

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**Управління процесом забезпечення  
конкурентоспроможності підприємства (на матеріалах  
сільськогосподарське  
товариство з обмеженою  
відповідальністю імені Лесі Українки)**

**спеціальність 076 Підприємництво та торгівля**

(шифр і назва спеціальності)

**освітня програма «Підприємництво та бізнес-адміністрування»**

(назва освітньої програми)

**Виконав: здобувач вищої освіти**

**Групи ПТ(ПБА)м-21**

**Балецький Назар Миколайович**

(підпис)

**Керівник:**

**доктор філософії, доцент**

**Кравчук Ірина Миколаївна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
д.е.н., професор  
Гарант освітньої програми:  
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Балецькому Назарію Миколайовичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи *Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності Підприємства (на матеріалах сільськогосподарське товариство з обмеженою*

*Відповідальністю імені Лесі Українки)*

Керівник роботи: доктор філософії, доцент Кравчук Ірина миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» січня 2025 р. № 12/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці, монографії, навчальні посібники, статистичний щорічник, фінансова звітність підприємства Ф1 Баланс, Ф2 Звіт про фінансові результати

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

*ВСТУП*

*РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА*

*РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА*

*РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА*

*ВИСНОВКИ*

*ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ*

*ДОДАТКИ*

5. Перелік графічного матеріалу:

1. *Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства*

2. *Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства*

3. *Взаємодія зовнішніх та внутрішніх чинників формування конкурентоспроможності підприємства*

4. *Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

5. *Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства*

6. *Основні показники господарської діяльності*

7. *Аналіз фінансових конкурентних переваг підприємства*

8. *Аналіз виробничих конкурентних переваг підприємства*

9. *Аналіз трудових конкурентних переваг підприємства*

10. *Узагальнена оцінка конкурентних переваг підприємства*

11. *Прогнозні показники ефективності діяльності підприємства в результаті впровадження проекту*

12. *Додаткові показники ефективності реалізації проекту*

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Кравчук І.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Кравчук І.М.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Кравчук І.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

(Балецький Н.М.)

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

(Кравчук І.М.)

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Балецький Н.М. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на матеріалах сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю імені Лесі Українки). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків.

У кваліфікаційній роботі магістра проведено теоретичні та прикладні дослідження процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та ризиконебезпечного ринкового середовища.

На основі комплексного аналізу фінансово-економічних показників, ресурсного потенціалу та результатів господарської діяльності підприємства здійснено оцінку рівня його конкурентоспроможності у 2021–2024 роках.

Проаналізовано внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентні позиції підприємства, визначено ключові конкурентні переваги та проблемні аспекти управління. У роботі запропоновано інноваційний проєкт удосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності сільськогосподарських підприємств з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління, конкурентні переваги, інноваційний проєкт, ефективність, сільськогосподарське підприємство.

## ANNOTATION

Balecky N.M. Management of the Process of Ensuring Enterprise Competitiveness (based on the materials of the Agricultural Limited Liability Company named after Lesia Ukrainka). Manuscript.

Master's qualification thesis in the educational program «Entrepreneurship and Business Administration», specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University, Lutsk, 2025.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The master's thesis presents theoretical and applied research on the management process of ensuring the competitiveness of an agricultural enterprise. Special attention is paid to the assessment of the competitive potential of the enterprise, including production, financial, personnel, and innovation components. On the basis of the conducted analysis, an innovative project aimed at improving the management process of ensuring enterprise competitiveness is proposed. The project includes organizational, economic, and managerial measures focused on strengthening market positions, enhancing operational efficiency, and increasing adaptability to changes in the competitive environment.

The effectiveness of the proposed project is evaluated using economic indicators and forecast calculations. The results confirm the feasibility of the proposed measures and their positive impact on improving the enterprise's competitiveness, financial stability, and long-term development prospects for the period 2026–2028.

**Keywords:** competitiveness, enterprise management, competitive potential, innovation project, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Чинники та показники формування конкурентоспроможності підприємства	15
1.3. Наукові підходи та механізми управління конкурентоспроможністю підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	25
2.2. Аналіз та оцінка конкурентних переваг «Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю імені ЛЕСІ УКРАЇНКИ»	31
2.3. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	38
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності	38
3.2. Проєкт удосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства	41
3.3. Оцінювання ефективності впровадження проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства	45
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	52
ДОДАТКИ	56

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку національної економіки та посилення глобалізаційних процесів питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Підприємства функціонують в умовах динамічних змін ринкового середовища, зростання конкуренції, обмеженості ресурсів, підвищених ризиків та необхідності швидкої адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів. За таких умов ефективне управління процесом забезпечення конкурентоспроможності стає ключовим чинником стабільного розвитку та довгострокового функціонування суб'єктів господарювання.

Особливої уваги потребує питання підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору, який відіграє важливу роль у формуванні економічного потенціалу України, забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку експортних можливостей. Сільськогосподарські підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільної економічної ситуації, змін державної аграрної політики, коливань цін на ресурси та продукцію, а також впливу воєнних і соціально-економічних ризиків.

У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні сучасних управлінських підходів, інноваційних рішень і стратегічних механізмів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг аграрних підприємств.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра зумовлена необхідністю наукового обґрунтування та практичної реалізації ефективних управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в аграрному секторі економіки. Особливого значення набуває розроблення та впровадження інноваційних проєктів, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію використання ресурсів, удосконалення бізнес-процесів та формування стійких конкурентних переваг. У цьому контексті дослідження управління процесом забезпечення конкурентоспроможності Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю імені Лесі Українки є своєчасним та практично значущим.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на матеріалах Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю імені Лесі Українки.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства та процесів управління нею;
- узагальнити наукові підходи до оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку досліджуваного підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та ефективність управління відповідними процесами;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити інноваційний проєкт удосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю імені Лесі Українки.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, методів і механізмів управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності; індукція та дедукція – для формування узагальнень і висновків; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для

оцінювання рівня конкурентоспроможності; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження; проєктний підхід – для розроблення інноваційних управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління конкурентоспроможністю, статистичні матеріали, аналітичні звіти, а також внутрішня інформація та узагальнені дані діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та інноваційного проєкту в діяльності Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю імені Лесі Українки з метою підвищення ефективності управління та рівня його конкурентоспроможності. Окремі положення роботи можуть бути використані в навчальному процесі при викладанні дисциплін економічного та управлінського спрямування.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту виключно як допоміжний засіб для уточнення формулювань (ChatGPT 5/Gemini). Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМТВА

#### 1.1. Сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства

У сучасній економічній науці конкурентоспроможність підприємства розглядається як одна з базових характеристик його функціонування в умовах ринку. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання не лише витримувати конкурентну боротьбу, але й формувати та утримувати стійкі позиції на ринку в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність не є статичною величиною, оскільки її рівень постійно трансформується під впливом економічних, технологічних, організаційних та соціальних змін.

Формування поняття конкурентоспроможності підприємства відбувалося еволюційно разом із розвитком ринкових відносин. У класичних економічних теоріях увага зосереджувалася переважно на цінових перевагах і продуктивності виробництва. З розвитком конкуренції та ускладненням ринкових механізмів наукові підходи до трактування конкурентоспроможності суттєво розширилися, охопивши питання якості продукції, ефективності управління, інноваційності та стратегічної поведінки підприємства.

Сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності забезпечувати результати діяльності, які є привабливішими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів. Йдеться не лише про фінансові результати, а й про створення цінності для споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Саме здатність формувати таку цінність у довгостроковій перспективі визначає реальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства має відносний характер, оскільки її оцінювання можливе виключно в контексті порівняння з іншими суб'єктами

ринку. Підприємство не може бути конкурентоспроможним «саме по собі», поза конкурентним середовищем. Її рівень визначається не абсолютними показниками, а співвідношенням результатів діяльності підприємства з досягненнями конкурентів, які працюють у подібних ринкових умовах.

Важливою складовою змісту конкурентоспроможності є потенціал підприємства. Ресурсний, виробничий, кадровий, інноваційний та управлінський потенціали формують базу для досягнення конкурентних переваг. Проте наявність ресурсів сама по собі не гарантує конкурентоспроможності. Вирішальне значення має здатність підприємства ефективно поєднувати та використовувати ці ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Конкурентоспроможність тісно пов'язана з ефективністю управління підприємством. Якість управлінських рішень, рівень стратегічного планування, гнучкість організаційної структури та система мотивації персоналу безпосередньо впливають на здатність підприємства реагувати на виклики ринкового середовища. Саме управління виступає ключовим інструментом трансформації потенціалу підприємства у реальні конкурентні переваги.

Сучасні умови господарювання зумовлюють зростання ролі інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна активність охоплює не лише впровадження нових технологій чи продуктів, але й удосконалення бізнес-процесів, управлінських рішень та організаційних форм діяльності. Підприємства, які системно впроваджують інновації, отримують можливість швидше адаптуватися до змін і забезпечувати стійкий розвиток.

Зміст конкурентоспроможності підприємства також розкривається через її динамічний характер. Вона формується та змінюється в часі залежно від етапу життєвого циклу підприємства, рівня розвитку ринку, технологічного прогресу та змін у споживчих перевагах. Це означає, що забезпечення конкурентоспроможності є безперервним процесом, який потребує постійного моніторингу та коригування управлінських рішень.

«У наукових дослідженнях конкурентоспроможність підприємства часто розглядається як поєднання поточного стану та майбутніх можливостей розвитку. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише досягнуті результати, але й здатність підприємства забезпечувати конкурентні позиції у перспективі. Відповідно, конкурентоспроможність виступає важливим орієнтиром стратегічного управління» [2].

Узагальнення наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства дозволяє виокремити різні концептуальні підходи до її трактування, що відображають різні аспекти цієї категорії. Порівняльна характеристика основних підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства подана в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Характеристика	Основний акцент
Ресурсний	Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства	Внутрішній потенціал
Ринковий	Порівняння позицій підприємства з конкурентами	Ринкове середовище
Системний	Комплексна взаємодія елементів діяльності підприємства	Цілісність управління
Інноваційний	Здатність до впровадження нововведень	Стійкі конкурентні переваги

*Сформовано на основі джерел [1,2,3,11,20,21,22,26,30,33]*

Як свідчать дані таблиці 1.1, окремі підходи акцентують увагу на внутрішніх можливостях підприємства, інші – на його ринкових позиціях або здатності до інноваційного розвитку. Разом вони формують цілісне уявлення про конкурентоспроможність як багатовимірну економічну категорію, що не може бути зведена до одного показника чи характеристики.

Системний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат взаємодії всіх елементів діяльності підприємства, включаючи виробничу, фінансову, інноваційну та управлінську складові. Водночас інноваційний підхід зосереджується на здатності підприємства до впровадження нововведень, що

забезпечують формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Продовжуючи розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства, доцільно зазначити, що вона формується не ізольовано, а в межах певної економічної системи. Підприємство взаємодіє з постачальниками, споживачами, конкурентами, державними інституціями та фінансовими установами, що зумовлює багатовекторний вплив на його конкурентні позиції. Саме тому конкурентоспроможність слід розглядати не лише як внутрішню характеристику підприємства, а як результат його взаємодії з зовнішнім середовищем.

Особливого значення набуває галузевий контекст формування конкурентоспроможності. «У різних галузях економіки пріоритетність чинників конкурентоспроможності може суттєво відрізнятись. Для підприємств аграрного сектору важливу роль відіграють природно-кліматичні умови, сезонність виробництва, доступ до земельних ресурсів, рівень державної підтримки та цінова кон'юнктура на аграрних ринках» [29]. Це зумовлює необхідність галузево-орієнтованого підходу до аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства також тісно пов'язана з його стратегічною орієнтацією. Підприємства, що мають чітко сформульовану стратегію розвитку, здатні більш ефективно концентрувати ресурси на ключових напрямках діяльності, формувати довгострокові конкурентні переваги та уникати хаотичних управлінських рішень. Відсутність стратегічного бачення, навпаки, призводить до ситуативних дій, що негативно впливає на стабільність конкурентних позицій.

У сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває нематеріальна складова конкурентоспроможності підприємства. Ділова репутація, бренд, рівень довіри з боку споживачів і партнерів, корпоративна культура та соціальна відповідальність стають важливими чинниками формування конкурентних

переваг. Ці елементи складно формалізувати та швидко відтворити конкурентами, що робить їх особливо цінними у довгостроковій перспективі.

Зміст конкурентоспроможності підприємства проявляється також у його здатності забезпечувати баланс між економічною ефективністю та стійкістю розвитку. Надмірна орієнтація на короткострокові фінансові результати може призвести до виснаження ресурсів, зниження інноваційної активності та втрати конкурентних позицій у майбутньому. Натомість стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає поєднання поточних результатів із інвестиціями у розвиток.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності є її адаптивність. Підприємство повинно не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й прогнозувати їх, формуючи відповідні управлінські рішення заздалегідь. Адаптивна конкурентоспроможність базується на гнучкості організаційних структур, мобільності ресурсів та здатності швидко впроваджувати зміни у виробничі та управлінські процеси.

Конкурентоспроможність підприємства не може бути забезпечена виключно за рахунок одного чинника або напряму діяльності. Вона формується внаслідок комплексної взаємодії економічних, управлінських, технологічних і соціальних складових. Переваги, отримані в одній сфері, можуть бути нівельовані слабкими позиціями в іншій, що зумовлює необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю.

Сутність конкурентоспроможності проявляється і через здатність підприємства до відновлення та розвитку в кризових умовах. Підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності, як правило, демонструють більшу стійкість до зовнішніх шоків, швидше відновлюють обсяги діяльності та ефективніше адаптуються до нових умов функціонування. Це підтверджує тісний зв'язок між конкурентоспроможністю та економічною стійкістю підприємства.

«У сучасних дослідженнях конкурентоспроможність підприємства дедалі частіше розглядається як результат реалізації управлінського потенціалу. Саме

управління визначає, наскільки ефективно будуть поєднані ресурси, знання та інновації для досягнення конкурентних переваг. Відповідно, конкурентоспроможність виступає не лише економічною, але й управлінською категорією» [7].

Отже, конкурентоспроможність підприємства є складною, багатовимірною та динамічною характеристикою, що відображає здатність підприємства забезпечувати ефективну діяльність, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегічні цілі розвитку. Саме таке комплексне розуміння конкурентоспроможності створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження чинників і показників її формування, що розглядатиметься у наступному підрозділі.

## **1.2. Чинники та показники формування конкурентоспроможності підприємства**

Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом сукупності чинників, які визначають умови його функціонування, можливості розвитку та здатність досягати конкурентних переваг на ринку. На відміну від результативних характеристик, чинники конкурентоспроможності відображають причини, що зумовлюють той чи інший рівень конкурентних позицій підприємства, і виступають базою для прийняття управлінських рішень.

Чинники конкурентоспроможності мають різну природу, масштаб впливу та тривалість дії. Їх формування відбувається як у межах самого підприємства, так і поза ним, у зовнішньому економічному середовищі. Саме поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників визначає реальні можливості підприємства щодо утримання та посилення конкурентних позицій, а ігнорування будь-якої з цих груп призводить до викривленого розуміння процесу формування конкурентоспроможності.

Зовнішні чинники конкурентоспроможності формуються незалежно від волі підприємства та визначають загальні умови його діяльності. Вони охоплюють ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції, стан галузі, макроекономічну стабільність, податкову та регуляторну політику держави, а також соціально-економічні та інституційні умови розвитку. Зміна зовнішніх чинників може як створювати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, так і суттєво обмежувати потенціал підприємства.

Водночас внутрішні чинники конкурентоспроможності відображають рівень розвитку самого підприємства та залежать від якості управління його ресурсами. До них належать виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний та управлінський потенціали, а також організація бізнес-процесів і корпоративна культура. Саме внутрішні чинники визначають здатність підприємства адаптуватися до впливу зовнішнього середовища та використовувати наявні можливості для формування конкурентних переваг.

Важливою особливістю чинників конкурентоспроможності є їх взаємозалежність. Зовнішні умови можуть посилювати або послаблювати вплив внутрішніх чинників, тоді як ефективне управління внутрішнім потенціалом дозволяє підприємству мінімізувати негативні наслідки несприятливого зовнішнього середовища. Саме ця взаємодія зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу чинників конкурентоспроможності.

Подальше дослідження чинників конкурентоспроможності підприємства потребує їх систематизації, що дає змогу впорядкувати різноманітні за природою та характером впливу елементи. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити ключові групи зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують конкурентні позиції підприємства та визначають умови їх реалізації. Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають умови його функціонування та можливості розвитку. Узагальнення таких чинників подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Група чинників	Зміст	Характер впливу
Зовнішні	Ринкова кон'юнктура, конкуренція, державне регулювання	Непрямий
Внутрішні	Ресурси, управління, інновації, персонал	Прямий

*Сформовано на основі джерел [1,2,3,4,11,20,21,31,33]*

Як свідчать дані таблиці 1.2, зовнішні чинники охоплюють макроекономічні умови, галузеве середовище, конкурентну ситуацію на ринку, рівень державного регулювання та соціально-економічні умови. Їхній вплив має об'єктивний характер і не підлягає прямому контролю з боку підприємства, проте саме ці чинники формують загальні рамкові умови його функціонування та визначають межі можливого розвитку.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності, представлені у таблиці 1.2, відображають стан та рівень розвитку самого підприємства. Вони включають ресурсне забезпечення, якість управління, кадровий потенціал, рівень технологічного розвитку та інноваційну активність. На відміну від зовнішніх чинників, внутрішні перебувають у сфері управлінського впливу, що надає підприємству можливість цілеспрямовано формувати та посилювати власні конкурентні переваги.

Взаємодія зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентоспроможності має складний та динамічний характер. Зміни в зовнішньому середовищі можуть істотно трансформувати значущість окремих внутрішніх чинників, змушуючи підприємство переглядати пріоритети розвитку та коригувати управлінські рішення. Водночас ефективне використання внутрішнього потенціалу дозволяє підприємству знижувати негативний вплив несприятливих зовнішніх умов і адаптуватися до ринкових викликів.

Наочне відображення взаємозв'язку між зовнішніми та внутрішніми чинниками формування конкурентоспроможності підприємства подано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Взаємодія зовнішніх та внутрішніх чинників формування конкурентоспроможності підприємства

*Сформовано на основі джерел [3]*

Рисунок 1.2 ілюструє, що конкурентоспроможність підприємства формується як результат інтегрованого впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники визначають загальні умови функціонування підприємства та обмежують або розширюють його можливості на ринку, тоді як внутрішні чинники відображають рівень використання ресурсного, управлінського та інноваційного потенціалу. Система управління виступає ключовим елементом, який забезпечує координацію впливу цих чинників, трансформацію потенціалу підприємства у конкурентні переваги та підтримання стійких ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Запропонована схема демонструє, що конкурентоспроможність формується як результат інтегрованого впливу середовищних умов та внутрішнього потенціалу підприємства, а система управління виступає ключовою ланкою, яка забезпечує узгодженість цього впливу.

Окрім чинників, важливе значення у процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства мають показники, за допомогою яких здійснюється її оцінювання. Показники конкурентоспроможності дозволяють кількісно та якісно відобразити результати впливу чинників і є інструментом аналітичної підтримки управлінських рішень. Вони забезпечують можливість порівняння підприємства з конкурентами, оцінювання динаміки змін та визначення проблемних зон розвитку.

Показники конкурентоспроможності підприємства характеризуються різноманітністю та багатовимірністю. Вони охоплюють економічні результати діяльності, ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість, продуктивність праці, якість продукції та рівень інноваційної активності. Для кількісної та якісної оцінки впливу чинників використовують систему показників, що наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Показники	Призначення
Фінансові	Рентабельність, ліквідність	Оцінка фінансової стійкості
Виробничі	Продуктивність, собівартість	Оцінка ефективності
Інноваційні	Інноваційна активність	Оцінка розвитку

*Сформовано на основі джерел [4]*

Як видно з таблиці 1.3, показники конкурентоспроможності доцільно групувати за напрямками, що відображають ключові аспекти діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність оцінювання та уникнути однобічного трактування конкурентних позицій, яке може виникати при використанні обмеженої кількості показників.

Разом з тим слід зазначити, що жоден окремий показник не може повністю охарактеризувати рівень конкурентоспроможності підприємства. Надмірна орієнтація на фінансові результати або виробничі показники без урахування управлінських та інноваційних аспектів призводить до спрощеного розуміння

конкурентних процесів. Тому оцінювання конкурентоспроможності потребує використання системи взаємопов'язаних показників, які доповнюють один одного.

Таким чином, чинники та показники конкурентоспроможності підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку. Чинники формують передумови та умови конкурентної боротьби, тоді як показники відображають результати їхнього впливу. Саме комплексний аналіз цих елементів створює аналітичне підґрунтя для розроблення ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства, що буде детальніше розглянуто у наступному підрозділі.

### **1.3. Наукові підходи та механізми управління конкурентоспроможністю підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатоаспектним процесом, що базується на використанні різних наукових підходів і управлінських концепцій. У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність не формується спонтанно, а є результатом цілеспрямованого впливу управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та реалізацію стратегічних цілей розвитку підприємства.

Одним із найбільш поширених є системний підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства розглядається як результат взаємодії всіх елементів його діяльності. «У межах цього підходу підприємство трактується як відкрита система, що функціонує у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, а ефективність управління визначається здатністю забезпечити узгодженість між виробничими, фінансовими, інноваційними та управлінськими підсистемами» [15].

Вагоме місце у дослідженнях управління конкурентоспроможністю посідає ресурсний підхід, який ґрунтується на визнанні ключової ролі внутрішнього потенціалу підприємства у формуванні конкурентних переваг. «У межах цього підходу основна увага приділяється ідентифікації, розвитку та ефективному використанню матеріальних, фінансових, кадрових і нематеріальних ресурсів, здатних забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку» [10].

Сучасні дослідження також акцентують увагу на стратегічному підході до управління конкурентоспроможністю підприємства. Його сутність полягає у формуванні довгострокових орієнтирів розвитку, виборі конкурентної стратегії та визначенні шляхів досягнення стратегічних цілей. «У цьому контексті конкурентоспроможність розглядається як результат реалізації обґрунтованої стратегії, що враховує як внутрішні можливості підприємства, так і умови зовнішнього середовища» [13].

Продовження розвитку наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язане з посиленням ролі інновацій у сучасній економіці. Інноваційний підхід передбачає розгляд конкурентоспроможності як результату здатності підприємства генерувати та впроваджувати нові продукти, технології, управлінські рішення й організаційні форми діяльності. У межах цього підходу інновації виступають не допоміжним, а визначальним чинником формування довгострокових конкурентних переваг, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

Важливим є також процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який ґрунтується на розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів. Ефективність управління конкурентоспроможністю в цьому випадку визначається здатністю оптимізувати ключові процеси, зменшувати витрати, підвищувати якість результатів діяльності та забезпечувати узгодженість між окремими елементами управлінської системи. Процесний підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність як безперервний процес удосконалення.

Поряд із зазначеними підходами у наукових дослідженнях широко застосовується управлінський підхід, у межах якого конкурентоспроможність підприємства розглядається як об'єкт цілеспрямованого управління. Центральне місце в цьому підході займають управлінські функції планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних рішень щодо формування конкурентних переваг. Саме ефективність управлінського впливу визначає рівень реалізації потенціалу підприємства.

Узагальнення основних наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства та їх ключових характеристик подано в таблиці 1.4. Наведена систематизація дозволяє порівняти підходи за об'єктом управління, ключовими інструментами та очікуваними результатами, що створює методологічну основу для вибору оптимального управлінського підходу залежно від умов функціонування підприємства.



Рисунок 1.2. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства  
*Сформовано на основі джерел [11,12,26]*

Рисунок 1.2 ілюструє, що управління конкурентоспроможністю підприємства має циклічний характер і потребує постійного коригування управлінських рішень залежно від отриманих результатів та змін зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує гнучкість системи управління та підвищує її адаптивність. Практична реалізація наукових підходів до управління конкурентоспроможністю здійснюється через відповідний механізм управління. Такий механізм охоплює сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримання та розвиток конкурентних

переваг підприємства. Загальну структуру механізму управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства  
*Розроблено автором*

На рисунку 1.3 показано, що механізм управління конкурентоспроможністю включає цілі управління, принципи, функції, методи та інструменти управлінського впливу, а також систему зворотного зв'язку. Така структура дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Водночас ефективність механізму управління конкурентоспроможністю значною мірою залежить від послідовності реалізації управлінських дій. Процес управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як логічну послідовність етапів, що охоплюють аналіз середовища, формування цілей, розроблення управлінських рішень, їх реалізацію та оцінювання результатів.

Отже, наукові підходи та механізми управління конкурентоспроможністю підприємства формують цілісну методологічну основу для забезпечення ефективної діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Їх

комплексне застосування дозволяє не лише досягати поточних конкурентних переваг, але й створювати передумови для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Сформовані теоретичні положення є підґрунтям для подальшого аналізу практики управління конкурентоспроможністю підприємства у другому розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності**

Підприємство Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю імені Лесі Українки здійснює свою діяльність у сфері аграрного виробництва та функціонує в умовах конкурентного ринкового середовища, що характеризується високою залежністю від зовнішніх економічних, природно-кліматичних і регуляторних чинників. Зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 03736842, основним видом діяльності якого є вирощування зернових, бобових та олійних культур, зі статутним фондом у 1 870 000,00 грн. Підприємство існує понад 32 роки і активно працює, займаючись рослинництвом. Специфіка діяльності підприємства зумовлює особливі вимоги до управління його конкурентоспроможністю, оскільки результати господарювання значною мірою залежать від ефективності використання ресурсів і здатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

СТОВ імені Лесі Українки є юридичною особою, створеною та зареєстрованою відповідно до чинного законодавства України, і здійснює господарську діяльність на основі статуту. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, а також забезпечення сталого розвитку й підвищення економічної ефективності в умовах конкурентного середовища.

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті управлінських рішень, можливість концентрації капіталу та ефективного розподілу відповідальності між учасниками. Така форма господарювання є поширеною в аграрному

секторі, що зумовлено її адаптивністю до змін ринкового середовища та відносною простотою управління.

Діяльність підприємства охоплює основні напрями аграрного виробництва, що формують його виробничий потенціал та визначають позиції на регіональному ринку. Виробнича спеціалізація СТОВ імені Лесі Українки обумовлює структуру витрат, потребу в ресурсах та рівень залежності від сезонних коливань, що безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг підприємства.

Функціонування підприємства відбувається в умовах динамічного конкурентного середовища, яке характеризується наявністю значної кількості товаровиробників, що пропонують аналогічну продукцію. Конкуренція на аграрному ринку посилюється під впливом цінових коливань, змін попиту, зростання витрат на виробничі ресурси та впровадження нових технологій. У таких умовах здатність підприємства забезпечувати стабільну якість продукції та оптимізувати витрати набуває вирішального значення.

Важливим елементом конкурентного середовища є вплив державного регулювання, яке охоплює систему податкових, цінових та інституційних механізмів підтримки аграрного виробництва. Оцінювання конкурентного середовища підприємства передбачає аналіз ключових факторів, що визначають умови функціонування на ринку, зокрема рівень конкуренції, бар'єри входу на ринок, силу впливу постачальників і споживачів, а також загрози з боку товарів-замінників. Такий підхід дозволяє сформулювати цілісне уявлення про ринкові позиції підприємства та визначити основні напрями посилення його конкурентних переваг.

Основними конкурентами СТОВ імені Лесі Українки у Волинській області є як великі аграрні підприємства, так і середні та малі господарства, що здійснюють подібну діяльність у рослинництві та тваринництві (табл. 2.1). До них належать ТОВ «Волинь-Зерно-Продукт» та ТОВ «Агро Фонд», які мають значні обсяги виробництва та реалізації зернових і технічних культур, а також ряд середніх і малих агропідприємств (ТОВ «Волинь Агро», ТОВ «Прогрес»,

ТОВ «Бобли-Агро», ФГ «Волинь»), що конкурують за ті самі ресурси, трудові потенціали та канали збуту на регіональному ринку».

Таблиця 2.1. – Основні конкуренти СТОВ імені Лесі Українки у Волинській області

Назва підприємства	Організаційно-правова форма	Основний напрям діяльності	Характер конкурентного впливу
ТОВ «Волинь-Зерно-Продукт»	ТОВ	Вирощування та реалізація зернових і технічних культур	Прямий конкурент у сегменті рослинництва
ТОВ «Агро Фонд»	ТОВ	Аграрне виробництво, рослинництво	Конкуренція за ринки збуту та ресурси
ТОВ «Волинь Агро»	ТОВ	Вирощування зернових та олійних культур	Конкуренція у регіональному сегменті
ТОВ «Прогрес»	ТОВ	Сільськогосподарське виробництво	Локальний конкурент
ТОВ «Бобли-Агро»	ТОВ	Вирощування зернових і технічних культур	Конкуренція за земельні ресурси
ФГ «Волинь»	Фермерське господарство	Виробництво зернових культур	Конкуренція на локальних ринках

*Сформовано на основі джерел [8]*

Подальша характеристика діяльності СТОВ імені Лесі Українки передбачає розгляд його ресурсної бази підприємства формує передумови для здійснення виробничої діяльності та визначає можливості досягнення конкурентних переваг. Земельні ресурси є ключовим елементом виробничого потенціалу підприємства, оскільки саме вони визначають масштаби та структуру аграрного виробництва, рівень урожайності та ефективність використання інших факторів виробництва. Раціональне використання земельних угідь у поєднанні з дотриманням агротехнічних вимог є важливою умовою стабільності результатів діяльності підприємства.

Матеріально-технічна база підприємства включає сукупність основних засобів, які забезпечують виконання виробничих процесів у рослинництві та тваринництві, а також допоміжних видах діяльності. Рівень забезпеченості технікою, її технічний стан і ступінь зношеності безпосередньо впливають на продуктивність праці, собівартість продукції та можливість впровадження сучасних технологій. У конкурентному середовищі саме оновлення

матеріально-технічної бази виступає одним із чинників підвищення ефективності господарювання.

Вагоме значення для діяльності підприємства має кадровий потенціал, який формує основу реалізації виробничих і управлінських функцій. Кваліфікація працівників, рівень професійної підготовки та досвід роботи визначають здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до змін умов господарювання. У сучасних умовах зростає роль управлінського персоналу, від якості рішень якого значною мірою залежить рівень конкурентоспроможності підприємства. Фінансове забезпечення діяльності СТОВ імені Лесі Українки є важливим чинником стабільності його функціонування. Наявність власних і залучених фінансових ресурсів визначає можливість фінансування виробничих витрат, оновлення основних засобів і впровадження інноваційних заходів. Фінансова стійкість підприємства створює передумови для зниження ризиків і підвищення довіри з боку контрагентів, що позитивно впливає на його позиції в конкурентному середовищі.

Характеризуючи конкурентне середовище підприємства, слід зазначити, що аграрний ринок регіону відзначається наявністю значної кількості товаровиробників, які спеціалізуються на виробництві подібної продукції. Це зумовлює високий рівень конкуренції та обмежує можливості швидкого розширення ринкової частки. Водночас конкуренція стимулює підприємство до підвищення ефективності діяльності, пошуку нових каналів збуту та вдосконалення виробничих процесів.

Суттєвий вплив на конкурентне середовище здійснюють постачальники матеріальних ресурсів, зокрема насіння, добрив, засобів захисту рослин і паливно-мастильних матеріалів. Коливання цін на ресурси безпосередньо відображаються на собівартості продукції та фінансових результатах підприємства. Здатність вибудовувати стабільні партнерські відносини з постачальниками є важливим чинником зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Для проведення порівняльного аналізу показників

господарської діяльності скористаємося даними Звіту про фінансові результати за 2022–2024 рр. та Звіту про фінансовий стан за 2022–2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники господарської діяльності

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне/		Відносне	
	2022	2023	2024	2023р./ 2022р.	2024р./ 2023р.	2023р./ 2022р.	2024р./ 2023р.
Вартість майна підприємства, тис. грн.	529381	593378	652994	63977	59616	12,1	10,0
Власний капітал, тис. грн.	443630	482853	561010	39223	78157	8,8	16,2
Основні фонди, тис. грн.	94449	86477	107036	-7972	20559	-8,4	23,8
Оборотні активи, тис. грн.	405501	477815	522770	72314	44955	17,8	9,4
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	160471	95	156060	171764	1683	49,3	0,3
Матеріальні витрати за період, тис.грн.	224515	290981	295779	66466	4798	29,6	1,6
Матеріаломісткість товарної продукції, коп.	0,64	0,56	0,57	-0,08	0,01	-12,5	1,8
Фондовіддача основних фондів	3,69	6,02	4,88	2,33	-1,14	63,1	-18,9
Дебіторська заборгованість	81711	153888	153254	72177	-634	88,3	-0,4
Кредиторська заборгованість	19599	53188	30559	33589	-22629	171,4	-42,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	348821	520585	522268	171764	1683	49,3	0,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	229248	456698	412295	227450	-44403	99,2	-9,7
Валовий прибуток, тис. грн.	119573	63884	109973	-55689	46089	-46,6	72,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	113202	39223	78157	-73979	38934	-65,3	99,3
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	201	255	251	54	-4	26,9	-1,6
Продуктивність праці, тис.грн.	1735,4	2041,5	2081,9	306,1	40,4	17,6	2,0
Витрати на оплату праці	25706	43740	56125	18034	12385	70,1	28,3

Аналіз даних таблиці 2.2 дає змогу оцінити динаміку основних показників господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки та визначити ключові тенденції його розвитку. У цілому результати аналізу свідчать про поступове

нaroщування економічного потенціалу підприємства, незважаючи на наявність окремих негативних тенденцій у 2023 році.

Вартість майна підприємства протягом досліджуваного періоду мала стабільну тенденцію до зростання. У 2023 році порівняно з 2022 роком вона збільшилася на 12,1 %, а у 2024 році – ще на 10,0 %. Це свідчить про розширення активів та зміцнення майнової бази підприємства. Власний капітал також демонстрував позитивну динаміку, зокрема у 2024 році його приріст становив 16,2 % порівняно з 2023 роком, що вказує на зростання фінансової незалежності та підвищення ролі власних джерел фінансування у діяльності підприємства.

Вартість основних фондів у 2023 році скоротилася на 8,4 %, що може бути пов'язано зі зносом або вибуттям окремих об'єктів основних засобів. Разом з тим у 2024 році відбулося їх суттєве зростання на 23,8 %, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та активізацію інвестиційних процесів. Оборотні активи протягом усього аналізованого періоду зростали, що позитивно вплинуло на рівень ліквідності та фінансову стійкість підприємства.

Обсяг виробленої продукції та чистий дохід від реалізації у 2023 році зросли на 49,3 %, що свідчить про значне розширення масштабів діяльності. У 2024 році темпи зростання доходу були незначними і становили лише 0,3 %, що може бути наслідком впливу зовнішніх економічних чинників або стабілізації ринку збуту. При цьому собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла майже вдвічі, що негативно позначилося на фінансових результатах діяльності підприємства. У результаті валовий прибуток у 2023 році зменшився на 46,6 %, а чистий прибуток – на 65,3 %. Водночас у 2024 році спостерігалось суттєве покращення фінансових результатів: валовий прибуток зріс на 72,1 %, а чистий прибуток – на 99,3 %, що свідчить про підвищення ефективності витрат та стабілізацію діяльності підприємства.

Показники ефективності використання ресурсів також зазнали змін. Матеріаломісткість товарної продукції у 2023 році знизилася, що вказує на раціональніше використання матеріальних ресурсів, однак у 2024 році вона

дещо зростає. Фондовіддача основних фондів у 2023 році істотно підвищилася, проте у 2024 році знизилася на 18,9 %, що пов'язано зі зростанням вартості основних фондів швидшими темпами, ніж обсяг реалізації продукції. Продуктивність праці протягом усього періоду аналізу мала позитивну динаміку, що свідчить про зростання ефективності використання трудового потенціалу підприємства, незважаючи на незначне скорочення чисельності працівників у 2024 році.

Отже, результати аналізу основних показників господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки підтверджують наявність як позитивних тенденцій розвитку, так і окремих проблемних аспектів, пов'язаних із витратами та прибутковістю. Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність подальшого вдосконалення управління ресурсами та формування ефективних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства, що доцільно розглядати у наступних підрозділах роботи.

## **2.2. Аналіз та оцінка конкурентних переваг «Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю імені ЛЕСІ УКРАЇНКИ»**

Аналіз конкурентних переваг підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє виявити ті характеристики та ресурси, які забезпечують йому стійкі позиції на ринку порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Конкурентні переваги формуються під впливом фінансових, виробничих, трудових та організаційних чинників, сукупна дія яких визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції.

Аналіз фінансових конкурентних переваг представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових конкурентних переваг підприємства

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Оцінка конкурентної переваги
Частка власного капіталу в активах, %	83,8	81,4	86,0	Висока
Рентабельність діяльності, %	32,5	7,5	15,0	Середня
Рентабельність активів, %	21,4	6,6	12,0	Середня

Як свідчать дані таблиці 2.3, підприємство має суттєві фінансові конкурентні переваги, зокрема високий рівень фінансової незалежності, що знижує ризики та підвищує стійкість його ринкових позицій.

Виробничі конкурентні переваги підприємства та ефективність використання його ресурсів у 2022-2024 роках відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз виробничих конкурентних переваг підприємства

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Оцінка
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	348 821	520 585	522 268	Висока
Фондовіддача	3,69	6,02	4,88	Середня
Матеріаломісткість продукції	0,64	0,56	0,57	Прийнятна

Дані таблиці 2.4 підтверджують наявність виробничих конкурентних переваг, зумовлених значним обсягом виробництва та відносно раціональним використанням матеріальних ресурсів. Виробничі конкурентні переваги підприємства формуються за рахунок наявності матеріально-технічної бази та ефективності її використання. Аналіз динаміки основних фондів свідчить, що у 2024 році відбулося їх суттєве оновлення, що позитивно вплинуло на виробничі можливості підприємства та створило передумови для підвищення якості і обсягів продукції. Зростання обсягу виробленої продукції у 2023 році та збереження високого рівня реалізації у 2024 році свідчать про здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і підтримувати стабільні обсяги діяльності. Разом з тим коливання показника фондовіддачі вказує на необхідність підвищення ефективності використання виробничих ресурсів як важливої умови збереження конкурентних переваг.

Трудові конкурентні переваги підприємства оцінено на основі показників, наведених у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз трудових конкурентних переваг підприємства

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Оцінка
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 735,4	2 041,5	2 081,9	Висока
Середньооблікова чисельність, осіб	201	255	251	Стабільна

Як показують дані таблиці 2.5, підприємство характеризується зростанням продуктивності праці, що є важливою конкурентною перевагою в умовах ринкової конкуренції.

Узагальнену оцінку конкурентних переваг підприємства здійснено на основі даних наведених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Узагальнена оцінка конкурентних переваг підприємства

Група переваг	Основні показники	Рівень конкурентної переваги
Фінансові	Автономія, рентабельність	Високий
Виробничі	Обсяг виробництва, фондівіддача	Середній
Трудові	Продуктивність праці	Високий

Узагальнена оцінка конкурентних переваг (табл. 2.6) свідчить, що підприємство має стійкі фінансові та трудові конкурентні переваги, які формують основу його конкурентоспроможності.

Значну роль у формуванні конкурентних переваг відіграє ефективність використання матеріальних ресурсів. Зниження матеріаломісткості продукції у 2023 році свідчить про раціоналізацію виробничих процесів та оптимізацію витрат, що позитивно вплинуло на конкурентоспроможність продукції. Незначне зростання цього показника у 2024 році потребує додаткової уваги до управління витратами, проте загалом рівень матеріаломісткості залишається прийнятним і не створює істотних загроз для конкурентних позицій підприємства.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є його трудовий потенціал. Аналіз показників чисельності працівників і продуктивності праці свідчить про зростання результативності праці одного працівника протягом досліджуваного періоду. Підвищення продуктивності праці при відносно стабільній чисельності персоналу свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів, що позитивно впливає на зниження витрат у розрахунку на одиницю продукції та зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що підприємство володіє низкою конкурентних переваг, зокрема фінансовою стійкістю, достатнім рівнем виробничого потенціалу та зростаючою ефективністю використання трудових ресурсів. Водночас виявлені проблеми, пов'язані з коливанням прибутковості та ефективності використання основних фондів, свідчать про наявність внутрішніх резервів підвищення конкурентних переваг.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства є важливим етапом аналізу його господарської діяльності, оскільки дає змогу визначити здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, протистояти конкурентам та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність потенціалу формується під впливом сукупності ресурсних, виробничих, фінансово-економічних та організаційних складових, які в комплексі визначають ринкові можливості підприємства.

Фінансову конкурентоспроможність підприємства у 2022–2024 роках оцінено на основі показників, наведених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової конкурентоспроможності підприємства

Показник	Формула	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024/2022
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,84	0,81	0,86	+0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,19	1,23	1,16	-0,03
Рентабельність діяльності, %	Чистий прибуток / Виручка ×100	32,5	7,5	15,0	-17,5
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи ×100	21,4	6,6	12,0	-9,4

Таблиця 2.3 демонструє достатньо високий рівень фінансової стійкості підприємства. Переважання власного капіталу у структурі джерел фінансування та відновлення показників рентабельності у 2024 році свідчать про посилення фінансової конкурентоспроможності.

Виробничий потенціал підприємства та ефективність його використання у 2022–2024 роках проаналізовано за допомогою показників, наведених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники виробничого потенціалу підприємства

Показник	Одиниця	2022р.	2023р.	2024р.	Темп зростання 2024/2022, %
Основні фонди	тис. грн	94 449	86 477	107 036	113,3
Фондовіддача	грн/грн	3,69	6,02	4,88	132,3
Обсяг виробленої продукції	тис. грн	348 821	520 585	522 268	149,7
Матеріаломісткість	коп.	0,64	0,56	0,57	89,1

Дані таблиці 2.4 свідчать про позитивну динаміку виробничого потенціалу підприємства, що створює передумови для підвищення його конкурентоспроможності на регіональному ринку.

Виробничий потенціал підприємства характеризується динамікою основних фондів та фондівддачі. Тимчасове скорочення вартості основних фондів у 2023 році негативно вплинуло на виробничі можливості підприємства, однак у 2024 році відбулося суттєве їх оновлення, що сприяло підвищенню технічного рівня виробництва. Разом з тим зниження фондівддачі у 2024 році свідчить про необхідність підвищення ефективності використання оновлених основних засобів, оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від обсягів інвестованих ресурсів, а й від результативності їх використання.

Фінансово-економічний потенціал підприємства є одним із ключових елементів його конкурентоспроможності. Аналіз динаміки доходів і прибутку показує, що у 2023 році підприємство зіткнулося зі зниженням результативності діяльності через суттєве зростання собівартості продукції. Це негативно позначилося на рівні валового та чистого прибутку, а отже, і на конкурентних позиціях підприємства. Водночас у 2024 році відбулося відновлення прибутковості, що свідчить про адаптацію підприємства до ринкових умов, оптимізацію витрат та підвищення ефективності господарської діяльності.

Оцінку трудового потенціалу підприємства здійснено на основі показників, наведених у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка трудового потенціалу підприємства

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024/2022
Середньооблікова чисельність, осіб	201	255	251	+50
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 735,4	2 041,5	2 081,9	+346,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	25 706	43 740	56 125	+30 419

Аналіз трудового потенціалу підтверджує зростання продуктивності праці та ролі людського капіталу у формуванні конкурентних переваг підприємства.

Узагальнену оцінку конкурентоспроможності потенціалу підприємства здійснено за допомогою матриці конкурентоспроможності, поданої у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця конкурентоспроможності підприємства

Критерій	Вага	СТОВ ім. Лесі України	Конкурент 1	Конкурент 2
Фінансова стійкість	0,25	4	3	4
Виробничий потенціал	0,20	4	3	3
Продуктивність праці	0,15	5	4	3
Собівартість продукції	0,15	4	3	4
Ринкова позиція	0,15	4	3	3
Інноваційність	0,10	3	2	2
Інтегральна оцінка	1,00	4,05	3,10	3,35

Результати матриці свідчать про вищий рівень інтегральної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства порівняно з основними регіональними конкурентами.

Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності потенціалу відіграє трудовий потенціал підприємства. Зростання продуктивності праці протягом досліджуваного періоду свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що є позитивним чинником конкурентоспроможності. Незважаючи на незначні коливання чисельності персоналу, підприємству вдалося забезпечити зростання обсягів результатів діяльності на одного працівника, що підвищує його здатність конкурувати з іншими суб'єктами господарювання.

Оцінюючи конкурентоспроможність потенціалу підприємства в цілому, слід зазначити, що воно має достатній ресурсний та економічний потенціал для стабільної роботи на регіональному ринку. Разом з тим наявні проблеми, пов'язані з коливанням прибутковості та ефективності використання основних фондів, вказують на необхідність подальшого вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Реалізація заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності використання виробничих ресурсів, сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності**

Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання є ключовою передумовою забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Для аграрних підприємств, які здійснюють діяльність у регіональному конкурентному середовищі, особливо актуальним є формування таких напрямів розвитку, що дозволяють не лише зберігати наявні ринкові позиції, а й створювати стійкі конкурентні переваги. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності має базуватися на результатах комплексного аналізу фінансового стану, виробничого, трудового та ресурсного потенціалу підприємства, а також враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників.

Результати аналізу діяльності підприємства за 2022–2024 роки свідчать, що воно володіє значним потенціалом для підвищення конкурентоспроможності, проте наявні й певні проблемні аспекти, які стримують ефективне використання ресурсів. Зокрема, коливання рівня прибутковості, зміни показників фондівіддачі та матеріаломісткості продукції вказують на необхідність удосконалення системи управління витратами, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних підходів до організації виробничих процесів. Водночас позитивна динаміка продуктивності праці та зростання обсягів виробленої продукції створюють сприятливі умови для реалізації заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності є удосконалення фінансово-економічного механізму діяльності підприємства.

Високий рівень власного капіталу та достатня фінансова автономія формують основу для залучення інвестиційних ресурсів і реалізації програм розвитку без суттєвого зростання фінансових ризиків. У цьому контексті доцільним є спрямування зусиль на оптимізацію структури витрат, зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності діяльності. Реалізація таких заходів дозволить не лише покращити фінансові результати, а й підвищити цінову конкурентоспроможність продукції підприємства на регіональному ринку.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є розвиток та модернізація виробничого потенціалу. Оновлення основних фондів, впровадження сучасних технологій вирощування та зберігання сільськогосподарської продукції сприятиме підвищенню продуктивності виробництва та зниженню втрат. У цьому контексті доцільним є впровадження елементів ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій, що набувають дедалі більшого значення в умовах зростання вартості матеріальних і енергетичних ресурсів.

Не менш важливим напрямом є підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Зростання продуктивності праці упродовж досліджуваного періоду свідчить про наявність передумов для подальшого вдосконалення організації праці та системи мотивації персоналу. Формування ефективної кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних компетенцій та стимулювання результативності праці, дозволить зміцнити конкурентні переваги підприємства. У сучасних умовах людський капітал розглядається як один із ключових факторів конкурентоспроможності, тому інвестиції у розвиток персоналу мають стратегічне значення.

Окремим напрямом підвищення конкурентоспроможності є впровадження інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, цифрових технологій планування та контролю, а також елементів стратегічного управління дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень і оперативність реагування на зміни

ринкового середовища. Інноваційний розвиток сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, оскільки забезпечує підприємству можливість адаптації до нових умов господарювання та зниження впливу зовнішніх ризиків.

Систематизацію основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно подати у вигляді узагальнюючої схеми, яка відображає взаємозв'язок фінансових, виробничих, трудових та інноваційних складових (рис. 3.1). Така схема дозволяє комплексно оцінити напрями розвитку підприємства та визначити пріоритетні заходи, реалізація яких сприятиме зміцненню його ринкових позицій.

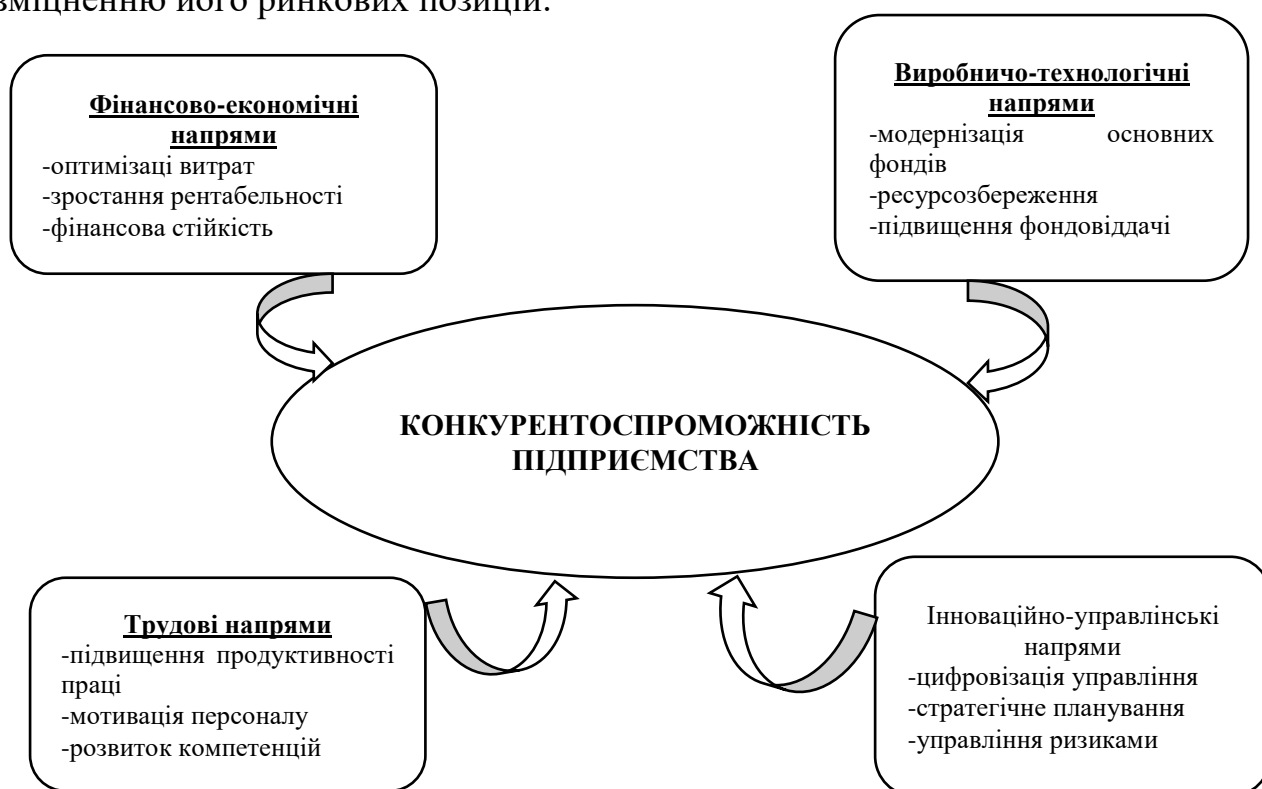


Рисунок 3.1. Система напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

*Сформовано на основі джерел [31]*

Як показано на рисунку 3.1, підвищення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на комплексній взаємодії фінансово-економічних, виробничо-технологічних, трудових та інноваційно-управлінських напрямів.

Реалізація зазначених напрямів у сукупності забезпечує формування стійких конкурентних переваг і створює умови для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Отже, обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства мають комплексний характер і повинні реалізовуватися в межах єдиної системи управління. Їх впровадження дозволить не лише покращити фінансово-економічні результати діяльності, а й забезпечити довгострокову стійкість підприємства на конкурентному ринку.

### **3.2. Проєкт удосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору підвищення конкурентоспроможності підприємства є визначальним чинником його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Посилення конкуренції на регіональному ринку, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зростання вартості ресурсів і вплив зовнішніх ризиків зумовлюють необхідність переходу до системного управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. За результатами аналізу конкурентних переваг і оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, проведених у попередніх підрозділах, встановлено, що підприємство має достатній фінансово-економічний, виробничий і трудовий потенціал, однак ефективність його використання потребує подальшого вдосконалення. Це обумовлює доцільність розроблення та впровадження спеціального проєкту, спрямованого на удосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Метою запропонованого проєкту є формування та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, зростання фінансових результатів діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства

у середньостроковій перспективі. Досягнення поставленої мети передбачає реалізацію взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на розвиток фінансово-економічного, виробничо-технологічного, трудового та інноваційно-управлінського складників діяльності підприємства.

Концептуальною основою проєкту є інтеграція управління конкурентоспроможністю в загальну систему стратегічного управління підприємством. Такий підхід передбачає перехід від фрагментарних заходів до комплексного управління конкурентними перевагами, що дозволяє узгодити цілі розвитку підприємства з його ресурсними можливостями та умовами зовнішнього середовища. Запропонований комплекс заходів проєкту удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – План заходів проєкту удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Напрямок проєкту	Зміст заходу	Відповідальні	Очікуваний результат	Термін
Фінансово-економічний	Впровадження бюджетування та управлінського обліку	Фінансовий відділ	Зниження витрат, зростання рентабельності	2026–2027
Виробничо-технологічний	Модернізація основних фондів	Виробничий відділ	Підвищення фондівіддачі	2026–2028
Трудовий	Удосконалення системи мотивації персоналу	Відділ кадрів	Зростання продуктивності праці	2026–2027
Інноваційно-управлінський	Цифровізація планування і контролю	Керівництво, ІТ	Підвищення якості управління	2026–2027

*Розроблено автором*

У межах проєкту передбачається створення єдиного механізму планування, реалізації та контролю заходів з підвищення конкурентоспроможності, що забезпечить системність і послідовність управлінських рішень.

Запропонований план заходів, поданий у таблиці 3.1, відображає комплексний характер проєкту та охоплює ключові напрями управління конкурентоспроможністю підприємства.

Загальну логіку реалізації проєкту удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рисунку 3.2.

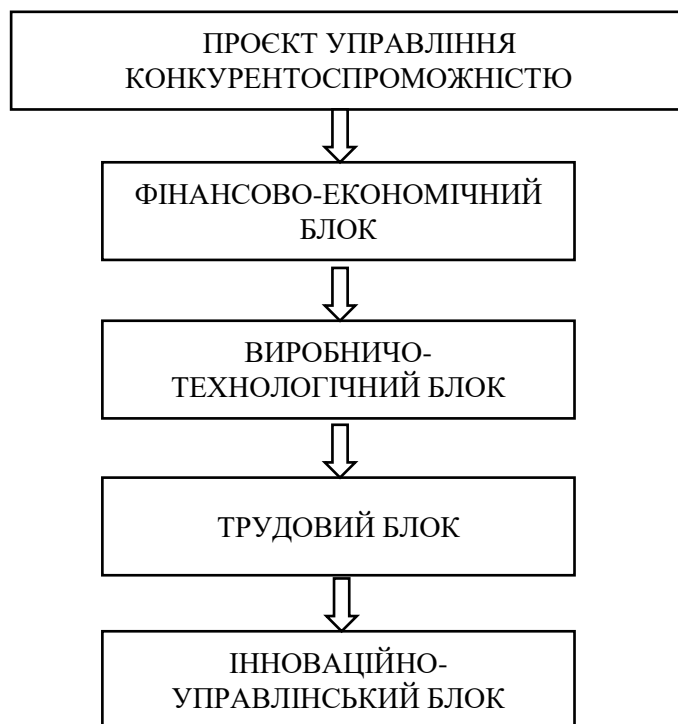


Рисунок 3.2. Схема реалізації проєкту удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

*Розроблено автором*

Одним із ключових напрямів проєкту є удосконалення фінансово-економічного управління підприємством. З урахуванням результатів аналізу діяльності доцільним є впровадження елементів управлінського обліку та бюджетування, орієнтованих на контроль витрат і підвищення рентабельності діяльності. Запровадження таких інструментів дозволить підвищити прозорість фінансових потоків, своєчасно виявляти неефективні витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації собівартості продукції. Очікуваним результатом реалізації цього напрямку є стабілізація фінансових

результатів, зростання прибутковості та підвищення фінансової стійкості підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність.

Важливим складником проєкту є модернізація та раціоналізація використання виробничого потенціалу підприємства. У межах цього напряму передбачається поетапне оновлення основних фондів, удосконалення технологій виробництва та впровадження ресурсозберігаючих підходів. Підвищення ефективності використання основних засобів сприятиме зростанню фондівіддачі та зниженню матеріаломісткості продукції, що дозволить підприємству покращити цінові та якісні параметри продукції. Реалізація виробничо-технологічних заходів проєкту створює передумови для підвищення продуктивності виробництва та посилення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Окрему увагу в проєкті приділено розвитку трудового потенціалу підприємства. Зростання продуктивності праці у попередні роки свідчить про наявність значних резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів. У межах проєкту доцільним є вдосконалення системи мотивації персоналу шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на досягнення ключових показників ефективності. Крім того, важливим є підвищення рівня кваліфікації працівників, розвиток управлінських і професійних компетенцій, а також формування корпоративної культури, спрямованої на підтримку ініціативності та відповідальності. Реалізація цього напряму сприятиме зростанню результативності праці та формуванню стійких трудових конкурентних переваг.

Суттєвим елементом проєкту є впровадження інноваційно-управлінських рішень у процес управління конкурентоспроможністю. Застосування сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, цифрових технологій планування та контролю дозволить підвищити якість управлінських рішень і забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Інноваційний підхід до управління сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, зниженню впливу ризиків і формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Реалізація проєкту передбачає поетапний характер. На першому етапі здійснюється організаційна підготовка, яка включає формування відповідальної команди, визначення цільових показників конкурентоспроможності та розроблення плану заходів. На другому етапі реалізуються основні заходи проєкту за визначеними напрямками з одночасним моніторингом проміжних результатів. На завершальному етапі здійснюється оцінка ефективності впроваджених управлінських рішень, коригування заходів і формування рекомендацій щодо подальшого розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Очікуваними результатами реалізації проєкту є підвищення ефективності використання фінансових, виробничих і трудових ресурсів, зростання рівня рентабельності діяльності, зміцнення фінансової стійкості та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. У середньо- та довгостроковій перспективі впровадження проєкту забезпечить формування стійких конкурентних переваг і сприятиме зміцненню позицій підприємства на регіональному ринку.

Таким чином, запропонований проєкт удосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства має комплексний і інноваційний характер та відповідає сучасним вимогам стратегічного управління. Його реалізація створює необхідні передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та формує основу для оцінки економічної ефективності впроваджених заходів, що доцільно розглянути у наступному підпункті розділу 3.

### **3.3. Оцінювання ефективності впровадження проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Оцінювання ефективності впровадження проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства є завершальним етапом обґрунтування

доцільності запропонованих управлінських рішень. Метою даного підрозділу є визначення економічного ефекту від реалізації проєкту, а також оцінка його впливу на показники діяльності підприємства у середньостроковій перспективі.

Оцінювання ефективності проєкту здійснюється на основі порівняння фактичних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки з прогнозними значеннями, очікуваними в результаті впровадження запропонованих заходів у 2026–2028 роках. Для оцінки ефективності використано систему показників, що характеризують обсяг виробництва, прибутковість, продуктивність праці та фінансову стійкість.

Вихідною базою для прогнозних розрахунків є фактичні показники діяльності підприємства за 2024 рік, зокрема обсяг виробленої продукції у розмірі 522 268 тис. грн, рівень рентабельності діяльності – 15,0 %, а також продуктивність праці – 2 081,9 тис. грн на одного працівника.

Таблиця 3.2 – Прогнозні показники ефективності діяльності підприємства в результаті впровадження проєкту

Показник	2024р. (база)	2026р.	2027р.	2028р.	Зміна 2028/2024
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	522 268	548 381	575 800	604 590	+82 322
Рентабельність діяльності, %	15,0	17,0	18,5	20,0	+5,0
Прибуток, тис. грн	78 340	93 225	106 523	120 918	+42 578
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 081,9	2 165,2	2 251,8	2 341,9	+260,0

Як свідчать дані таблиці 3.2, у результаті впровадження проєкту очікується стабільне зростання обсягів виробництва та прибутковості діяльності підприємства. Зокрема, у 2028 році прогнозується збільшення прибутку на 42 578 тис. грн порівняно з базовим 2024 роком.

Зростання продуктивності праці та підвищення рентабельності діяльності свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

У перспективі 2026–2028 років реалізація проекту сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню інвестиційної привабливості та посиленню конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку.

Результати розрахунків підтверджують економічну доцільність і ефективність впровадження проекту удосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який створює основу для його сталого розвитку у середньостроковій перспективі.

Для поглибленої оцінки ефективності впровадження проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно використати систему додаткових економічних показників, які дозволяють оцінити інвестиційну привабливість проекту та результативність використання ресурсів.

Таблиця 3.3. – Додаткові показники ефективності реалізації проекту

Показник	Формула розрахунку	2024 (база)	2028 (прогноз)	Зміна
Рентабельність витрат, %	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} \times 100$	17,6	25,0	+7,4
Коефіцієнт приросту прибутку	$\frac{\text{Пп}2028}{\text{Пп}2024}$	–	1,54	+0,54
Ефективність витрат	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}}$	0,18	0,25	+0,07
Приріст продуктивності праці, %	$\frac{(\text{Ппраці}2028 - \text{Ппраці}2024)}{\text{Ппраці}2024} \times 100$	–	12,5	+12,5

Дані таблиці 3.3 свідчать про суттєве підвищення ефективності використання витрат у результаті реалізації проекту. Зростання рентабельності витрат та коефіцієнта приросту прибутку підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Отримані значення показників ефективності свідчать, що проект забезпечує не лише зростання абсолютних фінансових результатів, але й

підвищує якісні характеристики господарської діяльності підприємства «Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю імені ЛЕСІ УКРАЇНКИ», що має важливе значення для зміцнення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено науково-практичне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, аналітичній оцінці та розробленні практичних рекомендацій щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного виконання завдань дослідження, що охоплювали теоретичний, аналітичний та проєктний аспекти.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства та визначено її роль у забезпеченні стійкого розвитку суб'єктів господарювання. Систематизація поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців дала змогу обґрунтувати комплексний характер конкурентоспроможності як економічної категорії, що формується під впливом фінансових, виробничих, трудових та управлінських чинників. У результаті теоретичного аналізу уточнено місце конкурентоспроможності в системі стратегічного управління підприємством та визначено її значення як інтегрального показника ефективності господарської діяльності.

Другий розділ магістерської роботи присвячено комплексному аналізу діяльності підприємства та оцінці його конкурентних переваг і конкурентоспроможності потенціалу. Проведене дослідження фінансово-економічних, виробничих і трудових показників дозволило виявити сильні сторони підприємства, пов'язані з фінансовою стійкістю, зростанням продуктивності праці та достатнім рівнем виробничого потенціалу. Водночас встановлено наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності використання ресурсів, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

На основі порівняльного аналізу з основними регіональними конкурентами та застосування матричних методів оцінювання обґрунтовано позиції

підприємства на ринку та визначено напрями посилення його конкурентних переваг. Отримані результати підтвердили доцільність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного підходу в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності.

У третьому розділі роботи розроблено практичні рекомендації та запропоновано проєкт удосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності, що охоплюють фінансово-економічні, виробничо-технологічні, трудові та інноваційно-управлінські аспекти діяльності підприємства. Запропонований проєкт має комплексний характер та орієнтований на інтеграцію управління конкурентоспроможністю в загальну систему стратегічного управління.

Оцінювання ефективності впровадження проєкту засвідчило його економічну доцільність та практичну результативність. Прогнозні розрахунки на період 2026–2028 років підтвердили можливість зростання обсягів виробництва, підвищення прибутковості діяльності та покращення якісних показників використання ресурсів. Очікуваний економічний ефект від реалізації проєкту свідчить про формування стійких конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства у середньостроковій перспективі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованого проєкту в діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Отримані висновки та напрацювання можуть бути використані в управлінській практиці аграрних підприємств, а також у навчальному процесі при вивченні дисциплін економічного та управлінського спрямування.

Загалом результати магістерської роботи підтверджують, що системне управління процесом забезпечення конкурентоспроможності є необхідною умовою сталого розвитку підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища. Реалізація запропонованих у роботі заходів створює передумови

для підвищення адаптивності підприємства, зниження впливу зовнішніх ризиків та забезпечення довгострокового економічного зростання.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
2. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. Випуск № 187. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>
3. Лук'янчук О.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. Випуск № 3–4. С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>
4. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. Випуск № 3(67). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7>
5. Бутенко, Н. В. Конкурентні стратегії підприємства в умовах нестабільності. *Вісник економіки*. 2022. Випуск № 4. С. 45–52.
6. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління розвитком підприємства. 2021. Київ: КНЕУ.
7. Гринько, Т. В. Потенціал підприємства: оцінювання та управління. *Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля*. 2023.
8. Держстат України. *Статистичний щорічник України*. 2024. <https://www.ukrstat.gov.ua>
9. Іванова, Л. О. (2022). Оцінка конкурентних переваг аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2022. Випуск № 6, 67–74.
10. Калініченко, Л. Л. Управління ресурсним потенціалом підприємства. *Харків: ХНЕУ*. 2021.

11. Євтушенко Н. О.; Гурін, Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. Випуск № 3-4. С. 24-28.

12. Андріян І. Г. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих* : зб. наук. пр. XII всеукр. студент. науково-практ. конф., м. Вінниця, 20 квіт. 2023 р.– С. 19–26.

13. Валоводюк А. С. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному ринку. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих* : зб. наук. пр. XII всеукр. студент. науково-практ. конф., м. Вінниця, 20 квіт. 2023 р. –С. 178-187.

14. Кривіцька. В.В. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства за теорією ефективної конкуренції. *Матеріали конференції ВНТУ*. 2021. URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/10954/9148>

(дата звернення: 15.10.2025)

15. Прожогін, Д. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства . *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>

16. Мішустіна, Т. С., Кошулько, Л. І. Бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності продукції в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Випуск № (13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16750113>

17. Гріщенко І., Сисоєва І., Циганчук В. Методи підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств на основі кластерного підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № (64). <https://doi.org/10.32782/25240072/2024-64-135>.

18. Гріщенко І.В., Білецька Н.В. Параметри оцінки конкурентоспроможності продукції підприємств в сучасних економічних

умовах. «Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства»: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 р.: у 2-х т. Т.1. Ч.1. За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 92-97.

19. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств, *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № (39), Вилучено з: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>.

20. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

21. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.

22. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator>. 58-28

23. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Савранський А. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проектного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-8>

24. Карпенко В., Костинюк С., Шейнер Б. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. 2024. Випуск 29. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/967/886> (дата звернення: 05.09.2025).

25. Жегус О., Давиденко В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23> (дата звернення: 10.09.2025).

26. Дмитрієв І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

27. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ*. 2021. Випуск №1 (35). С 16-21.
28. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка АПК*. 2021. Випуск № 11. С. 96–98.
29. Іванченка І. С. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. Харків: Видавництво. 2022. 252 с.
30. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск № 50. С. 245-248.
31. Чумак Л.Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес-інформ*. 2023. № 1. С. 212–215.
32. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. *Дніпро*. 2022. № 19. С. 1–5.
33. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) навч. посіб. Харків : Право, 2022. 312 с.

## ДОДАТКИ