

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах
нестабільного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес–адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
1 групи
денної форми здобуття освіти
Аболмасов Дмитро Валерійович
Керівник: Зось–Кіор Микола Валерійович
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	10
1.1. Сутність та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства.....	10
1.2. Підходи до забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес- середовища.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства	30
2.3. Потенціал конкурентоспроможності підприємства в системі управління.....	36
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	44
3.1. Адаптивний підхід до підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	44
3.2. Напрями нейтралізації ризиків нестабільного бізнес-середовища в системі підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	51
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища зумовлена постійними змінами та високим рівнем невизначеності, з якими стикається сучасний бізнес. Умови ринку змінюються під впливом економічних, політичних, технологічних та екологічних чинників, що ускладнює збереження стабільної конкурентної позиції підприємств. Водночас споживачі стають все більш вимогливими, а ринок – більш насиченим, що створює додатковий тиск на підприємства. Щоб виживати та процвітати, бізнесу необхідно адаптуватися до нових умов, швидко реагувати на зміни та впроваджувати інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю. Дослідження в цьому напрямі допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними та стійкими в умовах динамічних ринкових перетворень, посилюючи їхню здатність до адаптації, розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Теоретико-методологічні і практичні аспекти формування і управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, оцінці її ефективності висвітлено у працях багатьох учених: Артемчук В.А., Багорка М.О., Вараксіна О. В., Волкова Н. В., Воронько–Невіднича Т. В., Дашко І. М., Діденко Є. О., Євтушенко Н.О., Желіховська М.В., Іщейкін Т. Є., Левків Г. Я., Лемещенко Н.І., Леськів Г. З., Мартин О.М., Махмудов Х. З., Николюк О. М., Філіппова С.В., Франчук В. І., Халімон Т. М., Храпкіна В. В. та ін.

Аналіз великої кількості наукових праць показав, що дана проблема вивчена недостатньо, адже ученими не визначено єдиного підходу щодо застосування категорійного апарату, компонентної структури й методики оцінювання та системи чинників, під впливом яких відбуваються процеси управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Тому існує об'єктивна необхідність у пошуку

інструментів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, в т. ч. у питаннях механізму задіювання внутрішніх резервів підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, дозволило визначити мету і завдання магістерської дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Для досягнення мети магістерської дипломної роботи було визначено наступні завдання:

дослідити сутність, форми і методи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища;

розкрити чинники впливу на механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;
провести аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

виявити актуальний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища;

надати прогноз динаміки керованих показників діяльності підприємства при реалізації механізму управління конкурентоспроможністю;

представити процедуру управління конкурентоспроможністю підприємства для організаційних змін на підприємстві.

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є особливості формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління процесами управління конкурентоспроможністю підприємства; економіко–математичні методи – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки розвитку системи управління конкурентоспроможністю; системний підхід – для характеристики механізму управління конкурентоспроможністю підприємства; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, для аналізу й інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень магістерської дипломної роботи.

Інформаційна база магістерської дипломної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну базу досліджень становить дані звітності Підприємства

за 2019–2023 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, зокрема об'єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення управління конкурентоспроможністю підприємства. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища;

здійснено аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища з урахуванням сучасних методик;

розроблено напрями нейтралізації ризиків нестабільного бізнес-середовища в системі підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме внесено пропозиції щодо впровадження адаптивного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням в підприємстві комплексної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповідей на науково–практичних конференціях [10; 41; 54]:

1. Федірець О.В., Гнатенко І.А., Опалат Д.В., Аболмасов Д.В. Управління соціально-економічним розвитком інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. № 8 (278). 2024. С. 258-268.

2. Неводничий Я., Бурмака О., Аболмасов Д. Управління

інвестиційною політикою конкурентоспроможного підприємства в сучасних умовах. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. Том 1. С. 57-58.

3. Бурий Є.І., Аболмасов Д.В., Шацька З.Я. Менеджмент змін в умовах смарт-економіки: теорія та практика управління трансформаціями. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 25.10.2024, Національний авіаційний університет. Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. К.: НАУ, 2024. С. 219-220.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 71 сторінка. Містить 21 таблицю, 6 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств спостерігається значна динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища. Формування конкурентного середовища в економіці вимагає від українських підприємств впровадження нових методів і форм ведення конкурентної боротьби, що в комплексі сприяє досягненню стабільних конкурентних переваг. Здатність підприємства витримувати конкуренцію на ринку протягом тривалого часу визначається такою економічною категорією, як «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність» [складено автором за матеріалами 11; 34; 39; 48; 49; 51; 52; 56; 57; 65]

Автор	Визначення поняття
Буртняк І. В., Судук Н. В., Рогач О. Д.	Конкурентоспроможність – як здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування і розвиток в умовах ринкової економіки, зберігаючи лідерські позиції на ринку.
Ладунка І. С., Братанов М. І.	Конкурентоспроможність – як здатність адаптуватися до змін ринкових умов і ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення довгострокових переваг на ринку.
Міщук Є. В.	Конкурентоспроможність – як здатність конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, підтримуючи оптимальне співвідношення між якістю продукції та її ціною.
Суханова А. В.	Конкурентоспроможність – як можливість пропонувати товари чи послуги, які за якісними характеристиками переважають конкурентів.
Танасюк І.М., Кіршо С.М.	Конкурентоспроможність – як комплексний показник ефективності функціонування підприємства, його здатності витримати конкуренцію в умовах мінливого ринку.
Томчак В.М.	Конкурентоспроможність – як здатність створювати кращу пропозицію для клієнтів через інновації та ефективне позиціонування на ринку.

Автор	Визначення поняття
Ужва А. М.	Конкурентоспроможність визначена через концепцію «конкурентної стратегії», де підприємства повинні створювати унікальні цінності для споживачів, щоб здобути стійкі конкурентні переваги.
Халімон Т. М.	Конкурентоспроможність – як адаптація до змін зовнішнього середовища і підтримка високого рівня конкурентних переваг.
Храпкіна В. В.	Конкурентоспроможність – як три ключові стратегії: операційна досконалість, клієнтоорієнтованість і продуктове лідерство.
Zhyvko Z.	Конкурентоспроможність – як поняття «ключових компетенцій», які є унікальними здібностями підприємства, що дозволяють йому залишатися конкурентним протягом тривалого часу.

Ці автори вносять різні аспекти у розуміння поняття «конкурентоспроможність», від стратегій і гнучкості до інновацій і унікальних компетенцій. Категорія «управління конкурентоспроможністю підприємства» характеризується переліком таких властивостей, як порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність, і ось як визначають її українські та закордонні вчені (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» [складено автором за матеріалами 2; 8; 19; 25; 26; 44; 60]

Автор	Визначення поняття
Арич М. І.	комплексний процес, що передбачає формування та реалізацію заходів для забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища
Бондар А.	процес побудови конкурентної стратегії шляхом аналізу сил, що впливають на ринкову позицію підприємства
Гарват О.	стратегічний процес формування й реалізації конкурентних стратегій, які сприяють досягненню стійких конкурентних переваг
Діденко Є. О.	система заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до змін у ринковому середовищі з метою забезпечення його ефективної діяльності на конкурентному ринку
Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М.	систематична діяльність з управління ресурсами та можливостями підприємства, спрямована на підвищення його ринкової привабливості для споживачів і партнерів
Салоїд С. В., Аріков В. Ю.	процес ідентифікації конкурентних переваг, їх оцінки та розвитку за допомогою стратегічних, тактичних і оперативних управлінських заходів
Mazur N.	організація та контроль заходів, які сприяють посиленню позицій підприємства в конкурентному середовищі, враховуючи потреби споживачів і тенденції ринку

Основою управління конкурентоспроможністю підприємства є економічний механізм, який складається з комплексу елементів, що регулюють процес прийняття рішень у господарській діяльності підприємства. Для ефективного функціонування цього механізму важливо, щоб усі елементи постійно взаємодіяли між собою (рис. 1.1).

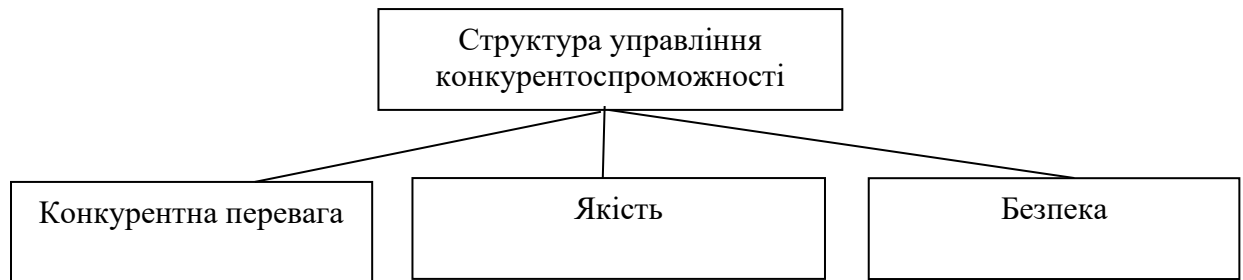


Рис. 1.1. Складові управління конкурентоспроможністю підприємства [складено автором за матеріалами 3; 5; 7]

Складові управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язані таким чином: технічні регламенти спрямовані на забезпечення безпеки, однак підприємства повинні усвідомлювати, що самі по собі вони не гарантують конкурентних переваг.

Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства допомагає систематизувати їх та показати вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечуючи краще розуміння їхньої природи та ролі в управлінні (табл. 1.3).

Зазначені чинники, що впливають на формування достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть перетворитися на конкурентні переваги лише в тому випадку, якщо вони здійснюють стимулюючий та позитивний вплив на діяльність підприємства. У випадку виявлення чинників з негативним впливом на управління та формування конкурентоспроможності, їх слід усунути. Якщо усунути їх неможливо, то потрібно мінімізувати їхній вплив, щоб запобігти зниженню конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація чинників впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства [складено автором за матеріалами 17; 21; 28; 64]

Класифікаційна ознака	Види чинників
За тривалістю дії	Короткострокові (тимчасові)
	Середньострокові
	Довгострокові
За характером спеціалізації	Загальні
	Спеціалізовані
В залежності від сфери походження	Внутрішні
	Зовнішні
Залежно від рівня взаємообумовленості	Прямі
	Непрямі
Залежно від ступеню корисності	Корисні
	Нейтральні
	Шкідливі
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку підприємства	Контрольовані (підприємство має можливість впливати)
	Неконтрольовані (підприємство не може впливати)

Конкурентоспроможність підприємства є підсумковим узагальнюючим показником його стабільної діяльності, що охоплює результати роботи різних виробничих, управлінських і допоміжних підрозділів, а також залучених ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства відображає наявність у підприємства відносних переваг над іншими конкурентами або учасниками ринку в сферах, пов'язаних з ключовими конкурентними чинниками, які визначають можливості як цього підприємства, так і його конкурентів у досягненні спільних цілей [6; 9; 10].

Отже, можна зробити висновок, що ефективність роботи підприємства та рівень його конкурентоспроможності залежать від чинників, які безпосередньо створюють умови для ефективної діяльності. Наявні конкурентні переваги відображають реалізовані можливості підприємства, тоді як його потенціал визначає резерви. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємств дозволяє знизити рівень невизначеності та ризику в процесі виробничо-збутової

діяльності, підвищити якість стратегічного планування і покращити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю та ефективністю адаптуватися до умов конкурентного середовища, де основними властивостями, що характеризують конкурентоспроможність підприємств визначено порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність і системність.

При формуванні конкурентоспроможності підприємства важливу роль відіграє наявність та реалізація ефективної конкурентної стратегії. Стратегія конкурентоспроможності має стати основою для поведінки підприємства на ринку і описувати план забезпечення переваг над конкурентами.

Стратегія управління конкурентоспроможністю повинна фокусуватися на діях і підходах, пов'язаних із управлінням, які спрямовані на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства в конкретній сфері діяльності [12; 20; 50; 53].

Різноманітність функціонування суб'єктів господарювання призводить до виникнення ряду трактувань конкурентних стратегій, які визначають головну її мету – формування конкурентної стратегії (табл. 1.4).

Конкурентні стратегії можуть класифікуватися за різними ознаками, такими як взаємозв'язки між учасниками ринку та дії конкуруючих підприємств:

1. За рівнем диференціації:

стратегії диференціації – підприємство прагне створити унікальні продукти або послуги, які відрізняються від конкурентів, що може включати інноваційний дизайн, якість, обслуговування клієнтів або інші характеристики, які надають додаткову цінність;

стратегії низьких витрат – підприємство намагається стати виробником з найнижчими витратами в галузі, що дозволяє йому пропонувати нижчі ціни для споживачів, що може відбуватися через ефективність виробництва, оптимізацію постачання та зменшення витрат.

Визначення поняття «конкурентна стратегія» [складено автором за матеріалами 4; 11; 18; 22; 31; 35; 37; 47; 55; 63]

Автор	Характеристика
Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В.	система заходів і дій, що забезпечують підприємству досягнення конкурентних переваг на ринку через ефективне використання ресурсів і адаптацію до змінюваного зовнішнього середовища.
Буртняк І. В., Судук Н. В., Рогач О. Д.	сукупність рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей підприємства у конкурентному середовищі, зокрема, на вибір сегментів ринку і управління ресурсами для створення унікальної пропозиції.
Гавриш О. А., Гриценко В. В., Григорова З. В.	план дій, який визначає, як підприємство буде досягати і підтримувати свої конкурентні переваги через адаптацію до потреб споживачів та аналіз конкурентного середовища.
Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н.	комплекс заходів, що дозволяє підприємству вирізнитися серед конкурентів шляхом створення і реалізації унікальної цінності для своїх клієнтів.
Ковтуненко К., Ковтуненко Ю., Фоміна Н., Ковальчук О., Ковтуненко Д.	проактивний підхід підприємства до управління своїми ресурсами та активами з метою забезпечення довгострокової переваги на ринку.
Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В.	свідомий вибір іншого набору видів діяльності, щоб забезпечити унікальне поєднання цінності для клієнта.
Мартин О.М., Лемещенко Н.І., Артемчук В.А., Парохненко А.С.	план, який об'єднує основні цілі, політику та дії організації в єдине ціле, спрямований на те, щоб перевершити конкурентів.
Страшинська Л. В., Ткачук С. В., Худолій Д. Ю.	основа для розуміння того, як організація може створити і підтримувати конкурентну перевагу, зосереджуючись на інноваціях та потребах клієнтів.
Філіппова С.В., Кочевой М.М., Андросенко В.Д.	визначення ключових компетенцій та їх використання для створення ціннісних пропозицій, які конкуренти не зможуть легко імітувати.
Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Lereuko T., Zos-Kior M.	загальний план, який бізнес використовує для залучення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення організаційних цілей на конкурентному ринку.

2. За охопленням ринку:

стратегії масового охоплення – орієнтація на широку аудиторію з метою максимізації продажів, де підприємства використовують стандартні продукти та пропонують їх за доступними цінами;

стратегії сегментації – сфокусування на конкретних сегментах ринку або нішах, де підприємство може запропонувати спеціалізовані продукти або послуги, що задовольняють особливі потреби споживачів.

3. За часом реалізації:

стратегії короткострокового зростання – орієнтація на швидке досягнення конкурентних переваг через оперативні дії, акції або короткострокові кампанії;

стратегії довгострокового зростання – інвестування в інновації, розвиток бренду та створення стійких конкурентних переваг, що забезпечать успіх у майбутньому.

4. За типом ресурсів:

стратегії, орієнтовані на ресурсну базу – використання унікальних ресурсів підприємства (технології, знання, патенти) для створення конкурентних переваг;

стратегії на основі партнерства – співпраця з іншими підприємствами або організаціями для досягнення спільних цілей і підвищення конкурентоспроможності.

5. За умовами ринку:

стратегії реагування на зміни – гнучкість і адаптивність до змін в умовах ринку, що дозволяє підприємству швидко реагувати на нові виклики та можливості;

стратегії стабільності - фокус на підтриманні стабільності та уникненні ризиків, що може включати захист від зовнішніх загроз і стабільне управління витратами [13; 14; 23; 45-46].

Класифікація конкурентних стратегій допомагає підприємствам зрозуміти, які підходи можуть бути найбільш ефективними в їхньому конкретному контексті. Також вибір стратегії залежить від багатьох чинників, включаючи ринкові умови, ресурси підприємства, цілі та місію підприємства.

1.3. Підходи до забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища

У сучасних умовах глобалізації конкуренція між підприємствами виходить за національні межі, і все більше підприємств прагнуть досягти стійкої конкурентоспроможності. Забезпечення конкурентних переваг на вимагає від підприємств розробки та впровадження ефективних стратегій, які враховують різноманітні чинники, зокрема специфіку підприємницького середовища, культурні відмінності, економічні, правові та політичні умови.

Аналіз підходів до забезпечення конкурентоспроможності показує різноманіття стратегій, які підприємства застосовують для досягнення стійких конкурентних переваг. Основними підходами є диференціація, зосередження на зниженні витрат, інноваційна діяльність та стратегічне партнерство. Успішні підприємства орієнтуються на інновації та технологічні вдосконалення, що дозволяє створювати унікальні продукти і послуги, які важко відтворити конкурентами. Також значну роль відіграє війна і глобалізація, які змушують підприємства адаптуватися до умов ризиків, різних ринків, інтегруючи міжнародні практики у свої стратегії. Важливим є також стратегічний підхід до управління ресурсами, зокрема людськими і фінансовими, що сприяє оптимізації бізнес-процесів [15; 40; 58].

Аналіз успішних підприємств демонструє, що стійка конкурентоспроможність досягається завдяки балансуванню між короткостроковими і довгостроковими стратегіями, гнучкістю у відповідь на зміни зовнішнього середовища та активною інноваційною діяльністю.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку базується на кількох ключових чинниках: здатність до інновацій, ефективність управління ресурсами, гнучкість у адаптації до змін, а також здатність задовольняти потреби різних культур і сегментів ринку.

Основними підходами до забезпечення конкурентоспроможності в

умовах нестабільного бізнес-середовища (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства [складено автором за матеріалами 1; 16; 27; 54; 59; 60]

Підходи	Стратегії	Характеристика
Підхід М. Портера	Стратегія базових конкурентних переваг	Один із найбільш відомих підходів до конкурентоспроможності щодо забезпечення конкурентних переваг через пропозицію продукції з низькими витратами, або ж створення унікальної цінності для клієнтів.
	Стратегія лідерства за витратами	Передбачає оптимізацію витрат на виробництво, логістику та управління для забезпечення мінімальної ціни на продукцію, що дозволяє підприємствам конкурувати на ринках з високою ціновою чутливістю.
	Стратегія диференціації	Полягає у створенні унікальної продукції або послуги, яка відрізняється від конкурентів, що може бути досягнуто за рахунок інновацій, високої якості, ексклюзивного дизайну чи інших особливостей, які привертають споживачів.
	Стратегія фокусування	Означає орієнтацію на вузький сегмент ринку або географічний регіон, де підприємство має конкурентні переваги.
Інноваційний підхід	Стратегія адаптації	Включає адаптацію продукту, маркетингової стратегії, логістичних та виробничих процесів відповідно до локальних особливостей ринку, що дозволяє підприємствам більш точно відповідати очікуванням споживачів у різних країнах, і що сприяє зростанню продажів та лояльності до бренду.
	Стратегія диверсифікації	Вихід на нові ринки або розширення асортименту продукції дозволяє підприємствам знизити ризики, пов'язані зі змінами на окремих ринках, та забезпечити стабільне зростання.
	Мережеві стратегії та партнерства	Багато підприємств укладають стратегічні альянси з іншими підприємствами для розширення своїх можливостей у виробництві, збуті або інноваціях, що дозволяє їм збільшувати масштаби діяльності, знижувати витрати та підвищувати якість продукції через обмін досвідом і технологіями.

У бізнесі інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Підприємства, що активно впроваджують новітні технології та інноваційні продукти, мають більше шансів захопити нові ринки або розширити свою присутність на вже існуючих. Наприклад,

підприємства в галузі ІТ, біотехнологій або автомобілебудування активно використовують інновації для виходу на ринки та підтримки своєї конкурентоспроможності.

У світовій практиці для оцінювання конкурентоспроможності використовують такі методи, як метод порівнянь, ранжування, таксономічний метод і метод бальної оцінки. Наприклад, метод порівнянь дозволяє безпосередньо виявити переваги та недоліки підприємств за окремими показниками конкурентоспроможності, визначеними під час ідентифікації ключових індикаторів. Водночас цей метод фокусується на порівнянні з одним конкурентом.

Метод рангів, навпаки, порівнює компанію, що оцінюється з кількома конкурентами, дозволяючи оцінити її позицію на ринку, виявити як її переваги, так і недоліки порівняно з конкурентами. Проте цей метод не враховує ступінь впливу кожного показника на загальну конкурентоспроможність.

Метод бальної оцінки надає можливість отримати кількісну оцінку позиції підприємства у порівнянні з декількома конкурентами, навіть за умов обмеженої інформації про них, що дозволяє не тільки визначити місце підприємства на ринку, але й кількісно оцінити відставання від лідерів по галузі.

Метод STEP-аналізу забезпечує комплексну оцінку середовища, аналізуючи вплив ключових чинників: соціальних, технологічних, економічних, політичних та правових. STEP-аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство» і формується у вигляді матриці, де на горизонтальній осі зазначаються макрофактори, а на вертикальній – сила їх впливу, виміряна в балах або рангах. Такий підхід широко застосовується для оцінки економічної ситуації в галузі виробництва та комерції.

Один із найбільш відомих інструментів стратегічного аналізу – SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози. Його використання

спрямоване на перетворення слабких сторін на сильні, а загроз – на можливості, що є актуальним для підприємств (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Матриця SWOT-аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства [складено автором за матеріалами 24; 30]

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Стратегія використання переваг для реалізації можливостей	Стратегія реалізації можливостей для подолання слабкостей
Загрози	Стратегія використання переваг для нейтралізації загроз	Стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, також широко застосовуються на практиці. Вони дозволяють графічно відобразити позицію підприємства в конкурентному середовищі. Наприклад, метод порівнянь і метод рангів використовуються для оцінки позицій підприємств-конкурентів на основі ключових індикаторів конкурентоспроможності, що дозволяє ефективно визначити лідерів і аутсайдерів у конкуренції. Методи кількісної оцінки, як метод балів, дозволяють узагальнити результати та визначити відставання підприємства від його конкурентів.

Таким чином, SWOT-аналіз як інструмент забезпечує всебічний розгляд зовнішніх загроз і можливостей, одночасно даючи змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свій потенціал у конкурентному середовищі [32-33].

Методу SPACE-аналізу, що є похідним від SWOT, часто надається перевага при оцінюванні сильних і слабких сторін діяльності малих підприємств за такими критеріями:

фінансова стійкість (оцінка включає показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та фінансової стабільності, що відповідає світовій практиці оцінки фінансової сили підприємств);

конкурентоспроможність (визначається через частку ринку,

рентабельність продукції та загальну конкурентоздатність, подібно до методів, що використовуються в аналізі ринкової позиції);

привабливість галузі (оцінюється за рівнем прибутковості, стадією життєвого циклу та залежністю від ринкової кон'юнктури, що співзвучно зі світовими підходами до аналізу галузевих перспектив);

стабільність галузі (враховується через стабільність прибутку, розвиток інновацій та маркетингові можливості, що є важливим критерієм в оцінці ринкової стабільності).

Кожен з показників оцінюється за десятибальною шкалою на основі світових, регіональних і галузевих стандартів фінансових коефіцієнтів та аналізу економічних даних, що надає змогу формувати матрицю спрямованої стратегії в системі SPACE і будувати вектор позиції підприємства для конкурентної оцінки.

Однією з найвідоміших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності на світовій арені є модель McKinsey 7S (модель аналізу Мак-Кінсі 7S), яка була розроблена спеціалістами корпорації General Electric у співпраці з консалтинговою компанією McKinsey & Co на початку 1970-х років. Ця модель здобула широке визнання у всьому світі завдяки своїй універсальності та здатності враховувати ключові аспекти управління. Основними оціночними показниками є стратегічний стан підприємства та привабливість ринку. Стратегічний стан оцінюється за такими критеріями, як конкурентоспроможність, частка ринку, рентабельність, чистий дохід, технологічний рівень, керівництво і персонал. Привабливість, наприклад, аграрного ринку, включає такі чинники, як обсяг ринку, темпи його зростання, ціноутворення, структура конкуренції та норма прибутку в галузі [36; 38; 41-43; 62].

Отже, впровадження стратегічного підходу до визначення рівня розвитку та ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності підприємства дозволяє на глобальному рівні систематично і структуровано оцінити всі аспекти його діяльності та визначити ключові пріоритети для

забезпечення і зміцнення лідерських позицій на ринку. Аналіз практик управління конкурентоспроможністю підприємств дозволяє зробити такі узагальнення:

конкурентоспроможність є критичним чинником для забезпечення стабільної прибутковості у майбутньому;

підвищення конкурентоспроможності має бути інтегрованою частиною загального процесу управління;

досягнення довгострокової конкурентоспроможності вимагає цілеспрямованої стратегії з використанням ефективної системи управління конкурентним потенціалом;

система підвищення конкурентоспроможності повинна враховувати вплив глобальних ринкових змін та адаптуватися до дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища;

ефективна система управління конкурентоспроможністю повинна включати кілька підсистем: управлінську (для координації процесів), ресурсну (для забезпечення необхідними ресурсами), конкурентну (для управління потенціалом), та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для адаптації до ринкових умов).

До основних функцій системи управління конкурентоспроможністю, відповідно до світового досвіду, віднесено: розробку показників і критеріїв для оцінки конкурентоспроможності; оцінку адекватності конкурентного потенціалу для підтримання поточних позицій на ринку; аналіз гнучкості конкурентного потенціалу; оцінку результативності заходів з підвищення конкурентоспроможності з подальшою їх координацією; пошук нових можливостей та стратегічне планування для їх реалізації.

Ключовим завданням системи управління конкурентоспроможністю є пошук напрямків і розробка ефективного економічного механізму підвищення конкурентоспроможності, що базується на виявленні і раціональному використанні складових конкурентного потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно зазначити, що:

1. Визначено, що ефективність роботи підприємства та рівень його конкурентоспроможності залежать від чинників, які безпосередньо створюють умови для ефективної діяльності. Наявні конкурентні переваги відображають реалізовані можливості підприємства, тоді як його потенціал визначає резерви. Встановлено, що аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємств дозволяє знизити рівень невизначеності та ризику, підвищити якість стратегічного планування і покращити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю та ефективністю адаптуватися до умов конкурентного середовища, де основними властивостями, що характеризують конкурентоспроможність підприємств визначено порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність і системність.

2. Встановлено, що стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це спосіб досягнення стійких конкурентних переваг підприємства через участь у конкурентній боротьбі та краще задоволення потреб покупців, ніж це роблять конкуренти. Аналіз світових практик управління конкурентоспроможністю підприємств дозволяє зробити такі узагальнення: конкурентоспроможність є критичним чинником для забезпечення стабільної прибутковості у майбутньому; підвищення конкурентоспроможності має бути інтегрованою частиною загального процесу управління; досягнення довгострокової конкурентоспроможності вимагає цілеспрямованої стратегії з використанням ефективної системи управління конкурентним потенціалом; система підвищення конкурентоспроможності повинна враховувати вплив глобальних ринкових змін та адаптуватися до дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство зареєстроване як виробничий сільськогосподарський кооператив. Його юридична адреса: Полтавська область, Полтавський район. Організаційну структуру управління підприємством представлено на рис. 2.1.

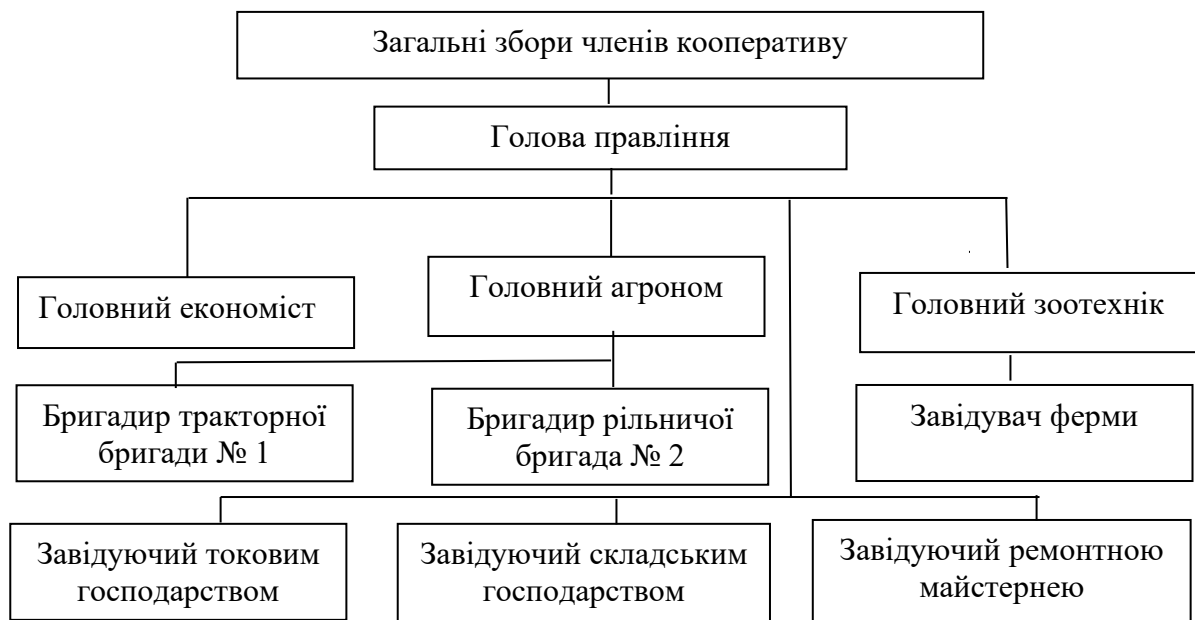


Рис. 2.1. Структура управління підприємства, 2023 р. [складено автором]

Управління підприємством здійснюють такі органи: вищий орган – загальні збори членів кооперативу; виконавчий орган – голова правління. Загальні збори, до складу яких входять усі члени кооперативу, займаються затвердженням статуту та внесенням до нього змін, обранням органів управління, ухваленням фінансових звітів і планів, розподілом прибутку та вирішенням стратегічних питань. Виконавчі функції покладаються на правління кооперативу, яке обирається загальними зборами. Очолює правління голова, який є ключовою посадовою особою кооперативу.

Для забезпечення прозорості управління створено спостережну раду як контролюючий орган. Окрім цього, функціонує ревізійна комісія – незалежний орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності кооперативу.

Організаційна структура підприємства вирізняється прагматичністю (рис. 2.2).

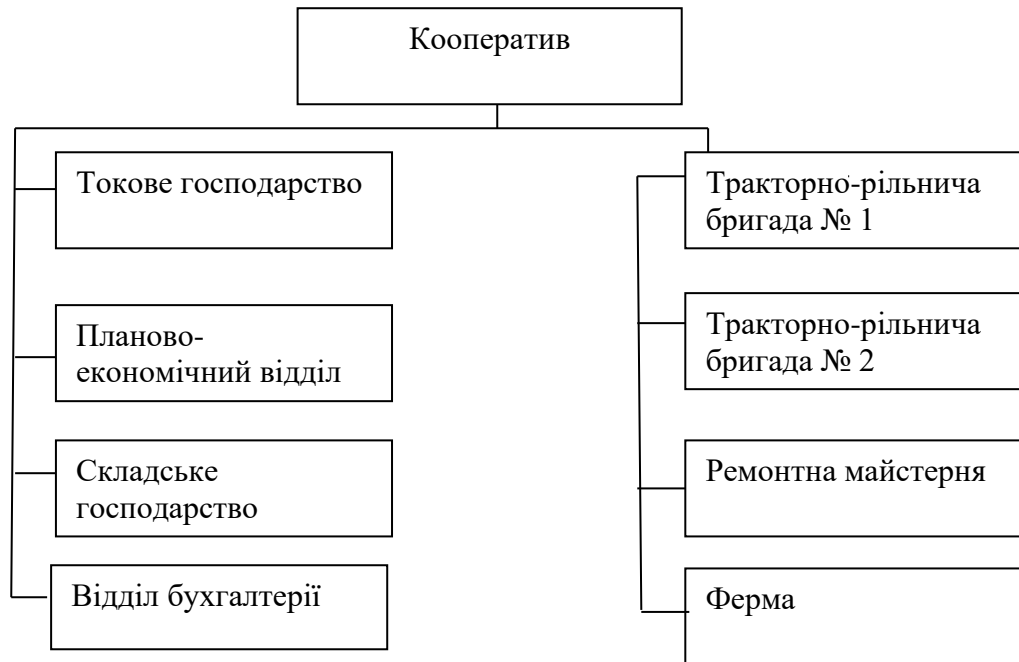


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2023 р. [складено автором]

Виконавчі підрозділи підприємства включають структурні одиниці, що безпосередньо займаються виробничими процесами, такі як ферми, бригади, склади тощо. Ці підрозділи очолюються керівниками (менеджерами), які підзвітні правлінню.

Основні принципи управління на підприємстві: демократичність; колегіальність; прозорість; відповідальність. Ця управлінська структура може змінюватися відповідно до специфіки діяльності кооперативу, але її головною метою залишається забезпечення ефективності, демократичності та прозорості управління.

Визначимо структуру сільськогосподарських угідь підприємства у табл. 2.1 (за даними з Додатку А).

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельних угідь підприємства, 2019–2023 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Площа сільськогосподарських угідь, га	3975	3787	4108	4108	3924	-1,3
з них – рілля, га	3659	3630	3974	3773	3679	0,5
пасовища, га	316	157	134	335	245	-22,5
Структура угідь, %:						
Сільськогосподарські угіддя, з них – рілля	100	100	100	100	100	-
пасовища	92,1	95,9	96,7	91,8	93,8	1,7
Навантаження на одного середньорічного працівника сільськогосподарських угідь, га	7,9	4,1	3,3	8,2	6,2	-1,7
	19,7	21,4	26,7	26,7	30,2	53,3

Загальна площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 1,3%: з 3975 га у 2019 році до 3924 га у 2023 році. Це може свідчити про вилучення частини земель із господарського обігу або зміну їхнього цільового призначення. Площа ріллі дещо збільшилася на 0,5% (з 3659 га до 3679 га), що говорить про орієнтацію підприємства на більш інтенсивне використання земель. Пасовища скоротилися значно – на 22,5% (з 316 га до 245 га), що може свідчити про зменшення поголів'я худоби або зміну пріоритетів у виробництві. Частка ріллі у структурі угідь зросла з 92,1% у 2019 році до 93,8% у 2023 році (+1,7%). Це вказує на посилення землеробської спеціалізації. Частка пасовищ, навпаки, знизилася з 7,9% до 6,2% (-1,7%). Навантаження на одного середньорічного працівника щодо сільськогосподарських угідь значно зросло – на 53,3% (з 19,7 га у 2019 році до 30,2 га у 2023 році).

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників підприємства (табл. 2.2). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, скоротилася на 35,6% (з 202 осіб у

2019 році до 130 осіб у 2023 році). Це суттєве скорочення може бути пов'язане з автоматизацією, механізацією робіт або оптимізацією штатного розкладу для зниження витрат. Загальний фонд заробітної плати зменшився на 23,4%. Це свідчить про зниження витрат на оплату праці, що узгоджується зі скороченням чисельності працівників. Продуктивність праці на одного працівника суттєво зросла на 71,5%. Це позитивний показник, який свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів і, можливо, про впровадження нових технологій або збільшення обсягів виробництва на одного працівника. Місячна заробітна плата одного працівника зросла на 19,1%. Хоча заробітна плата підвищувалася, темпи її зростання значно нижчі за темпи зростання продуктивності праці, що може свідчити про можливість подальшого підвищення рівня оплати праці.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників та ефективності їх використання на підприємстві, 2019–2023 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	202	177	154	154	130	-35,6
Фонд заробітної плати, тис. грн	20688	18735	18404	18776	15851	-23,4
Продуктивність праці, тис. грн/чол	448,2	576,4	801,7	629,1	768,8	71,5
Заробітна плата 1 працівника в місяць, грн	8535	8821	9959	10160	10161	19,1

Наявність та показники використання основних та оборотних засобів наведено в табл. 2.3. Загальна вартість активів зросла на 155,4%. Це значне зростання, яке вказує на розширення матеріальної бази підприємства. Необоротні активи збільшилися на 424,2%, що є суттєвим зростанням і вказує на значні капіталовкладення у довгострокові активи, насамперед у основні засоби. Первісна вартість основних засобів зросла на 279,4%, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази.

Власний капітал підприємства збільшився на 517,7%, що свідчить про суттєве зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,
2019–2023 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Усього активів	75917	70969	93705	95931	193898	155,4
Необоротні активи	25660	20986	19029	15995	134501	424,2
з них основні засоби	19509	15096	12554	9789	128705	559,7
Основні засоби за первісною вартістю	47028	47800	50122	50418	178417	279,4
Знос основних засобів	27519	32704	37568	40629	49712	80,6
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,59	0,68	0,75	0,81	0,28	-52,5
Оборотні активи	50257	49983	74676	79936	59397	18,2
Власний капітал	23502	25716	49021	45073	145165	517,7
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	4,9	4,0	3,1	2,4	32,8	569,4
Фондоозброєність, тис. грн./чол	96,6	85,3	81,5	63,6	990,0	925,1
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	2,58	3,31	5,95	8,17	0,46	-82,2

Підприємство значно зміцнило свою матеріальну базу за рахунок суттєвих інвестицій в основні засоби, що сприяло омолодженню фондів і зростанню фондозабезпеченості та фондоозброєності. Водночас зменшення частки оборотних активів та погіршення забезпеченості основних засобів оборотними можуть створити ризики недостатньої ліквідності або недостатнього обігового капіталу для поточної діяльності. Для подальшого розвитку підприємству варто збалансувати структуру активів, забезпечуючи достатній рівень оборотних засобів для підтримки стабільного фінансового стану.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямків оцінки ефективності діяльності підприємства (табл. 2.4).

**Результати фінансово–господарської діяльності
підприємства, 2019–2023 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	90536	102029	123461	96881	99938	10,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	101322	84581	79151	87161	106404	5,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	-19185	9577	29104	1622	-18786	-2,1
Чистий прибуток, тис. грн	-20297	2740	23303	-3731	-21063	3,8
Рентабельність активів, %	-26,7	3,9	24,9	-3,9	-10,9	15,9
Рентабельність виробництва, %	-18,9	11,3	36,8	1,9	-17,7	1,3

Чистий дохід зріс на 10,4%. Хоча це позитивна динаміка, темпи зростання є відносно низькими, що може свідчити про обмежений ріст ринку або стабільний попит на продукцію підприємства. Собівартість збільшилася на 5,0%. Показник зростав повільніше за чистий дохід, що потенційно могло б сприяти зростанню прибутковості, проте цього не відбулося через інші фактори. Підприємство залишалося збитковим у 2019 та 2023 роках. Чистий збиток збільшився на 3,8%. Це свідчить про недостатню ефективність управління витратами або слабкі фінансові результати основної діяльності. Рентабельність активів є від'ємною у більшості років, зокрема у 2023 році становила -10,9%. Хоча спостерігалось короткочасне покращення у 2020–2021 роках, тенденція загалом залишається негативною. У 2023 році рентабельність виробництва знизилася до -17,7%, що близьке до показника 2019 року (-18,9%). Це свідчить про низьку ефективність виробничої діяльності. Попри зростання чистого доходу та помірне збільшення собівартості, підприємство залишається збитковим, а фінансові результати свідчать про значні труднощі в операційній діяльності.

2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства

На управління конкурентоспроможністю підприємства впливає безліч як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, проте варто звернути увагу на ті, які мають найбільший вплив. Основні чинники впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 2.3.

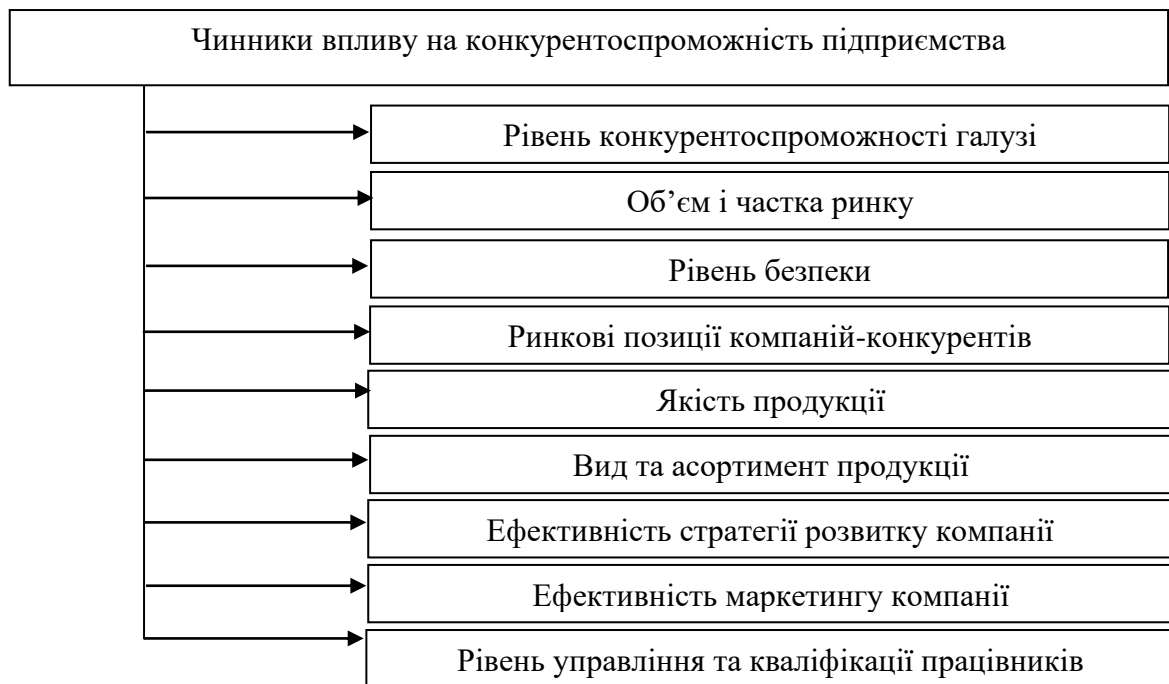


Рис. 2.3. Чинники впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства, 2023 р. [складено автором]

Розрахуємо рівень конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів за методом складання конкурентного профілю (табл. 2.5).

Аналіз матриці конкурентного профілю підприємства дозволяє оцінити його конкурентні позиції відносно основних конкурентів (підприємств А і Б) за ключовими чинниками конкурентоспроможності.

Підприємство має значно кращу загальну оцінку, ніж конкуренти. Це свідчить про більш високий рівень конкурентоспроможності, що забезпечується сильними сторонами за окремими критеріями.

Матриця конкурентного профілю підприємства, 2023 р. [розраховано автором]

Чинники конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Підприємство		Головні конкуренти			
		рейтинг	оцінка	підприємство А		підприємство Б	
				рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1. Продукція	0,4						
1.1. Якість	0,25	7	1,75	7	1,25	5	1,25
1.2. Асортимент продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
2. Ціна	0,3						
2.1. Продажна	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,60
2.2. Відсоткова знижка	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
2.3. Термін оплати	0,1	4	0,40	3	0,30	3	0,30
3. Канали збуту	0,2						
3.1. Форми збуту	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3.2. Система транспортування	0,05	7	0,35	7	0,35	7	0,35
3.3. Система контролю замовлень	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
4. Соціальна відповідальність	0,1	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Загальна оцінка	1		5,00		4,20		4,00

Примітка: експертна оцінка ставиться від 0 до 5, де 0 – найгірше значення, а 5 – найкраще значення.

Сильні сторони підприємства:

Якість продукції: рейтинг 7 забезпечує найвищу оцінку (1,75), що суттєво перевищує конкурентів (А – 1,25, Б – 1,25). Це свідчить про перевагу у сприйнятті якості продукції.

Система транспортування: максимальний рейтинг 7 у всіх підприємств, однак підприємство зберігає перевагу за іншими аспектами цієї групи.

Асортимент продукції: попри рейтинг 5 (середній), підприємство отримує найвищу оцінку (0,75) завдяки вагомості цього чинника.

Слабкі сторони підприємства:

Соціальна відповідальність: найнижча оцінка серед усіх підприємств (0,20), тоді як конкуренти отримали по 0,40. Це може свідчити про недостатню увагу до CSR (корпоративної соціальної відповідальності).

Відсоткова знижка: оцінка 0,20 є середньою, але поступається конкуренту А (0,15) і помітно нижча, ніж у Б (0,10).

Термін оплати: попри середній рейтинг 4 (оцінка 0,40), підприємство не має суттєвої переваги перед конкурентами (обидва мають оцінку 0,30).

Підприємство є лідером у конкурентній боротьбі завдяки високій якості продукції та розвинутій системі збуту. Проте воно має ряд слабких сторін, які можуть обмежити його можливості в майбутньому. Усунення зазначених недоліків дозволить підприємству закріпити лідерські позиції на ринку. Визначимо рівень конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів за методом оцінки конкурентних переваг, що представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів за методом оцінки конкурентних переваг, 2023 р.

[розраховано автором]

Найменування конкурентних переваг підприємства (КПП)	Вагомість КПП	Бальна оцінка		
		підприємство	підприємства-конкуренти	
			А	Б
Імідж підприємства	0,1	10	10	8
Рівень використання виробничих потужностей	0,12	9	9	8
Широта асортименту	0,17	9	7	5
Рівень якості продукції	0,15	9	9	9
Екологічність виробництва	0,14	6	4	7
Ціни на продукцію	0,12	9	9	8
Рівень автономії виробництва	0,2	10	9	6
Разом	1,0	8,88	8,06	7,10

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

За цим методом розраховується зважена оцінка конкурентних переваг підприємства як сума добутків бальної оцінки та коефіцієнта вагомості та отримуються середні значення бальної оцінки конкурентних переваг підприємства в такій послідовності:

1. Визначаємо середню оцінку ключових факторів успіху

підприємств-конкурентів А і Б.

2. Розраховуємо конкурентну позицію підприємства (П).

Визначимо конкурентну позицію досліджуваних підприємств:

$$КП_{П} = (8,88 - (8,06+7,10)/2) / (8,06+7,10) = 0,09$$

$$КП_{А} = (8,06 - (8,88+7,10)/2) / (8,88+7,10) = 0,01$$

$$КП_{Б} = (7,10 - (8,88+8,06)/2) / (8,88+8,06) = -0,08$$

Підприємство має найбільш сильну конкурентну позицію порівняно зі своїми конкурентами (КП=0,09). Підприємство А (КП=0,01) та підприємство Б (КП=-0,08) мають значно слабкішу конкурентну позицію на ринку порівняно з аналізованим підприємством.

Розрахуємо конкурентоспроможність аналізованого підприємства за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників (табл. 2.7). За даним методом визначаємо показник конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 2.7

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності підприємства з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників, 2023 р. [розраховано автором]

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	Підприємство		Підприємство А		Підприємство Б	
		бали	значення	бали	значення	бали	значення
Частка ринку	0,2	4	0,80	7	1,40	4	0,80
Рентабельність продукції	0,2	6	1,20	6	1,20	6	1,20
Середня зважена ціна	0,15	8	1,20	7	1,05	8	1,20
Якість продукції	0,15	10	1,50	9	1,35	9	1,35
Строк поставки продукції	0,15	7	1,05	9	1,35	8	1,20
Рівень визнання підприємства	0,1	10	1,00	9	0,90	8	0,80
Витрати на екологічність виробництва	0,05	5	0,25	9	0,45	9	0,45
Сума	1		7,00		7,70		7,00

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

$$P_{кпА} = 1,0$$

$$P_{кпП} = 7,00/7,70 = 0,90$$

$$P_{кпБ} = 7,00/7,70 = 0,90$$

За результатами оцінки аналізованих трьох підприємств, якщо переваги підприємства перевищують переваги конкурента на 30%, то необхідно вивчити дії конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на даному ринку. Перевищення на 30 – 50% – підприємство займає стійке положення на ринку. Перевага в 50 – 70% – підприємство працює успішно, але необхідно нарощувати переваги, які вже є. Більше 70% – підприємство повністю контролює ринок, але його основною метою є збереження завойованих позицій.

Конкурентні переваги підприємства А на 10% перевищують переваги аналізованого підприємства. Конкурентні переваги підприємства Б є нижчими від підприємства А та однаковими з аналізованим підприємством. Аналізованому підприємству необхідно вивчити дії конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на ринку сільськогосподарської продукції, переглянути цінову політику на продукцію, щоб зробити її більш доступною для споживачів.

Для визначення конкурентних переваг підприємства можна скористатися наступним алгоритмом (рис. 2.4).

Щоб чітко визначитись з конкурентними перевагами підприємству слід провести маркетингові дослідження в двох напрямках:

1. Проаналізувати споживчий попит.
2. Проаналізувати конкуренцію в галузі.

Процес визначення джерел стійких конкурентних переваг пропонується проводити за низкою послідовних етапів:

На першому етапі передбачено виділення напрямів ідентифікації джерел конкурентних переваг відповідно до завдань, що вирішуються. Такі напрями в даному випадку повинні відбивати можливості формування

конкурентних переваг, виходячи з наявних ресурсів підприємства.

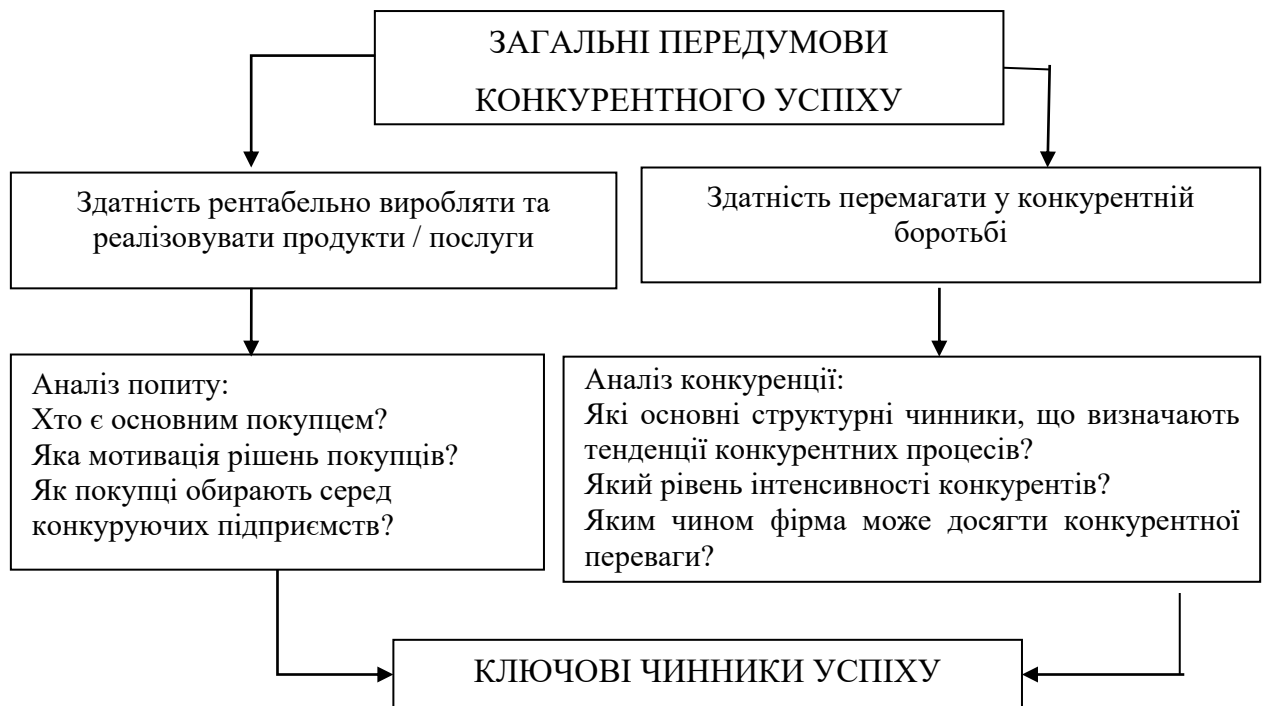


Рис. 2.4. Ідентифікація конкурентних переваг підприємства, 2023 р.
[складено автором]

На другому етапі здійснюється формування інформаційної бази у вигляді необхідного обсягу вуну трішніх і зовнішніх даних про об'єкт оцінки, повнота й обґрунтованість яких визначає об'єктивність отриманих результатів і наданих рекомендацій.

Формування системи об'єктів дослідження здійснюється на третьому етапі. Як об'єкти дослідження обираються кількісні й якісні характеристики конкурентних переваг підприємств ритейлу на стадіях їх формування та реалізації, якими є система синтетичних й аналітичних показників.

Четвертий етап є логічним продовженням попередніх і передбачає оцінку позиції підприємства в конкурентній групі щодо сформованих і реалізованих конкурентних переваг.

Загострення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові джерела і способи отримання конкурентних

переваг, які визначають позиції підприємств в конкурентному середовищі. Поступовий перехід до постіндустріального суспільства ставить нові завдання розвитку підприємств, пов'язані з пошуком нових джерел стійких конкурентних переваг підприємства, які засновані не на матеріальних ресурсах або витратах, а відносяться до внутрішнього потенціалу підприємства і зумовлюють його конкурентоспроможність в змінному ринковому середовищі.

Важливу роль відіграє якість продукції, оскільки клієнти завжди мають вибір і можуть віддати перевагу іншим підприємствам, які пропонують кращі умови. Це підкреслює необхідність для підприємств постійно вдосконалювати якість послуг та інші аспекти, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

2.3. Потенціал конкурентоспроможності підприємства в системі управління

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це комплексний показник, який відображає рівень переваги підприємства на ринку, порівнюючи сукупність його можливостей і результативності з аналогічними показниками конкурентів за певний період часу. Важливою особливістю потенціалу конкурентоспроможності є здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Швидка адаптація повинна ґрунтуватися на сукупності інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних чинників, які забезпечують успішну діяльність підприємства на ринку. Таким чином, якщо підприємство має широкий спектр компетенцій і вони є на високому рівні, то його шанси на перемогу в конкурентній боротьбі зростають, а потенціал конкурентоспроможності вважається досить високим.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства можна розглядати на кількох рівнях, що відображають різні аспекти його здатності ефективно

діяти в умовах ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства, 2023 р.

[складено автором]

Рівні	Характеристика рівнів
Інтелектуальний рівень	Характеризує здатність підприємства використовувати знання, навички, компетенції та інновації для підтримки конкурентоспроможності. Високий рівень інтелектуального потенціалу забезпечує здатність швидко адаптуватися до змін і впроваджувати нові ідеї для розвитку бізнесу. Наприклад, інноваційні підходи до виробництва, маркетингу чи управління можуть надати підприємству перевагу на ринку.
Технічний рівень	Технічний потенціал визначається рівнем обладнання, інструментів і технологій, які використовуються на підприємстві. Підприємство з високим рівнем технічної оснащеності може швидко адаптувати свої виробничі процеси до нових умов, забезпечуючи ефективність і високу якість продукції або послуг.
Технологічний рівень	Охоплює здатність підприємства впроваджувати сучасні технології у виробничі процеси, що дозволяє збільшувати продуктивність, знижувати витрати та покращувати якість товарів чи послуг. Високий рівень технологічного потенціалу сприяє тому, що підприємство здатне швидше реагувати на зміни в попиті, інновації та нові технологічні тренди.
Організаційний рівень	Організаційний потенціал визначає, наскільки ефективно структура підприємства, система управління і комунікації дозволяють йому адаптуватися до змін. Висока гнучкість організаційної структури, здатність швидко приймати рішення та налаштовувати процеси є ключовими для конкурентоспроможності.
Економічний рівень	Економічний потенціал відображає фінансові можливості підприємства: наявність доступу до фінансових ресурсів, управління витратами, ціноутворення, рентабельність та здатність інвестувати в розвиток. Підприємства з міцним фінансовим становищем легше витримують економічні кризи і краще підготовлені до інвестицій у нові напрями розвитку.
Маркетинговий рівень	Визначається знанням ринку, конкурентів, клієнтів, а також здатністю підприємства до просування своїх продуктів і послуг. Підприємство з високим маркетинговим потенціалом краще розуміє потреби споживачів і ефективніше формує свої пропозиції, що підвищує його конкурентоспроможність.
Соціальний та екологічний рівень	Останнім часом важливим чинником конкурентоспроможності стає соціальна відповідальність підприємства та його екологічна свідомість. Високий рівень соціальної відповідальності, доброзичливе ставлення до співробітників і турбота про екологію можуть позитивно впливати на імідж підприємства і його конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Кожен із цих рівнів впливає на загальний потенціал конкурентоспроможності підприємства. Якщо підприємство має високі показники на кожному з цих рівнів, його конкурентна позиція на ринку буде сильною. Однак слабкі місця на будь-якому з рівнів можуть створити загрози для його успішного функціонування в умовах жорсткої конкуренції.

Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства визначаються відповідно до об'єктів конкурентної боротьби:

маркетингова – показники цієї складової відображають частку ринку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність роботи та позиціонування у межах цільового ринкового сегменту, а також кількість лояльних клієнтів;

фінансово-інвестиційна – характеризує здатність підприємства залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати і забезпечувати оптимальну структуру капіталу;

інтелектуально-кадрова – включає показники, що визначають спроможність підприємства формувати кадровий потенціал, інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;

інноваційна – відображає здатність підприємства розробляти, впроваджувати та використовувати товарні, організаційні, економічні, юридичні та технічні інновації;

логістична – параметри, що характеризують зручність розташування торговельного об'єкта, обсяги та ефективність співпраці з виробниками та логістично-постачальними партнерами;

соціальна – оцінює можливості, масштаби та ефективність заходів внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності підприємства;

матеріально-технічна – відображає здатність підприємства залучати та ефективно використовувати необоротні та оборотні активи.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

Висока якість продукції або послуг – продукти або послуги, що пропонуються підприємством, повинні відповідати високим стандартам

якості, що включає не тільки фізичні характеристики, але й відповідність потребам споживачів, що сприяє задоволенню їх очікувань.

Інновації та технологічний прогрес – підприємства повинні активно впроваджувати нові технології та інноваційні рішення у свої виробничі процеси, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність та поліпшувати якість продукції.

Гнучкість і адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, потреби ринку та вплив конкурентів є ключовою умовою для підтримки конкурентоспроможності. Гнучка організаційна структура та адаптивні бізнес-процеси допомагають підприємствам залишатися актуальними.

Ефективне управління ресурсами – успішне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів є важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності, де раціональне управління ресурсами дозволяє знижувати витрати і максимізувати прибуток.

Сильна маркетингова стратегія – розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії допомагає підприємству краще зрозуміти свій цільовий ринок, розробити відповідні пропозиції та ефективно просувати їх, що сприяє збільшенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

Кваліфікований персонал – наявність висококваліфікованих співробітників, які постійно підвищують свої знання та навички, є важливою умовою для підтримки конкурентоспроможності. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу допомагають підприємству залишатися на передовій у своїй галузі.

Фінансова стабільність – позитивний фінансовий стан підприємства, що передбачає доступ до капіталу та можливість інвестувати в розвиток, є критично важливим для довгострокового успіху. Фінансова стабільність дозволяє підприємству витримувати економічні кризи та реалізовувати стратегії зростання.

Співпраця з партнерами – налагодження стратегічних партнерств і

співпраці з іншими підприємствами, постачальниками та науковими установами може сприяти розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності, що дозволяє обмінюватися знаннями та ресурсами.

Забезпечення соціальної відповідальності – сучасні споживачі все більше звертають увагу на соціальну відповідальність підприємств. Підприємства, які активно дотримуються принципів соціальної відповідальності, мають кращий імідж, що позитивно впливає на їх конкурентоспроможність.

Здатність до стратегічного планування – розробка чіткої стратегії розвитку, яка включає аналіз ризиків і можливостей, допомагає підприємству спрогнозувати зміни на ринку та адаптуватися до них, що забезпечує стійке положення на ринку і можливість для зростання.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку та обґрунтування заходів і стратегій для досягнення визначених цілей, з урахуванням виробничо-збутових можливостей, а також трудового, технічного та фінансового потенціалів підприємства. Зазвичай цей процес включає такі етапи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Етапи конкурентоспроможності підприємства, 2019-2023 рр. [складено автором]

Етап	Зміст
1 етап	Стратегічне планування – визначення цілей, розробка стратегії та плану дій для досягнення конкурентних переваг, що передбачає аналіз ринку, конкурентів, ресурсів підприємства та визначення ключових напрямків розвитку.
2 етап	Реалізація – впровадження розроблених стратегій та планів у практичну діяльність підприємства, що включає організацію процесів, управління ресурсами та адаптацію до змін, що можуть виникнути в ході реалізації.
3 етап	Контроль – оцінка результатів реалізації стратегії, моніторинг виконання планів і корекція дій у разі необхідності, що дозволяє забезпечити досягнення поставлених цілей та адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища.

Відповідно до цих етапів, на початковому етапі стратегічного

планування визначають довгострокові напрями розвитку конкурентоспроможності підприємства та його основних підрозділів.

Наступним кроком є розробка заходів для реалізації планів та впровадження стратегії підприємства. Останній етап включає аналіз та усунення основних проблем, що виникають у досліджуваному підприємстві, шляхом контролю.

Система загального управління конкурентоспроможністю є ієрархічною структурою, яка складається з більш складних важелів управління конкурентоспроможністю в галузі. Основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства,
2019-2023 рр. [складено автором]**

Принцип	Характеристика
Принцип пріоритетності	Визначає ключові напрями, які потребують першочергової уваги та ресурсів для досягнення конкурентних переваг.
Принцип реалізованості	Забезпечує реалістичність розроблених стратегій і планів, з урахуванням наявних ресурсів та умов ринку.
Принцип чіткості	Передбачає ясність та зрозумілість цілей і завдань, що дозволяє всім учасникам процесу точно розуміти, що потрібно досягти.
Принцип інтеграції	Сприяє об'єднанню всіх складових управління в єдину систему, що забезпечує синергію та узгодженість дій усіх підрозділів.
Принцип комплексності	Означає врахування всіх аспектів управління конкурентоспроможністю, включаючи фінансові, технічні та організаційні чинники.
Принцип динамічності	Вимагає здатності до швидкої адаптації стратегій та заходів управління у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі.

У ході своєї діяльності підприємство має визначити свої конкурентні ринкові позиції, які можуть бути як виграшними, так і програшними в умовах конкуренції, для досягнення кращих результатів. Крім того, потрібно оцінити вплив чинників, що залежать від його позиції, які можна класифікувати на зовнішні та внутрішні (табл. 2.11).

**Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства,
2019-2023 рр. [складено автором]**

Конкурентоспроможність підприємства	
Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Конкуренція на ринку	Організаційна структура
Економічна ситуація в країні	Кваліфікація та мотивація персоналу
Зміни в законодавстві та регулюванні	Технологічний рівень виробництва
Попит і пропозиція на продукцію	Якість продукції та послуг
Соціокультурні чинники	Фінансові ресурси
Інноваційні тенденції	Внутрішні процеси управління
Стан інфраструктури	Рівень адаптивності до змін

Отже, фінансова стійкість і конкурентоспроможність підприємства формуються з урахуванням впливу економічних, політичних та соціальних чинників, які не залежать від його діяльності, оскільки на них значно впливає навколишнє середовище. Водночас внутрішні чинники формуються під впливом самих дій підприємства. Внутрішні та зовнішні чинники мають тісний взаємозв'язок: поява зовнішніх чинників часто спричиняє виникнення нових внутрішніх.

Загалом, чинники конкурентоспроможності підприємства – це явища або процеси, які виникають як у рамках його виробничо-господарської діяльності, так і в соціально-економічному житті суспільства. Вони впливають на зміни відносних та абсолютних витрат щодо надання послуг підприємством, що, у свою чергу, призводить до зміни його рівня конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ магістерської дипломної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Підприємство зареєстроване як виробничий сільськогосподарський кооператив. За 2019-2023 рр. чистий дохід зріс на 10,4%. Хоча це позитивна

динаміка, темпи зростання є відносно низькими, що може свідчити про обмежений ріст ринку або стабільний попит на продукцію підприємства. Собівартість збільшилася на 5,0%. Показник зростав повільніше за чистий дохід, що потенційно могло б сприяти зростанню прибутковості, проте цього не відбулося через інші фактори. Підприємство залишалося збитковим у 2019 та 2023 роках. Чистий збиток збільшився на 3,8%. Це свідчить про недостатню ефективність управління витратами або слабкі фінансові результати основної діяльності. Рентабельність активів є від'ємною у більшості років, зокрема у 2023 році становила -10,9%. Хоча спостерігалось короткочасне покращення у 2020–2021 роках, тенденція загалом залишається негативною. У 2023 році рентабельність виробництва знизилася до -17,7%, що близьке до показника 2019 року (-18,9%). Це свідчить про низьку ефективність виробничої діяльності. Попри зростання чистого доходу та помірне збільшення собівартості, підприємство залишається збитковим, а фінансові результати свідчать про значні труднощі в операційній діяльності.

2. Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на показниках, таких як висока виробнича ефективність, яка досягається завдяки використанню сучасного обладнання, новітніх технологій та кваліфікованих працівників. Крім того, підприємство повинно мати здатність завойовувати та тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується ефективним застосуванням принципів маркетингового управління.

Саме тому доцільно розробити заходи вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Адаптивний підхід до підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасному глобалізованому світі підприємства стикаються зі зростаючою конкуренцією, яка вимагає постійних інновацій, адаптації до нових ринкових умов і впровадження ефективних стратегій для підвищення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю забезпечувати стійкі конкурентні переваги, які дозволяють ефективно конкурувати на національних та міжнародних ринках. Пропонуємо адаптивні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства, що є ключовими для забезпечення його довгострокового успіху.

Підхід 1. Інновації як ключовий чинник конкурентоспроможності. Інновації є одним з найважливіших аспектів конкурентоспроможності, оскільки дозволяють підприємству пропонувати унікальні продукти або послуги, а також удосконалювати внутрішні процеси для зниження витрат і підвищення ефективності. Серед підходів до впровадження інновацій можна виділити такі:

технологічні інновації (використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, блокчейн і великі дані, дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг шляхом підвищення продуктивності та оптимізації бізнес-процесів);

інновації в продуктах і послугах (постійне оновлення продуктової лінійки і розробка нових рішень, що відповідають мінливим потребам ринку;

організаційні інновації (зміни у структурі управління, корпоративній

культури та бізнес-моделях, що дозволяють підприємству швидше реагувати на ринкові зміни. Наприклад, гнучкі методи управління, такі як agile або lean, стали глобальними підходами для підвищення ефективності в умовах невизначеності).

Підхід 2. Стратегічне управління та довгострокове планування. Підприємство, прагнучи забезпечити конкурентоспроможність, повинно мати чітко сформульовану стратегію розвитку. Стратегічне управління дозволяє не тільки оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати майбутні тенденції, що дає змогу розробляти довгострокові плани. Основні світові підходи до стратегічного управління включають:

позиціонування на ринку (стратегії, засновані на аналізі конкурентного середовища, таких як модель Портера «П'ять сил». Позиціонування допомагає підприємствам визначити свої сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами, а також ідентифікувати загрози та можливості);

диверсифікація діяльності (розширення асортименту товарів, послуг або ринків для зниження ризиків і підвищення конкурентних можливостей);

корпоративна соціальна відповідальність (зростає важливість відповідальності підприємств за екологічний, соціальний та економічний вплив. Підприємство, інвестуючи у сталі практики, виграє у довгостроковій перспективі завдяки підвищенню лояльності клієнтів та співробітників).

Підхід 3. Використання цифрових технологій. Цифрова трансформація є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати процеси, покращувати комунікацію з клієнтами, а також отримувати точні аналітичні дані для прийняття управлінських рішень:

big data та аналітика (аналіз великих даних дозволяє підприємству краще розуміти ринкові тенденції, прогнозувати попит і оптимізувати виробництво. Підприємство, інвестуючи у аналітику, може швидше реагувати на зміни в умовах ринку та впроваджувати стратегії на основі даних);

інтернет речей (IoT) (технології IoT дозволяють підприємству автоматизувати виробничі процеси та знижувати витрати на обслуговування обладнання;

штучний інтелект (допомагає оптимізувати процеси, підвищувати точність прогнозування попиту і поліпшувати клієнтський сервіс через чат-боти та автоматизовані системи обробки запитів).

Підход 4. Управління людськими ресурсами. Один із ключових чинників успіху підприємства – це його персонал. Підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливе без ефективного управління людськими ресурсами. Підприємству рекомендується використовувати такі адаптивні підходи:

розвиток талантів (інвестування у навчання та розвиток працівників є важливою стратегією для забезпечення високої продуктивності та мотивації персоналу. Підприємство, пропонуючи можливості для професійного розвитку, буде мати вищі показники утримання кадрів і продуктивності);

гнучкі умови праці (пандемія COVID-19 підкреслила важливість гнучких умов праці, таких як віддалена робота або гнучкий графік. Підприємство, адаптуючись до цих умов, зможе зберегти продуктивність і залучити нових працівників);

корпоративна культура (створення позитивного робочого середовища сприяє підвищенню продуктивності працівників та залученню найкращих фахівців).

Підхід 5. Глобалізація та міжнародні стратегії. Для багатьох підприємств конкурентоспроможність означає здатність успішно конкурувати на міжнародних ринках. Глобалізація відкриває нові можливості для підприємства, але також ставить перед ними перешкоди, такі як необхідність адаптації до різних культур, економічних і правових систем:

міжнародна експансія (вихід на нові ринки дозволяє підприємствам диверсифікувати свої джерела доходів і знижувати залежність від одного регіону);

адаптація до місцевих умов (успіх на міжнародному ринку часто залежить від здатності підприємства адаптувати свої продукти або стратегії до місцевих культурних та економічних умов);

партнерства та альянси (створення стратегічних альянсів або спільних підприємств дозволяє підприємствам використовувати ресурси та знання партнерів для розширення на нові ринки).

Таким чином, адаптивні підходи до підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства включають інновації, стратегічне управління, цифрову трансформацію, управління людськими ресурсами та глобальні стратегії. Успішні підприємства використовують ці підходи для адаптації до швидкозмінних ринкових умов, зберігаючи при цьому конкурентні переваги. Ті підприємства, що інвестують у розвиток своїх внутрішніх процесів, технологій і персоналу, мають більші шанси на успіх в умовах сучасної глобальної конкуренції.

Не існує єдиної стратегії, яка підходила б для всіх підприємств: для різних підрозділів або видів товарів можуть бути застосовані різні стратегії. Кожне підприємство повинно самостійно визначити, яка стратегія буде найефективнішою, враховуючи його позицію в галузі, цілі, можливості та ресурси.

Пропонується обрати конкурентну стратегію підприємству за рядом стратегічних показників (табл. 3.1).

Масштаб стратегічних відмінностей за певним показником варіюється в залежності від галузі. Зазвичай стратегічні показники для конкретного підприємства формують узгоджений внутрішній перелік. Кожен з цих показників можна описати з різним ступенем деталізації, а для покращення аналізу можна включити додаткові показники. В межах галузі зазвичай є підприємства, що мають кілька різних, хоча й узгоджених між собою комбінацій показників. Базові конкурентні стратегії, що мають універсальний характер, можуть бути застосовані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити отримання конкурентних переваг.

**Стратегічні показники щодо вибору конкурентної стратегії,
2025-2030 рр. [складено автором]**

Показник	Характеристика
Якість товару	Високий рівень якості продукції може забезпечити конкурентні переваги, привертаючи лояльних клієнтів
Підбір каналу розподілу	Вибір ефективних каналів розподілу впливає на доступність товарів для споживачів та швидкість їх доставки
Вертикальна інтеграція	Контроль над різними етапами виробництва та постачання дозволяє знижувати витрати та покращувати якість
Лідерство в технології	Впровадження інноваційних технологій допомагає підприємству залишатися на крок попереду конкурентів і підвищувати ефективність
Післяпродажний сервіс	Якісне обслуговування клієнтів після покупки сприяє підвищенню лояльності споживачів і покращенню іміджу бренду
Політика ціноутворення	Правильне визначення цінової стратегії допомагає забезпечити конкурентоспроможність товару на ринку та залучити різні сегменти клієнтів

Стратегія лідерства за витратами ґрунтується на оптимізації всіх елементів виробничо-управлінської системи, зокрема:

виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва;

витрат на сировину та енергоресурси;

продуктивності праці.

Стратегія лідерства націлена на досягнення високих показників ефективності виробництва.

Суть стратегії диференціації полягає в наданні продукту чи послугам унікальних характеристик, що проявляється у розвитку брендів з особливими ознаками, унікальності продукції за стилем і смаком, різноманітності послуг та якісному спілкуванні з клієнтами.

Стратегія фокусування базується на досягненні конкурентних переваг через закріплення ринкової позиції в конкретному, вузькому сегменті ринку. Стратегія фокусування є актуальною для підприємств, які не мають достатніх виробничих потужностей або конкурентної позиції на широкому ринку.

Підприємству слід визначити, яка стратегія найкраще підійде,

враховуючи його місце в галузі, цілі, можливості та ресурси. Важливо чітко визначити свої конкурентні переваги та оцінити найбільш прийнятну бізнес-стратегію або комбінацію стратегій.

Формування ефективної стратегії потребує дотримання основних принципів, на основі яких вона і розробляється (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Принципи формування ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, 2025-2030 рр. [складено автором]

Принципи	Характеристика принципів
Принцип конкурентостійкості	Здатність підприємства зберігати свою конкурентну позицію в умовах турбулентності та реакцію на дії конкурентів
Принцип адаптивності та мобільності	Підприємство повинно бути гнучким і здатним швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуючи свої стратегії та дії відповідно до нових умов
Принцип стратегічності	Визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку підприємства, зосереджуючи зусилля на досягненні цих цілей у контексті конкурентного середовища
Принцип ієрархічності	Чітка структура та ієрархія, що дозволяє реалізувати стратегію на різних рівнях управління підприємства, забезпечуючи злагодженість дій
Принцип партисипативності та соціальної орієнтованості	Залучення співробітників до процесу розробки та реалізації стратегії, а також орієнтація на соціальні та екологічні аспекти, що підвищують репутацію підприємства
Принцип інноваційності та розвитку	Підприємство повинно активно впроваджувати інновації та шукати нові можливості для розвитку, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку
Принцип збалансованості	Дотримання балансу між різними аспектами стратегії, такими як економічна ефективність, соціальна відповідальність та екологічна стійкість

В цілому, застосування цих принципів та єдиного підходу до визначення конкурентної стратегії як системи окремих взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємообумовлених елементів, об'єднаних спільною стратегічною метою, стане запорукою створення та реалізації ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Процес формування стратегії конкурентоспроможності підприємства та

вибору альтернатив має включати такі етапи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Етапи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства,
2025-2030 рр. [складено автором]**

Етап	Характеристика етапу
1 етап	Оцінка існуючої конкурентної стратегії – проведення аналізу поточної стратегії, вивчення її ефективності та виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність.
2 етап	Формулювання нової адаптованої до динамічного ринкового середовища стратегії – розробка стратегії, яка враховує зміни в ринкових умовах, нові тенденції та потреби споживачів, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.
3 етап	Планування усунення чи мінімізації ризику – визначення потенційних ризиків, які можуть виникнути в процесі реалізації нової стратегії, і розробка заходів для їх усунення або зменшення.
4 етап	Вибір стратегічних альтернатив – оцінка різних варіантів стратегій та вибір найбільш ефективних, що забезпечать досягнення цілей підприємства та відповідатимуть умовам ринку.

Існує значна необхідність дотримання як принципів, так і умов для забезпечення конкурентоспроможності. Кожне підприємство самостійно визначає ці принципи та умови, доповнюючи їх власними адаптивними елементами, що відповідають специфіці середовища функціонування. Основні умови для забезпечення конкурентоспроможності включають:

забезпечення узгодженості в розвитку техніки, технології, економіки та управління;

використання наукових підходів у стратегічному менеджменті;

врахування взаємозв'язків функцій управління на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;

створення системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів;

впровадження сучасних методів дослідження та розробок, таких як програмно-цільове планування та теорія прийняття рішень.

Отже, для розробки ефективної стратегії конкурентоспроможності

підприємства можна надати такі рекомендації:

конкурентна стратегія повинна спочатку бути чітко спрямована на слабого конкурента, а потім на сильнішого;

використання стратегії має відповідати потенціалу підприємства;

стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі;

інвестувати кошти слід у підвищення тих переваг, які забезпечують прибуток вище середнього;

стратегія не повинна суперечити політиці підприємства;

планувати та впроваджувати стратегію необхідно на тривалий період;

слід уникати стратегій, які працюють лише в сприятливих умовах, і враховувати можливі негативні сценарії;

стратегія повинна передбачати як агресивні дії наступу, так і захист уже зайнятих позицій.

3.2. Напрями нейтралізації ризиків нестабільного бізнес-середовища в системі підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Для успішного впровадження вищезазначених стратегій, підприємство повинне враховувати кілька ключових чинників, що впливають на його конкурентоспроможність (рис. 3.1).

Для підприємства важливо дотримуватись наступних правил (рекомендацій):

постійно інвестувати в інновації та розвиток нових технологій;

вивчати специфіку ринків, на які планується вихід, та адаптувати стратегії відповідно до культурних і правових особливостей;

створювати партнерства та кооперації з підприємствами для розширення своїх можливостей і зниження ризиків;

впроваджувати ефективні логістичні стратегії, що дозволять оптимізувати ланцюжки постачання та знизити витрати;

здійснювати диверсифікацію ринків та продуктів, щоб зменшити ризики, пов'язані з економічними змінами на окремих ринках.

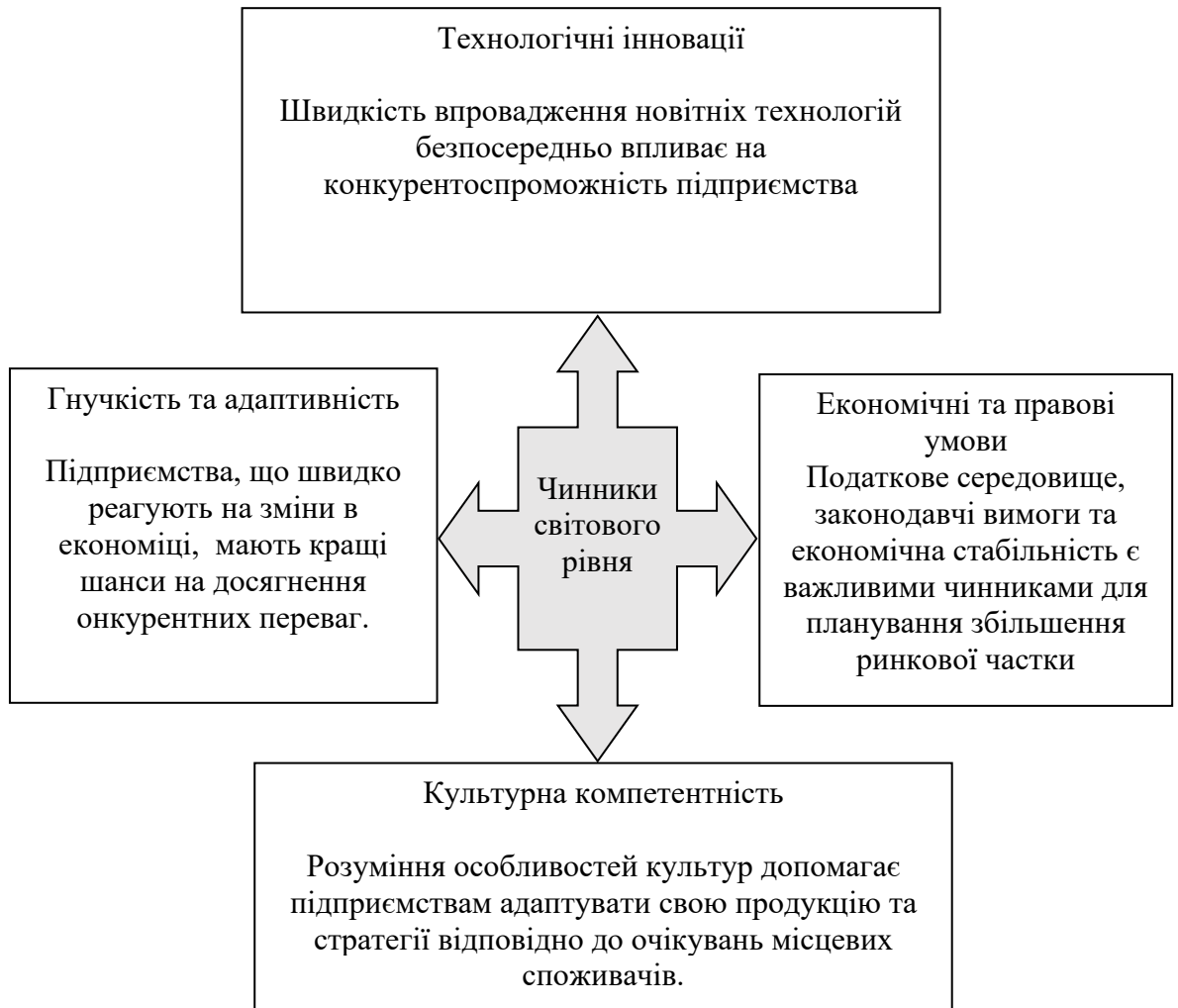


Рис. 3.1. Ключові чинники впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства, 2025-2030 рр. [складено автором]

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку вимагає використання різних стратегічних підходів, які враховують специфіку світової економіки та ринкові умови. Ефективна комбінація інновацій, адаптації до локальних ринків, диверсифікації та співпраці з партнерами є запорукою успішної конкурентної стратегії.

Економічна оцінка та діагностика конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні різноманітних методичних підходів, що відображають світовий досвід. Важливу роль відіграє диференційованість, чіткі критерії та індикативність моделей, які, з урахуванням специфіки конкурентного середовища, дозволяють отримати точні та адекватні результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства на ринку, 2025-2030 рр. [складено автором]

Класифікаційні ознаки	Класифікац. групи	Різновиди	Методи
За напрямком формування інформаційної бази	Внутрішня інформація	Аналіз внутрішніх ресурсів (аналіз фінансової звітності, виробничих потужностей, кадрового складу, тощо).	Модель конкурентних сил М. Портера; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
	Зовнішня інформація	Аналіз зовнішнього середовища (дослідження ринкових умов, конкурентів, клієнтів, нормативно-правового регулювання).	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод вивчення профілю об'єкта
За способом відображення кінцевих результатів	Кількісні методи	Аналіз базується на числових показниках (фінансові коефіцієнти, оцінка рентабельності, продуктивності, витрат тощо).	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз
	Якісні методи	Аналіз базуються на експертних оцінках, анкетуваннях, SWOT-аналізі, де результати подаються у формі інтерпретацій, оцінок, прогнозів.	Модель конкурентних сил М. Портера; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; метод вивчення профілю об'єкта

Класифікаційні ознаки	Класифікац. групи	Різновиди	Методи
За можливістю розробки управлінських рішень	Стратегічні	Допомагають визначити довгострокові перспективи та загальну позицію підприємства на міжнародному ринку.	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; BCG-матриця; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555
	Операційні	Застосовуються для прийняття короткострокових рішень, таких як оптимізація витрат, управління запасами, оцінка поточної ефективності.	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод порівнянь; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта
За способом оцінки	Комплексні методи	Включають всебічну оцінку всіх аспектів діяльності підприємства	Модель конкурентних сил М. Портера; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey
	Локальні методи	Орієнтуються на оцінку конкретного аспекту, такого як фінансовий стан або продуктивність підприємства.	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта

Оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку потребує застосування різноманітних підходів, які

залежать від напрямів аналізу, методів представлення результатів, можливостей для прийняття управлінських рішень і характеру самого оцінювання. Такий підхід дозволяє сформулювати цілісне уявлення про конкурентні позиції підприємства та забезпечити її готовність до успішної діяльності на світовій арені.

Проте застосування таких методів оцінки конкурентоспроможності має певні виклики, що характерні для багатьох підприємств у глобальному контексті:

- складність систематизації інформаційної бази дослідження;
- трудомісткість і складність обчислень;
- необхідність залучення висококваліфікованих фахівців;
- неповне врахування багатогранності діяльності підприємства;
- недостатня адаптивність до динамічних змін ринкових умов тощо.

Світовий досвід свідчить, що модель GE/McKinsey пропонує маркетингові стратегії, які часто не враховують достатнього ресурсного забезпечення. Відносні переваги підприємства визначаються на основі поточних результатів, без урахування довгострокових перспектив розвитку. Такий підхід не дозволяє повністю оцінити вплив важливих чинників та обґрунтувати їхню значущість.

Модель SHELL/DPM також має певні обмеження: стратегічний аналіз базується на умовно обраних показниках, і відсутні чіткі критерії для визначення кількості цих показників. Також є труднощі з присвоєнням значень змінним та оцінкою їхньої вагомості при формуванні матриць.

Модель PIMS має іншу проблему – вона не дозволяє враховувати низку якісних параметрів управління підприємством, а екстраполяція попередніх тенденцій на майбутнє є малоімовірною. Використання результатів моделі в управлінській практиці потребує високого рівня підготовки.

Загалом, у міжнародній практиці при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства та при належному інформаційному забезпеченні найбільш точними є параметричні методи, засновані на

розрахунку інтегральних показників. Найефективнішими є підходи, що дозволяють оцінювати конкурентну позицію з огляду на стратегічний потенціал, оскільки вони дають змогу загалом оцінити раціональність стратегічного позиціонування підприємства в економічній системі.

З огляду на те, що ключовою характеристикою конкурентоспроможності підприємства є її здатність до швидкої адаптації, рівень конкурентної позиції не можна розглядати як постійний показник незалежно від ефективності її фінансово-економічної діяльності. Світова практика демонструє, що доцільно використовувати матричні (стратегічні) методи оцінювання для аналізу конкурентних позицій. Сутність цих методів полягає у відображенні конкурентних позицій аналогічних підприємств через матрицю, яка базується на певних оціночних параметрах. Така матриця є графічним інструментом, де кожна вісь представляє один із параметрів конкурентоспроможності і в сукупності демонструє положення підприємства на ринку.

Щоб ефективно управляти конкурентоспроможністю аналізованого підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, варто зосередитися на ключових стратегіях, які забезпечують гнучкість, адаптивність та ефективне використання ресурсів. Підприємство має розробляти сценарії розвитку бізнесу з урахуванням можливих ризиків і змін у ринкових умовах і використовувати аналітичні інструменти для оцінки трендів і адаптації до змін. Крім того, бажаним є розширення спектру послуг і продуктів, щоб зменшити залежність від одного джерела доходу. При цьому доречним є включення нових видів продукції або переробки сільськогосподарської сировини. Підприємству слід також впроваджувати сучасні агротехнології та посилити автоматизацію процесів, зокрема використовувати системи точного землеробства для підвищення ефективності використання ресурсів. Доцільним є оптимізація витрат, зосереджуючись на найбільш прибуткових напрямках, контроль використання ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій. Підприємству рекомендується розвивати

кооперацію з іншими агропідприємствами, переробними заводами або торговельними мережами. Це дозволить зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Соціально відповідальним є інвестування у навчання і підвищення кваліфікації співробітників, необхідно також створювати умови для їхньої мотивації та залучення до процесів інновацій. Бажаним є також зміна маркетингової стратегії відповідно до потреб ринку. Бажаним є використання цифрових каналів для просування продукції та залучення нових клієнтів. Наразі є актуальним впровадження системи управління ризиками, які включають страхування, розробку антикризових планів і моніторинг ринкової ситуації, орієнтація на впровадження екологічних стандартів та принципів сталого розвитку. Це може стати перевагою на ринку, де все більше цінується екологічна продукція. Доцільним також є спроба виходу на нові ринки, включаючи експорт, де чого необхідно адаптувати продукцію під вимоги різних споживачів.

Нейтралізація ризиків у нестабільному бізнес-середовищі потребує комплексного підходу, спрямованого на зменшення їхнього впливу через ефективне управління ресурсами, стратегічне планування та адаптивність. У системі підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства важливо створити умови для своєчасної ідентифікації ризиків, розробки превентивних заходів і впровадження практик, що мінімізують можливі втрати.

Особливу увагу слід приділити підвищенню рівня стійкості підприємства, що включає розвиток його внутрішніх можливостей для оперативного реагування на зміни, а також зовнішніх механізмів співпраці з партнерами та клієнтами. Ефективні інструменти управління ризиками інтегруються в загальну систему стратегічного управління, забезпечуючи гармонійний баланс між гнучкістю та стабільністю.

Також важливо формувати культуру адаптивності на підприємстві, яка дозволяє приймати інноваційні рішення та швидко реагувати на нові виклики. Оцінка ринку, моніторинг ключових показників і прогнозування

можливих сценаріїв розвитку бізнесу є основою для зменшення впливу негативних чинників. Усі ці дії сприяють не лише нейтралізації ризиків, але й забезпеченню конкурентних переваг у мінливих умовах.

Таким чином, підприємство переживає масштабні зміни, які вимагають від нього гнучкості, адаптивності та готовності до інновацій. Лише впроваджуючи нові технології та розробляючи сучасні бізнес-моделі, воно зможе залишатися конкурентоспроможними на ринку (рис. 3.2).

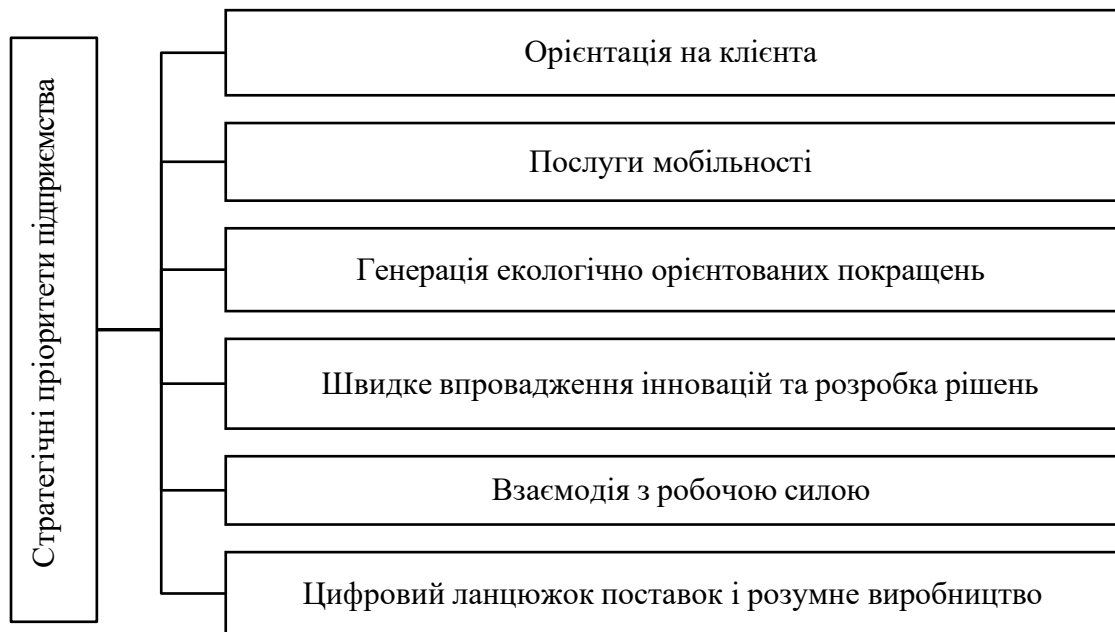


Рис. 3.2. Система стратегічних/інноваційних пріоритетів підприємства, 2025-2030 рр. [складено автором]

Управління конкурентоспроможністю підприємства під час війни вимагає особливого підходу, що поєднує оперативну реакцію на кризові обставини, адаптивність до змін та стратегічне бачення перспектив. Критично важливо зосередитися на підтримці життєздатності бізнесу через оптимізацію ресурсів, захист основних активів та швидке прийняття рішень в умовах невизначеності.

Ці рекомендації допоможуть адаптувати діяльність аграрного підприємства до нестабільності та забезпечити стійку конкурентну позицію.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства відзначимо ключові моменти:

1. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це спосіб досягнення стійких конкурентних переваг підприємства через участь у конкурентній боротьбі та краще задоволення потреб покупців, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії включають різні підходи та напрями, що розробляються керівництвом підприємства для досягнення найкращих результатів у певній сфері діяльності. Для створення ефективних конкурентних стратегій важливо формувати їх, виходячи з умов, у яких функціонує підприємство, та дотримуватися рекомендацій і основних принципів їх розробки.

2. Щоб ефективно управляти конкурентоспроможністю аналізованого підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, варто зосередитися на ключових стратегіях, які забезпечують гнучкість, адаптивність та ефективне використання ресурсів. Підприємство має розробляти сценарії розвитку бізнесу з урахуванням можливих ризиків і змін у ринкових умовах і використовувати аналітичні інструменти для оцінки трендів і адаптації до змін. Крім того, бажаним є розширення спектру послуг і продуктів, щоб зменшити залежність від одного джерела доходу. При цьому доречним є включення нових видів продукції або переробки сільськогосподарської сировини. Підприємству слід також впроваджувати сучасні агротехнології та посилити автоматизацію процесів, зокрема використовувати системи точного землеробства для підвищення ефективності використання ресурсів. Доцільним є оптимізація витрат, зосереджуючись на найбільш прибуткових напрямках, контроль використання ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій.

ВИСНОВКИ

Виконавши магістерську дипломну роботу на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ефективність роботи підприємства та рівень його конкурентоспроможності залежать від чинників, які безпосередньо створюють умови для ефективної діяльності. Наявні конкурентні переваги відображають реалізовані можливості підприємства, тоді як його потенціал визначає резерви. Встановлено, що аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємств дозволяє знизити рівень невизначеності та ризику, підвищити якість стратегічного планування і покращити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю та ефективністю адаптуватися до умов конкурентного середовища, де основними властивостями, що характеризують конкурентоспроможність підприємств визначено порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність і системність.

2. Встановлено, що стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це спосіб досягнення стійких конкурентних переваг підприємства через участь у конкурентній боротьбі та краще задоволення потреб покупців, ніж це роблять конкуренти. Аналіз світових практик управління конкурентоспроможністю підприємств дозволяє зробити такі узагальнення: конкурентоспроможність є критичним чинником для забезпечення стабільної прибутковості у майбутньому; підвищення конкурентоспроможності має бути інтегрованою частиною загального процесу управління; досягнення довгострокової конкурентоспроможності вимагає цілеспрямованої стратегії з використанням ефективною системи управління конкурентним потенціалом; система підвищення конкурентоспроможності повинна враховувати вплив глобальних ринкових змін та адаптуватися до дестабілізуючих чинників

зовнішнього середовища.

3. Підприємство зареєстроване як виробничий сільськогосподарський кооператив. За 2019-2023 рр. чистий дохід зріс на 10,4%. Хоча це позитивна динаміка, темпи зростання є відносно низькими, що може свідчити про обмежений ріст ринку або стабільний попит на продукцію підприємства. Собівартість збільшилася на 5,0%. Показник зростав повільніше за чистий дохід, що потенційно могло б сприяти зростанню прибутковості, проте цього не відбулося через інші фактори. Підприємство залишалося збитковим у 2019 та 2023 роках. Чистий збиток збільшився на 3,8%. Це свідчить про недостатню ефективність управління витратами або слабкі фінансові результати основної діяльності. Рентабельність активів є від'ємною у більшості років, зокрема у 2023 році становила -10,9%. Хоча спостерігалось короткочасне покращення у 2020–2021 роках, тенденція загалом залишається негативною. У 2023 році рентабельність виробництва знизилася до -17,7%, що близьке до показника 2019 року (-18,9%). Це свідчить про низьку ефективність виробничої діяльності. Попри зростання чистого доходу та помірне збільшення собівартості, підприємство залишається збитковим, а фінансові результати свідчать про значні труднощі в операційній діяльності.

4. Конкуренентоспроможність підприємства ґрунтується на показниках, таких як висока виробнича ефективність, яка досягається завдяки використанню сучасного обладнання, новітніх технологій та кваліфікованих працівників. Крім того, підприємство повинно мати здатність завойовувати та тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується ефективним застосуванням принципів маркетингового управління.

5. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це спосіб досягнення стійких конкурентних переваг підприємства через участь у конкурентній боротьбі та краще задоволення потреб покупців, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії включають різні підходи та напрями, що розробляються керівництвом підприємства для досягнення найкращих результатів у певній сфері діяльності. Для створення ефективних

конкурентних стратегій важливо формувати їх, виходячи з умов, у яких функціонує підприємство, та дотримуватися рекомендацій і основних принципів їх розробки.

б. Щоб ефективно управляти конкурентоспроможністю аналізованого підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, варто зосередитися на ключових стратегіях, які забезпечують гнучкість, адаптивність та ефективне використання ресурсів. Підприємство має розробляти сценарії розвитку бізнесу з урахуванням можливих ризиків і змін у ринкових умовах і використовувати аналітичні інструменти для оцінки трендів і адаптації до змін. Крім того, бажаним є розширення спектру послуг і продуктів, щоб зменшити залежність від одного джерела доходу. При цьому доречним є включення нових видів продукції або переробки сільськогосподарської сировини. Підприємству слід також впроваджувати сучасні агротехнології та посилити автоматизацію процесів, зокрема використовувати системи точного землеробства для підвищення ефективності використання ресурсів. Доцільним є оптимізація витрат, зосереджуючись на найбільш прибуткових напрямках, контроль використання ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.