сталого розвитку. В Україні може відсутня чітка стратегія сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, що ускладнює впровадження відповідних практик управління.

Напрями ефективного використання зарубіжного досвіду в управлінні конкурентоспроможністю підприємств в Україні можуть включати:

9. Впровадження передових стратегій управління. Використання та адаптація передових стратегій управління з країн з розвинутими бізнес-середовищами, таких як стратегія цільової продуктивності, стратегія інноваційного розвитку, стратегія створення стабільного фінансового потоку та інші.

10. Підвищення якості освіти та розвиток кадрового потенціалу. Використання кращих практик управління персоналом, розвиток програм підвищення кваліфікації та навчання персоналу з урахуванням міжнародного досвіду та стандартів.

11. Впровадження інновацій та новітніх технологій. Перенесення

технологічних інновацій та кращих практик з урахуванням специфіки українського ринку та можливостей.

12. Створення відкритого бізнес-середовища. Розвиток та підтримка відкритого та прозорого бізнес-середовища, зменшення адміністративних бар'єрів та корупції, що сприятиме привабленню іноземних інвестицій та технологій.

13. Розвиток ефективної системи моніторингу та оцінки результативності. Впровадження систем моніторингу та аналізу результатів на основі міжнародних стандартів та практик для постійного вдосконалення управління конкурентоспроможністю.

14. Створення стратегічних партнерств та міжнародного співробітництва. Розвиток та укріплення стратегічних партнерств з міжнародними компаніями та організаціями для обміну досвідом та впровадження передових практик управління.

В Японії ситуація з управлінням конкурентоспроможністю продукції підприємств відрізняється від більш традиційних моделей, таких як у США. У минулому тут діяла система пірамідального контролю над компаніями, проте після Другої світової війни Японія прийняла норми, схожі до американських. Однак, японці винайшли новий механізм контролю, який відрізняється від традиційних підходів.

Цей новий механізм полягає в тому, що контрольний пакет акцій не надається одній компанії для повного володіння. Замість цього, він розбивається на декілька часток і обмінюється між різними компаніями, утворюючи систему перехресного володіння. Ця система робить недружні поглинання складнішими і змушує менеджмент діяти більш консервативно та обережно.

Основні особливості цієї системи управління конкурентоспроможністю в Японії включають:

1. Перехресне володіння. Володіння акціями розподіляється між декількома компаніями, що утворює складну мережу взаємозалежності та

контролю.

2. Більш консервативний менеджмент. Менеджмент компаній стає більш обережним у своїх рішеннях через складнощі, пов'язані з перехресним володінням.

3. Утруднене поглинання. Недружнє поглинання стає складнішим через перехресне володіння та необхідність узгодження дій з іншими компаніями.

4. Більші можливості для співпраці. Завдяки перехресному володінню, виникають нові можливості для співпраці та обміну ресурсами між компаніями.

Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств підкреслює важливість системного підходу до стратегічного управління, який враховує різні аспекти, включаючи інновації, якість продукції, ефективність виробництва та маркетингові стратегії. Розвинуті країни демонструють успішні приклади інтеграції сучасних технологій та кращих практик управління, що сприяє їхньому стабільному та конкурентоздатному розвитку. Вивчення цього досвіду є важливим кроком для українських підприємств у підвищенні їхньої конкурентоспроможності та успішності на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

1. Сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи задоволення потреб споживачів та досягнення успіху в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність залежить від різноманітних чинників, таких як: якість продукції або послуг; цінова політика; інноваційність; ефективність виробництва; маркетингові стратегії; кадровий потенціал тощо. Конкурентоспроможність також визначається рівнем технологічного розвитку, доступністю ресурсів, ефективністю управління, репутацією та брендом підприємства. Взаємодія цих чинників визначає можливість підприємства успішно функціонувати на ринку та здатність адаптуватися до змінних умов конкуренції.

2. Отже, усамітнення технологій управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє йому ефективно реагувати на зміни у ринковому середовищі та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва, зменшенню витрат та підвищенню якості продукції або послуг, що відповідає сучасним вимогам конкурентоспроможності на ринку. Застосування таких технологій стає ключовим фактором успіху для підприємства в умовах постійної динаміки та конкуренції.

3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає використання різноманітних методів та критеріїв. Один із методів є аналіз SWOT, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Інший метод - порівняльний аналіз, який дозволяє порівнювати показники підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Критерії оцінки включають фінансові показники (наприклад, прибутковість, ліквідність), ринкову частку, рівень клієнтського задоволення, інноваційність та репутацію на ринку. Використання цих методів і критеріїв дозволяє здійснити комплексну

оцінку конкурентоспроможності підприємства і виявити стратегічні напрямки для подальшого розвитку.

4. СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» створене і діє у відповідності до Закону України «Про фермерське господарство», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Земельного кодексу України, Статуту господарства. СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» створене 03.02.2000 р. Місцезнаходження: Україна, 24830, Вінницька область, Гайсинський район, село Ольгопіль, вулиця Центральна, будинок 131. Основний вид діяльності 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

5. Отже, система управління конкурентоспроможністю СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» відзначається комплексним підходом, що охоплює аналіз ринкових тенденцій, постійне вдосконалення якості продукції та ефективне фінансове планування. Ця система дозволяє підприємству успішно адаптуватися до змін на ринку, забезпечувати високу якість продукції та ефективно використовувати ресурси, що відображається у зростанні його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Такий підхід сприяє позиціонуванню підприємства як успішного та перспективного учасника ринку сільськогосподарської продукції.

6. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» є актуальним у зв'язку з постійними змінами у сільськогосподарському секторі та зростаючою конкуренцією на ринку аграрної продукції. Розуміння позиціонування та ефективності підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку дозволяє визначити його можливості та потенційні переваги. Аналіз конкурентоспроможності допомагає розробляти стратегії для підвищення ефективності та залучення нових ринків збуту, що є критичним для успішної діяльності у сучасних умовах.

7. Дані свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції у СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» зріс на 29,88 % у порівнянні з 2021 р., досягнувши значення 302,058 тис. грн у 2023 р. Однак собівартість продукції також значно

зросла, на 74,38 %, досягнувши 211,426 тис. грн у 2023 р., що може вказувати на збільшення витрат на виробництво. Чистий прибуток вказує на те, що підприємство отримало збиток у 2023 р., порівняно з попередніми роками, що вказує на можливі проблеми з ефективністю виробничої діяльності. Середньооблікова кількість працівників також зменшилась, що може бути результатом оптимізації процесів або змін у виробничому процесі. Щодо рентабельності продукції, вона значно знизилась у 2023 р. порівняно з попередніми роками, що вимагає уваги та можливих коригувань стратегій виробництва та управління.

8. Рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю в СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» включають в себе кілька ключових аспектів. По-перше, важливо провести аналіз зовнішнього середовища, включаючи аналіз конкурентів, ринкових тенденцій та вимог споживачів. Це допоможе зрозуміти поточну позицію компанії на ринку та визначити стратегічні пріоритети для забезпечення конкурентоспроможності. Далі, важливо врахувати внутрішні фактори, такі як поточні ресурси, технологічний рівень, якість управління та кадровий потенціал. Розробка ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю включатиме в себе такі етапи, як формування унікальної пропозиції цінності, оптимізація виробничих процесів, розвиток інноваційних продуктів та послуг, а також підвищення ефективності маркетингу та продажів. Такий підхід дозволить компанії підтримувати та збільшувати свою конкурентоспроможність на ринку аграрних продуктів і послуг.

9. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств може бути важливим джерелом навчання та вдосконалення для українських компаній, у тому числі для СТОВ Агрофірма "Ольгопіль". На сьогоднішній день багато країн, особливо розвинуті, ведуть активну політику залучення та підтримки підприємств у глобальній конкурентній арені. Щоб здійснювати успішне управління конкурентоспроможністю, варто дослідити та вивчити кращі практики з розвинених країн, таких як Японія, Німеччина, США

та інші. Ці країни відомі своїми ефективними стратегіями в управлінні, використанням інновацій та технологічними досягненнями. Вивчення їхнього досвіду може допомогти у впровадженні передових методик та підходів у роботу нашої агрофірми, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

10. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств підкреслює важливість системного підходу до стратегічного управління, який враховує різні аспекти, включаючи інновації, якість продукції, ефективність виробництва та маркетингові стратегії. Розвинуті країни демонструють успішні приклади інтеграції сучасних технологій та кращих практик управління, що сприяє їхньому стабільному та конкурентоздатному розвитку. Вивчення цього досвіду є важливим кроком для українських підприємств у підвищенні їхньої конкурентоспроможності та успішності на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі: Підручник; 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 632 с.
2. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
3. Бурачек І. В., Біленчук О. О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки, 2022. С. 283–287.
4. Віноградська О. Н. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501. «Економіка і підприємництво». Харків: ХНАМГ, 2021.
5. Власенко В. В. Суть та види конкурентних переваг. Економіка та управління підприємствами. № 49, 2020. с. 98–103.
6. Волошин, А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал, 2023, № 4 (68), с. 15–21. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9
7. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Котловська, Н. (2023). Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*, (185), 49-53. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>.
8. Денисенко, М., Бреус, С. (2023). Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(70)), 139–146. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>.
9. Дівенко Т. В. Дослідження конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств та розробка шляхів її підвищення. *Ефективна економіка*. №4, 2022.

10. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
11. Коваль Л. М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 3(1). С. 103–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2021_3%281%29__17
12. Корсаков Д. О. Сутність конкурентних переваг системи управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2015. № 4(3). С. 206–209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_20154%283%29__47
13. Корсаков Д. О. Сутність конкурентних переваг системи управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2015. № 4(3). С. 206–209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_20154%283%29__47
14. Кравченко О., Лапіна І., Белобров О. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-5>
15. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* 2021. № 720 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 180–188.
16. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>
17. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

18. Михайленко О. В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13(2). С. 114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13%282%29_26
19. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2021. № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 270–275.
20. Партута Т. О. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 12. С. 91-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2022_12_2.
21. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2020. № 4. С. 80–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_4_14
22. Рожок О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД (на прикладі ТОВ «СЕДНА С»). *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1. С. 112–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2018_1_22
23. Салоїд С. В., Аріков В. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. Сучасні підходи до управління підприємством. 2019. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182333>
24. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: Реалії часу*. 2023. No 3 (67). С. 56–64.
25. Топольницька Т. Б. Особливості формування цементної галзуї України в сучасних умовах. *Вісник «Молодий вчений»*. № 4(44), 2020. с. 776–779.

26. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2019. 320 с.
27. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2020. 320 с.
28. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С. 245–248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf (дата звернення 27.11.2021).
29. Чекотун, К., Блакита, Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*, (59), 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>.
30. Звітність СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» за 2021 р. URL: https://clarity-project.info/edr/03729478/finances?current_year=2021
31. Звітність СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» за 2022 р. URL: https://clarity-project.info/edr/03729478/finances?current_year=2022
32. Звітність СТОВ Агрофірма «Ольгопіль» за 2023 р. URL: https://clarity-project.info/edr/03729478/finances?current_year=2023.