

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «Вітакон-Агро»)**

Допущено до захисту

«___» _____ року

Студента групи М 01-23

факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми

Управління та адміністрування

бізнес-процесами

за спеціальністю 073 Менеджмент

Голяченко Даниїла Олександровича

Завідувач кафедри

менеджменту і маркетингу

_____ Тарасюк М. В.

(підпис)

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор

Тарасюк М. В.

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності, її класифікація та вплив на розвиток організації.....	8
1.2. Генезис поняття конкурентоспроможності у контексті управління підприємством.....	11
1.3. Сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства ..	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВІТАКОН-АГРО»	22
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вітакон-Агро»	22
2.2. Система управління конкурентоспроможністю в компанії ТОВ «Вітакон- Агро».....	31
2.3. Результативність системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро».....	38
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «ВІТАКОН- АГРО».....	46
3.1. Запровадження сучасних методів управління конкурентоспроможністю в компанії ТОВ «Вітакон-Агро», напрями їх майбутнього вдосконалення .	46
3.2. Удосконалення організаційної структури підприємства з огляду на забезпечення ефективності аналізу та управління конкурентоспроможністю	55
ВИСНОВКИ.....	66
РЕЗЮМЕ	69
RESUME	71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
--	-----------

ВСТУП

Актуальність. В умовах глобалізації конкуренція посилюється як на локальних, так і на міжнародних ринках, що змушує підприємства постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Постійні зміни в технологіях, економічних трендах і споживчих уподобаннях вимагають від підприємств здатності оперативно реагувати на виклики ринку. Управління конкурентоспроможністю стає однією з найактуальніших задач для сучасних організацій, які прагнуть не тільки утримати свої позиції, але й зміцнювати ринкову частку та забезпечувати стабільний розвиток.

Необхідність дослідження конкурентоспроможності зумовлена багатогранністю цього поняття та відсутністю єдиного підходу до його визначення. На сьогодні існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності, але жоден з них не є універсальним і всеосяжним. Різні підходи до визначення цього поняття пояснюються складністю явища та різними потребами підприємств у розробці стратегій і тактик для підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності. Тому дослідження управління конкурентоспроможністю є важливим для розробки ефективних управлінських стратегій.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації на прикладі ТОВ «Вітакон-Агро».

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю.

2. Дослідити систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро».
3. Визначити проблеми в управлінні конкурентоспроможністю підприємства та шляхи їх вирішення.
4. Запропонувати заходи для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на основі виявлених проблем.
5. Провести аналіз впливу глобалізаційних процесів на управління конкурентоспроможністю підприємства.
6. Оцінити результативність системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро».
7. Проаналізувати можливості впровадження сучасних методів управління конкурентоспроможністю.
8. Розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури підприємства з метою підвищення ефективності аналізу та управління конкурентоспроможністю.

Об’єкт дослідження – процеси управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації.

Предмет дослідження – соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку конкурентоспроможності підприємства, зокрема його внутрішні та зовнішні фактори впливу.

Емпірична (експериментальна) база дослідження. Дослідження базується на діяльності ТОВ «Вітакон-Агро», яке займається вирощуванням зернових і бобових культур та розведенням великої рогатої худоби. На матеріалах цього підприємства буде проведено аналіз конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використовувалися загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльний

аналіз, емпіричні методи спостереження та анкетування, а також SWOT-аналіз для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Порівняльний метод застосовувався для зіставлення показників конкурентоспроможності підприємства з конкурентами.

Елементи наукової новизни. Новизна дослідження полягає у виявленні специфічних факторів, що впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємства в умовах глобалізації, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю на основі практичного аналізу діяльності ТОВ «Вітакон-Агро».

Практична значущість. Практична значущість результатів дослідження підтверджується їх актуальністю для вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро». Пропозиції, розроблені у процесі дослідження, були враховані керівництвом підприємства, що підтверджено офіційним відгуком. Я був залучений до аналізу врожайності та управління вантажними перевезеннями, що дало можливість запропонувати рекомендації для вдосконалення бізнес-процесів і підвищення конкурентних переваг підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження були апробовані під час участі у Міжнародній науково-практичній конференції "Ad orbem per linguas. До світу через мови" (2024 р.). Я представив доповідь на тему "Формування конкурентних переваг підприємств в умовах глобалізації." Крім того, результати роботи опубліковані у наукових тезах, присвячених управлінню конкурентоспроможністю підприємств, що підкреслює актуальність теми та її практичну значущість для аграрного сектора.

Інформаційна база. Дослідження базується на наукових публікаціях, монографіях, статтях у міжнародних журналах, а також на внутрішніх

документах ТОВ «Вітакон-Агро», що стосуються виробничої діяльності та фінансового стану підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності, її класифікація та вплив на розвиток організації

Конкурентоспроможність, як поняття, охоплює широкий спектр економічних, організаційних і маркетингових факторів. У наукових дослідженнях це поняття зазвичай розглядається як здатність організації досягати стійких конкурентних переваг на ринку шляхом ефективного використання ресурсів та задоволення потреб споживачів. Відповідно до досліджень А. Маренича, конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, яка оцінює здатність організації досягати стійких позицій на ринку через ефективну стратегію та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі (Маренич, 2004).

Класичні дослідження М. Портера, автора теорії конкурентних переваг нації, визначають конкурентоспроможність через здатність підприємства утримувати конкурентні переваги на основі використання моделі п'яти сил, яка враховує загрозу нових учасників, вплив постачальників і покупців, загрозу товарів-замінників і рівень конкурентного суперництва (Porter, 1985). Ця модель дозволяє підприємствам визначити свої ключові слабкі та сильні сторони і, відповідно, розробити стратегію, яка дозволить утримати або посилити свої конкурентні позиції.

Ж. Ламбен, європейський теоретик маркетингу, також пропонує підхід до конкурентоспроможності, заснований на концепції "цінності для споживача".

Ламбен стверджує, що конкурентоспроможність фірми залежить від її здатності створювати продукти, які відповідають очікуванням споживачів та приносять їм цінність, що перевищує конкурентні пропозиції. Таким чином, конкурентоспроможність визначається не лише як відповідність продукції ринковим стандартам, але і як здатність до постійного покращення та інновацій у відповідь на змінні потреби споживачів (Lambin, 1998).

Різні підходи до визначення конкурентоспроможності можна згрупувати за такими основними категоріями:

1. Маркетинговий підхід: Конкурентоспроможність розглядається через здатність задовольнити потреби споживачів на ринку краще, ніж конкуренти. Маркетингові дослідження часто використовують матричні методи аналізу, такі як матриця BCG (Бостонської консультативної групи) та ADL (модель конкурентного позиціонування). На думку таких дослідників, як Д. Кревенс, маркетинговий підхід дозволяє підприємству чіткіше визначити цільову аудиторію та адаптувати продукцію чи послуги до потреб споживачів (Cravens, 1996).
2. Факторний підхід: Акцентується увага на визначенні ключових факторів, які забезпечують конкурентоспроможність організації порівняно з іншими учасниками ринку. Наприклад, С. Кваша вказує, що основними факторами конкурентоспроможності можуть бути якість продукції, репутація бренду, фінансова стабільність, інноваційність та здатність до адаптації (Кваша, 2010).
3. Комплексний підхід: Поєднує елементи маркетингового та факторного підходів, аналізуючи конкурентоспроможність підприємства як синергію його поточних можливостей та потенційного розвитку. Комплексний

підхід передбачає оцінку як поточної конкурентоспроможності, так і довгострокових перспектив. Зокрема, Томпсон і Стрікленд підкреслюють важливість інтеграції стратегічних і фінансових рішень для забезпечення конкурентних переваг (Thompson & Strickland, 2003).

Дослідження конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок про те, що основним чинником успіху є здатність підприємства задовольнити споживацькі потреби краще, ніж це роблять конкуренти. Основними аспектами, які впливають на конкурентоспроможність, є:

1. Здатність до адаптації: вміння реагувати на зміну ринкових умов і нові виклики, що дає можливість підприємству залишатися привабливим для споживачів і утримувати свою частку ринку (Захаров, 2015).
2. Рівень інноваційності: підприємства, які активно інвестують у нові технології та розвиток продуктів, часто отримують конкурентну перевагу за рахунок інновацій, які підвищують цінність продукту або оптимізують його виробництво.
3. Ефективність управління ресурсами: як зазначають Маренич та інші дослідники, ефективне управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами дозволяє підприємству досягати вищої продуктивності та знижувати собівартість продукції, що, в свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність (Маренич, 2004).

Таким чином, поняття конкурентоспроможності охоплює не лише ринкову позицію підприємства, але й його здатність підтримувати цю позицію через задоволення потреб споживачів, інновації та ефективне управління. Це багатогранне поняття вимагає застосування комплексного підходу до аналізу та

управління, що дозволяє врахувати вплив різних факторів на стійкість і розвиток організації у довгостроковій перспективі.

1.2 Генезис поняття конкурентоспроможності у контексті управління підприємством

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства є однією з ключових складових ринкової економіки. Вона дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової ситуації, нових законодавчих вимог, податкових змін, прогнозувати ціни, шукати нові джерела фінансування, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати кваліфіковані кадри, що сприяє його успіху. Необхідність постійного моніторингу ринкових аналогів і здатність витримати конкуренцію визначають конкурентоспроможність підприємства (Чіков І. А, 2019).

З етимологічної точки зору, термін «конкурентоспроможність» походить від латинського «concurrentia», що означає змагання, суперництво. В англійській мові слово «compete» означає «конкурувати», що лежить в основі терміну «competitiveness» (конкурентоспроможність) (Портер, 2019). Це поняття застосовується до різних об'єктів: товару, підприємства, галузі, регіону, країни.

Фінанси підприємств, як головна складова фінансової системи країни, відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності. Це складне поняття, що досі немає єдиного підходу до визначення серед вчених. Різні трактування зумовлені відмінностями в підходах до розуміння особливостей конкурентоспроможності підприємств, її сутності, форми та ступеня деталізації. Розвиток концепції конкурентоспроможності у контексті управління підприємством пройшла кілька важливих етапів. Спочатку увага

зосереджувалась на порівняльній характеристиці підприємств, акцентуючи увагу на їх здатності переважати над конкурентами в певних аспектах. Згодом підхід трансформувалася, акцентуючи увагу не лише на порівнянні, а й на ресурсах, що використовуються підприємством для досягнення своїх цілей. З метою систематизації генезису поняття конкурентоспроможності, мною була розроблена наступна таблиця:

Таблиця 1.1

Генезис поняття Конкурентоспроможність

Автор	Визначення / джерело
Компаративний підхід	
І.І. Білецька	Конкурентоспроможність підприємства – часовий стан об’єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час.
І.І. Вініченко	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства стосовно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
П.Р. Діксон	Конкурентоспроможність підприємства – показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень.
І.З. Должанський	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку.

Продовження таблиці 1.1

С.І. Ожегов	Конкурентоспроможність підприємства – здатність витримувати конкуренцію і протистояти конкурентам.
В.М. Осипов	Конкурентоспроможність підприємства – це властивість об'єкта, що характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку.
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна	Конкурентоспроможність підприємства – це потенційна або реалізовані здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантній зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів.
Б.А. Райзберг	Конкурентоспроможність підприємства – це реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і не ціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність підприємства – здатність компанії задовольняти потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.
Ресурсний підхід	
В.П. Грошев	Конкурентоспроможність підприємства – комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців, і витратами на його купівлю й експлуатацію.
М.О. Єрмолов	Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності.

Закінчення табл. 1.1

П.В. Забеліна, Н.К. Моїсеєва	Конкурентоспроможність підприємства – здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком.
І.М. Злидень	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.
С.М. Клименко, О.С. Дуброва	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність товару зайняти та втримати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.
Поєднання компаративного і ресурсного підходу	
М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінюваних показників діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
А.В. Єрмак	Конкурентоспроможність підприємства – синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками ринку за відповідний інтервал часу.
Системний підхід	
Ю.Б. Іванов	Система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги.

Загалом еволюція поняття «конкурентоспроможність» відображає процес переходу від простого порівняння підприємств до глибшого аналізу ресурсних можливостей і стратегічного управління ними.

Також ми розглядаємо чотири ключові наукові підходи: компаративний, ресурсний, поєднання компаративного і ресурсного, та системний. Кожен з них має власні напрями. Визначення конкурентоспроможності підприємств на основі компаративного підходу, акцентує увагу на відносності конкурентоспроможності підприємства та формулює його зміст у процесі встановлення порівняльних характеристик підприємств-конкурентів. Ресурсний підхід полягає у формуванні уявлення про його сутність з позиції потенційних можливостей підприємства в умовах конкурентного ринку. У результаті поєднання компаративного та ресурсного підходу до визначення конкурентоспроможності підприємств сформовано складні поняття, які відображають головні стратегічні цілі підприємства та передбачають поєднання порівняння конкурентоспроможних переваг суб'єктів господарювання, ефективної діяльності підприємств-конкурентів та конкурентоспроможності їх продукції. Системний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на всебічному вивченні процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем (Брінґ&Нехме, 2021). У сучасних умовах управління конкурентоспроможністю передбачає системний підхід, де підприємство вивчається як частина складної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем і від цього залежить його здатність зберігати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним і складним поняттям, яке безпосередньо впливає на його успіх у ринкових умовах. Її

значення полягає в здатності підприємства адаптуватися до змін оточуючого середовища, витримувати конкуренцію та забезпечувати стабільний розвиток. Історія розвитку підходів до конкурентоспроможності показує, що від початкового акценту на порівнянні конкурентних переваг підприємств підхід еволюціонував до комплексного аналізу ресурсів та управлінських стратегій.

На сьогодні існує кілька наукових підходів до визначення конкурентоспроможності, серед яких виділяються компаративний, ресурсний, поєднаний та системний. Вони розглядають конкурентоспроможність як відносне поняття, що залежить від ефективного використання ресурсів, стратегічного управління і взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме системний підхід дозволяє найкраще зрозуміти взаємозв'язки між внутрішніми процесами підприємства та зовнішніми факторами, що є ключовими для підтримання його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі (Кошельок&Царьов, 2019)

Таким чином, успішне управління конкурентоспроможністю потребує комплексного підходу, орієнтованого на розвиток ресурсних можливостей підприємства та ефективне функціонування в умовах постійно змінюваного ринку.

1.3 Сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є стратегічним завданням, яке потребує системного підходу, орієнтованого на підвищення адаптивності та стійкості бізнесу на динамічних ринках. У сучасних умовах швидкого розвитку технологій і глобальної інтеграції економік підприємства

стикаються з інтенсивною конкуренцією, що вимагає постійного вдосконалення стратегій для утримання позицій на ринку.

Конкурентоспроможність — це здатність підприємства створювати і пропонувати продукцію, яка відповідає запитам ринку, має цінність для споживачів, а також відповідає або перевищує рівень якості аналогічних товарів конкурентів. Конкурентоспроможність є ключовою умовою успіху на ринку та вимагає постійного оновлення стратегій, вміння реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх умов (Герасимова&Резанов, 2020).

Для сучасних підприємств конкурентоспроможність є не лише фактором виживання, але й основою для розвитку та розширення ринку. Вона включає не тільки якість продукції або послуг, але й здатність підприємства використовувати інновації, стратегічне планування, ефективне управління ресурсами та орієнтацію на клієнтів. У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність є результатом інтеграції багатьох факторів, серед яких важливу роль відіграють стратегічні ресурси, імідж, вартісні та якісні характеристики продукції, інноваційний потенціал і здатність адаптуватися до змін.

Стратегічне управління є одним із ключових методів підтримки конкурентоспроможності. Воно охоплює процес розробки довгострокових цілей, формування бачення та місії підприємства, визначення основних напрямів розвитку та оптимальних моделей діяльності. Стратегічний підхід до управління передбачає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.

Застосування стратегічного управління дозволяє компанії адаптувати свої дії до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати ресурси для досягнення конкурентних переваг. До основних методів стратегічного

управління відносяться SWOT-аналіз, PEST-аналіз, побудова матриці BCG та аналіз життєвого циклу продукту. Ці інструменти допомагають підприємству чітко визначити пріоритети, сфокусуватися на перспективних ринках та розробити гнучку стратегію, орієнтовану на довгостроковий успіх (Гріщенко&Білецька&Одінцова О.О, 2021).

Інновації є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна діяльність передбачає розробку нових продуктів, покращення існуючих, впровадження сучасних технологій та оновлення бізнес-моделей. Інвестиції в науково-дослідницькі роботи, модернізацію обладнання та підготовку кадрів дозволяють підприємству знижувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати високу якість продукції.

Інновації можуть бути як радикальними (створення нових продуктів або ринків), так і поступовими (покращення існуючих процесів або товарів). Застосування інноваційних технологій допомагає підприємствам підвищити ефективність виробництва, зменшити собівартість продукції, а також залучити нових клієнтів. Інноваційні рішення також дозволяють підприємствам розширювати асортимент продукції та підвищувати її цінність для споживачів, що сприяє зміцненню ринкових позицій.

Оптимізація внутрішніх процесів є невід'ємною частиною підвищення конкурентоспроможності. Використання методів Lean Management та Total Quality Management (TQM) дозволяє підприємству скоротити втрати, підвищити якість продукції та зменшити собівартість. Lean Management орієнтований на усунення всіх видів неефективності, що призводить до підвищення ефективності виробничих процесів та забезпечує конкурентну ціну на продукцію (Day&Nedungadi, 2016).

Система Total Quality Management передбачає залучення всіх співробітників до процесу забезпечення якості продукції, зосереджуючись на запобіганні дефектам на всіх етапах виробництва. Це дозволяє забезпечувати стабільно високу якість продукції та відповідність стандартам, що, у свою чергу, сприяє підвищенню лояльності клієнтів і поліпшенню іміджу компанії.

Маркетингова стратегія є важливим аспектом конкурентоспроможності підприємства. В умовах високої конкуренції підприємства мають активно працювати над зміцненням бренду, формуванням позитивного іміджу та підвищенням впізнаваності продукції (Srivastava&Shervani&Fahey, 2019).

Ефективний маркетинг включає комплекс заходів, спрямованих на залучення клієнтів, стимулювання попиту та підвищення лояльності до бренду.

Розвиток бренду передбачає побудову його унікальної ідентичності, що включає асоціації з якістю, інноваціями та клієнтоорієнтованістю. Використання цифрових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, онлайн-реклама, контент-маркетинг, дозволяє підприємствам підтримувати постійний контакт із клієнтами, отримувати зворотний зв'язок та оперативно реагувати на їхні потреби. Висока впізнаваність бренду і позитивний імідж сприяють залученню нових клієнтів і зміцненню позицій компанії на ринку (Pralhad&Hamel, 2018).

Орієнтація на клієнтів та розвиток довготривалих відносин грає значну роль в розвитку підприємства, адже багато в чому успіх підприємства залежить від задоволеності клієнтів. Клієнтоорієнтованість є невід'ємною частиною конкурентоспроможності, оскільки задоволений клієнт стає лояльним і може рекомендувати продукцію своїм знайомим. Для побудови тривалих відносин підприємства розробляють програми зворотного зв'язку, пропонують підтримку після продажу та працюють над підвищенням якості обслуговування (Сапотніцька&Козак, 2023).

Підприємства також впроваджують системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), які дозволяють зберігати інформацію про клієнтів, відстежувати їхні потреби і надавати персоналізовані послуги. Використання клієнтоорієнтованого підходу дозволяє підприємствам підвищити задоволеність клієнтів, знизити ймовірність втрати клієнтської бази та зміцнити свої позиції на ринку (Mahdi&Nassar&Almsafir, 2020).

Варто також зазначити, що використання аналітики даних і цифрових технологій є потужними інструментами для підвищення конкурентоспроможності. Вони дозволяють підприємствам отримувати детальну інформацію про ринок, клієнтів і внутрішні процеси, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання Big Data і штучного інтелекту (AI) дозволяє компаніям прогнозувати попит, аналізувати споживчі тенденції та оптимізувати бізнес-процеси (Czinkota&Ronkainen, 2020).

Цифровізація виробничих процесів через використання Інтернету речей (IoT) дозволяє автоматизувати багато етапів виробництва, підвищити контроль якості та знизити собівартість продукції. Також підприємства можуть використовувати хмарні технології для зберігання даних і забезпечення безпеки інформації. Використання аналітики даних і цифрових рішень дозволяє підвищити оперативність, точність і ефективність управління.

Що на нашу думку є найпотужнішим методом управління, так це - системний підхід, адже саме він передбачає злагоджену роботу всіх підрозділів компанії. Підприємства, які активно впроваджують системний підхід, аналізують всі процеси, впливають на виробничі, фінансові, маркетингові, та кадрові аспекти управління. Вони розробляють комплексну стратегію, яка враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники, а також адаптується до змін у ринковому середовищі (Bateman&Snell, 2018). Системний підхід охоплює:

1. Планування: визначення стратегічних цілей, формування плану дій для розвитку продукції та використання ресурсів (Pearce& Robinson,2017).
2. Організаційне забезпечення: створення гнучкої структури, яка може швидко адаптуватися до ринкових умов (Pearce& Robinson,2017).
3. Мотивація персоналу: розробка програм стимулювання співробітників для досягнення високих результатів (Barney, 2017)
4. Контроль якості: постійний моніторинг і оцінка якості продукції, корекція виробничих процесів відповідно до ринкових вимог (Coplin, 2018).

Таким чином, системний підхід дозволяє інтегрувати різні функціональні аспекти підприємства, що сприяє досягненню стійкої конкурентоспроможності.

У ході написання роботи, нами було досліджено, що підприємства використовують різноманітні методи підвищення конкурентоспроможності, включаючи впровадження інновацій, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток маркетингової стратегії, вдосконалення обслуговування клієнтів і використання сучасних цифрових технологій. Усі ці методи орієнтовані на створення додаткової вартості для споживачів і досягнення стійких конкурентних переваг на ринку.

В умовах високої конкуренції підприємства, що здатні ефективно використовувати свої ресурси, інвестувати в інновації та дотримуватися клієнтоорієнтованого підходу, мають значно більше шансів на успіх. Системне стратегічне управління конкурентоспроможністю забезпечує гнучкість, стабільність та здатність до адаптації в умовах динамічних ринків, що сприяє стійкому розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВІТАКОН-АГРО»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вітакон-Агро»

Для детального дослідження діяльності агропідприємства було обрано ТОВ «Вітакон-Агро», яке знаходиться в місті Києві по вулиці вулиця Довнар-Запольського М., 4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Вітакон-Агро» працює на ринку агро продукції та послуг з 2013 року. Основним видом діяльності ТОВ «Вітакон-Агро» за КВЕД є: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Перелік додаткових послуг ТОВ «Вітакон-Агро» представлено на рис. 2.1.

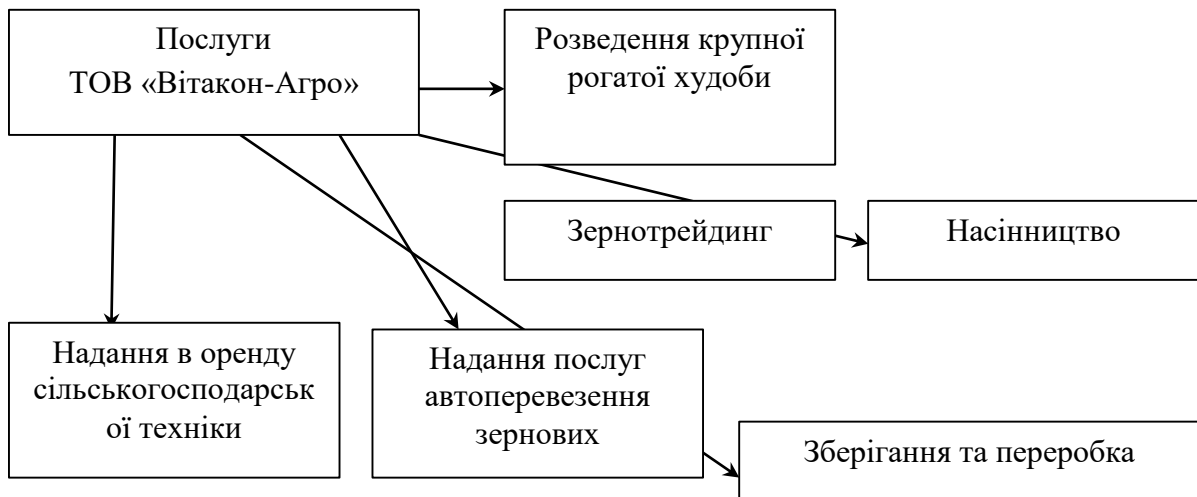


Рис. 2.1 Послуги, що надає ТОВ «Вітакон-Агро»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Ефективна діяльність компанії на пряму залежить від чітко сформованої організаційної структури та від того, як вона відповідає рівню підприємства. На підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро» організаційна структура побудована на принципі взаємозв'язків між усіма співробітниками для досягнення максимального прибутку. Факторами, що впливають на створення таких відносин є масштабність компанії та її напрями діяльності.

Суть роботи агропідприємства полягає у послідовності вирішення переліку задач, які мають свою функціональну суть. Кроки управлінського процесу також представляються у вигляді переліку змінюваних функцій. Ці процеси утворюють сутність підготовки підлеглих для виконання різних видів робіт, операцій, процедур. Розподіл завдань між робітниками здійснюється за їх професійними навичками та досвідом. Ефективність роботи підприємства на пряму залежить від правильного розподілу фахівців.

Предметом діяльності ТОВ «Вітакон-Агро» є такі напрямки (рис.2.2):

Предмет діяльності ТОВ «Вітакон-Агро»
<p>виробництво та реалізація товарної с/г продукції та сировини; переробка с/г продукції, як власного виробництва, так і придбаної, оренда малогабаритної с/г техніки, інструментів, дрібного інвентаря, предметів побуту; надання агросервісної, технічної допомоги та посередницьких послуг фізичним та юридичним особам; надання технічної допомоги в обробітку землі та збиранню врожаю; постачання технологічних ліній з переробки с/г і промислової продукції, засобів малої механізації, запасних частин до с/г і промислової техніки; постачання і реалізація, промислового с/г інвентаря, інструментів;</p>

Рис. 2.2 Предмет діяльності ТОВ «Вітакон-Агро»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Підприємство є юридичною особою згідно із законодавством України, має самостійний баланс, власні основні і оборотні кошти, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп із своїм найменуванням, фірмовий і товарний знак, інші реквізити. Дана компанія набуває статусу юридичної особи з дня її державної реєстрації.

Діяльність ТОВ «Вітакон-Агро» здійснюється на основі і за рахунок власного та орендованого майна, орендованих майнових та земельних паїв, орендованої землі, що належить громадянам на праві приватної власності. Трудова діяльність на підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро» здійснюється на основі трудових договорів та контрактів згідно діючого трудового законодавства України та цивільно - правових угод.

ТОВ «Вітакон-Агро» є власником майна засновника, продукції, виробленої в результаті господарської діяльності, отриманих доходів, а також іншого майна, набутого на підставах не заборонених законодавством.

Джерелами формування майна та коштів ТОВ «Вітакон-Агро» є:

- грошові та матеріальні внески засновника;
- прибутки, отримані від реалізації продукції, робіт, послуг, а також інших видів господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджету;
- придбання майна у фізичних і юридичних осіб.

ТОВ «Вітакон-Агро» має право купувати, брати у користування, в тому числі на умовах оренди майно і землю у підприємств, установ і організацій, фізичних осіб. Підприємство має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати і відчужувати їх

іншим способом якщо це не суперечить чинному законодавству України та цьому статуту.

ТОВ «Вітакон-Агро» самостійно визначає напрями своєї діяльності спеціалізацію, організовує виробництво с/г продукції, її переробку та реалізацію, на власний розсуд підбирає партнерів з економічних зв'язків у всіх сферах діяльності, в тому числі зовнішньоекономічні.

Оплата праці працівників ТОВ «Вітакон-Агро» проводиться у грошовому виразі. За згодою працівника оплата праці може проводитись у натуральному виразі. Трудові відносини працівників підприємства регламентуються Правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовими інструкціями. ТОВ «Вітакон-Агро» гарантує всім категоріям працівників дотримання соціальних виплат та пільг.

Розмір статутного капіталу ТОВ «Вітакон-Агро» складає 1401000 грн гривень.

Структура капіталу є тим фактором, який надає безпосередній вплив на фінансове становище ТОВ «Вітакон-Агро» – його довгострокову платоспроможність, величину доходу, рентабельність діяльності.

Таблиця 2.1

Структура капіталу ТОВ «Вітакон-Агро»

Показник	Сума, тис.грн.		Питома вага, %	
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
Власний капітал	10 387,6	10 581,5	2,25	1,4
Позиковий капітал	449 345,0	741 193,6	97,74	95,59
Всього	459732,6	751775,1	100	100

Джерело: складено автором за даними підприємства.

За даними таблиці 2.1 можемо бачити, що підприємство в основному має лише позиковий капітал, що свідчить про високу залежність підприємства від

залучених коштів та низький рівень нарощування власного капіталу. Також проаналізуємо зміну розміру необоротних активів у підприємств, що займаються тимчасовим розміщенням й організацією харчування за 2022-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства ТОВ «Вітакон-Агро»

Показник	Сума, тис.грн.		Приріст, %
	2022 рік	2023 рік	2023 рік
Необоротні активи, у т. ч.	269 254,8	275 506,3	2,27
- основні засоби та нематеріальні активи	7 944,5	14389,5	44,79
- інвестиційна нерухомість	-	-	-
- капітальні інвестиції	5900,7	5 614,2	-5,10
- інші необоротні активи	255 400,4	255 500,4	0,01
Оборотні активи, у т. ч.	462 356,8	531 155,3	12,95
Необоротні активи та групи вибуття, утримані для продажу	-	-	-
Всього активів	731 611,6	806 661,6	9,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.2 можна визначити, що за 2022-2023 рр. у підприємства ТОВ «Вітакон-Агро» наявність необоротних активів, як валюта балансу, збільшується з кожним роком. Розглядаючи окремі необоротні активи у грошовому виразі, можна визначити, що: наявність основних засобів та нематеріальних активів збільшується з кожним роком.

Фінансовий аналіз діяльності організації ТОВ «Вітакон-Агро» є актуальним, оскільки від фінансового стану досліджуваного підприємства залежить багато в чому успіх його діяльності. Успішне функціонування ТОВ «Вітакон-Агро» у сучасних умовах вимагає підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та управління виробництвом.

Джерелом інформації для загальної оцінки динаміки фінансового стану досліджуваного підприємства організації ТОВ ТОВ «Вітакон-Агро» є дані бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати.

Таблиця 2.3

Аналіз доходів, витрат та прибутку ТОВ «Вітакон-Агро»

Показник	Сума, тис.грн.		Відхилення, +/-
	2022 рік	2023 рік	
Собівартість реалізованої продукції	329266,9	117032,7	-212234,2
Чистий дохід від реалізації продукції	122383,7	383710,7	261327,0
Загальні та адміністративні витрати	72545,0	73948,3	1403,3
Витрати на реалізацію та збут	41230,3	42008,2	777,9
Інші операційні витрати	13785,1	16900,2	3115,1
Інші витрати	186079,1	49969,2	-136109,9
Прибуток від операційної діяльності	327130,3	396427,2	69296,9
Інші операційні доходи	8991,5	12604,3	3612,8
Інші доходи	195755,1	112,2	-195642,9
Фінансовий результат до оподаткування	462,4	290,9	-171,5
Податок на прибуток (збиток)	81,0	57,6	-23,4
Чистий прибуток (збиток)	381,4	233,3	-148,1

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можемо побачити зниження у 2022 році таких показників, як:

- собівартість реалізованої продукції на 212234,2 тис.грн.;
- фінансовий результат до оподаткування на 171,5 тис.грн. порівняно з 2022 роком;
- чистий прибуток на 148,1 тис.грн.

Така тенденція свідчить про зниження обсягів виробництва та діяльності досліджуваного підприємства та в подальшому потребує нарощування потужностей.

Проте слід також відзначити зростання такого показника як чистий дохід від реалізації продукції на 261327,0 тис.грн., що свідчить про високий рівень якості та доцільності продукції ТОВ «Вітакон-Агро».

Далі слід коротко проаналізувати основні статті балансу ТОВ «Вітакон-Агро» за період 2022-2023 років (табл. 2.4).

Таблиця 3.4

Аналіз основних показників балансу ТОВ «Вітакон-Агро»

Показник	Сума, тис.грн.		Відхилення, +/-
	2022 рік	2023 рік	
Необоротні активи, загалом	269254,8	275506,3	6251,5
Основні засоби	7944,5	14389,5	6445,0
Оборотні активи, загалом	462356,8	531155,3	68798,5
Запаси	51980,5	47881,7	-4098,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25948,4	12898,6	-13049,8
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	105,0	6284,1	6179,1
Власний капітал	10154,3	10241,4	87,1
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	580,2	320,9	-259,3
Поточні зобов'язання	741185,7	816582,1	75396,4
Чистий прибуток	381,4	233,3	-148,1

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналізуючи дані представлені у табл. 2.4 слід зауважити про зростання активів підприємства у 2023 році: необоротних на 6251,5 тис.грн. та оборотних на 68798,5 тис.грн., що є позитивним у діяльності досліджуваного підприємства. Щодо рівня дебіторської заборгованості бачимо зниження даного показника у

2023 році на 13049,8 тис.грн. відносно 2022 року, що є загрозою для підприємства. Значне зростання показника можна бачити у статті гроші та їх еквіваленти на 6179,1 тис.грн. у 2023 році. Проте зросли також зобов'язання підприємства перед кредиторами на 75396,4 тис.грн., що свідчить про високий рівень залучення позикових коштів.

Оцінимо загальну структуру майна та джерел формування капіталу ТОВ «Вітакон-Агро» за наступною системою показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структурно-динамічний аналіз балансу ТОВ «Вітакон-Агро»

Показники	2022р.		2023 р.		Зміна 2023 р./2022 р.		Темп прир. %
	тис. грн.	у % до ВБ	тис. грн.	у % до ВБ	тис. грн.	у % до ВБ	
АКТИВ							
A4 1. Необоротні активи, в т.ч.:	269254,8	36,82	275506,3	34,15	6251,5	8,86	2,27
- основні засоби	7944,5	1,08	14389,5	1,78	6445,0	9,13	44,78
2. Поточні активи	462356,8	63,23	531155,3	65,84	68798,5	97,55	12,96
A3 2.1 Запаси	51980,5	7,1	47881,7	5,93	-4098,8	-	-8,56
A2 2.2 Дебіторська заборгованість, в т.ч.	25948,4	3,54	12898,6	1,59	-13049,8	-	-101,1
A1 2.3 Грошові кошти та ПФІ	105,0	0,014	6284,1	0,77	6179,1	8,76	167
Всього активів	741936,9	100	817661,6	100	91772,8	100	-
ПАСИВ							
П4 1. Власні кошти,:	10154,3	1,38	10241,4	1,25	87,1	0,09	0,85
- зареєстров. капітал	163,1	0,02	163,1	0,02	0	0	0
- нерозподілений прибуток	10744,6	1,46	10404,5	1,27	-340,1	-	-3,26
2 Позикові кошти	741185,7	88,42	816582,1	88,51	75396,4	82,15	9,23

Завищення табл 2.5

ПІ 2.2.2 кредиторська заборгованість, в т.ч:	64728,4	8,72	81357,8	9,95	16629,4	18,12	20,43
Усього пасивів	741936,9	100	817661,6	100	91772,8	100	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

За даними табл. 2.5 можна визначити, що сукупна вартість активів у 2023 р. зросла на 70525,5 тис. грн. у порівнянні з 2022 р. Це вказує на покращення господарської діяльності. Така зміна вартості майна спричинена зростанням необоротних активів ТОВ «Вітакон-Агро» на 6251,5 тис. грн та зростанням оборотних активів на 68798,5 тис.грн. Власні кошти підприємства мають незначну тенденцію до зростання у 2023 році відносно 2023 року.

Оцініть ліквідність балансу ТОВ «Вітакон-Агро» (табл. 2.6) на основі співставлення відповідних груп активів (за ступенем ліквідності) та пасивів (за строковістю).

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Вітакон-Агро»

А	2022		2023		П	2022		2023		Платіж. надл. (нестача) / (+/-) 2021
	т. грн.	%	т. грн.	%		т. грн.	%	т. грн.	%	
A1	105,0	0,014	6284,1	0,77	П1	64728,4	8,7	81357,8	9,95	16629,4
A2	25948,4	3,54	12898,6	1,59	П2	0	0	0	0	0
A3	51980,5	7,1	47881,7	5,93	П3	0	0	0	0	0
A4	269254,8	36,8	275506,3	34,1	П4	10154,3	1,38	10241,4	1,25	87,1

Завершення табл. 2.6

ВБ	741936,9	100	817661,6	100	ВБ	741936, 9	100	817661,6	100	-
----	----------	-----	----------	-----	----	--------------	-----	----------	-----	---

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Перша та четверта нерівність балансу не виконується у всіх роках, що свідчить про проблеми підприємства з платоспроможністю та порушення ліквідності балансу. Друга та третя нерівність балансу кожного року виконуються, це є позитивним моментом. Через невиконання двох нерівностей, баланс не можна вважати ліквідним.

Проаналізувавши господарську діяльність ТОВ «Вітакон-Агро» протягом 2022-2023 років було виявлені певні недоліки у фінансово-економічних показника, проте в цілому діяльність досліджуваного підприємства є ефективною та приносить дохід.

2.2. Система управління конкурентоспроможністю в компанії ТОВ «Вітакон-Агро»

Складність управління конкурентоспроможністю агропідприємства ТОВ «Вітакон-Агро» полягає у тому, що немає достатньої кількості теоретичних і практичних методів досягнення та підтримання позицій конкурентоспроможності підприємства.

Цей процес має цілеспрямований вплив на фактори, що формують конкурентоспроможність продукції та послуг, до яких традиційно належать якість, ціна, термін, імідж виробника, реклама послуг, витрати на подальшу

експлуатацію тощо. Суть управління конкурентоспроможністю товару полягає в компенсації «слабких місць» шляхом концентрації переваг перед конкурентами.

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю реалізується тільки за допомогою ефективно побудованої системи управління, а також завдяки сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів підтримки та контролю діяльності підприємства щодо конкурентоспроможності (Нагернюк Д&Коваленко, 2021).

Під системою управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро» слід розуміти сукупність організаційної структури, методів, ресурсів та процесів, які є необхідними для створення й реалізації умов які в свою чергу, створюють конкурентну перевагу для підприємства в поточному чи майбутньому бізнес-середовищі.

Система управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро» включає такі складові:

- аналіз ринку передбачає оцінку потреб споживачів, конкурентів та загальних тенденцій у сільському господарстві, а також регулярні дослідження ринку, які допоможуть виявити нові можливості та загрози;
- стратегічне планування передбачає розробку чіткої стратегії, що включає визначення цілей компанії, позиціонування на ринку, а також вибір оптимальних напрямків розвитку;
- впровадження нових технологій та методів виробництва для підвищення ефективності, наприклад, автоматизація процесів, використання сучасних добрив і засобів захисту рослин;
- забезпечення високої якості продукції шляхом впровадження системи контролю якості на всіх етапах — від виробництва до збуту;

- розробка ефективних маркетингових стратегій, які дозволять підвищити впізнаваність бренду і залучити нових клієнтів;
- оптимізація виробничих витрат та ефективне використання ресурсів з метою підвищення рентабельності;
- встановлення стратегічних партнерств з постачальниками, дистриб'юторами та іншими агрокомпаніями для покращення конкурентних позицій;
- інвестування в навчання працівників для підвищення їхньої кваліфікації та залученості в процесі компанії.

Зауважимо, що дана система має бути гнучкою та адаптивною для того, щоб ТОВ «Вітакон-Агро» могла швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і підтримувати свою конкурентоспроможність на агроринку.

Зовнішнє та внутрішнє середовище, конкурентна стратегія, планування, моніторинг та адаптація, управління ризиками та залучення зацікавлених сторін взаємопов'язані і відіграють важливу роль у побудові конкурентоспроможного бізнесу.

Фактори зовнішнього середовища являють загрозу для повноцінного функціонування агропідприємства. Саме тому постає необхідність утримання рівня конкурентних переваг. Дана проблема пов'язана із посиленням прямої конкуренції та збільшенням витрат на ресурси.

Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро» є багатофункціональною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які створюють певну цілісність. Структура системи управління конкурентоспроможністю утворена низкою структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у певній сфері

діяльності. Кожен з елементів системи, у свою чергу, також можна розглядати як систему, що включає різні системоутворюючі компоненти (рис. 2.3).

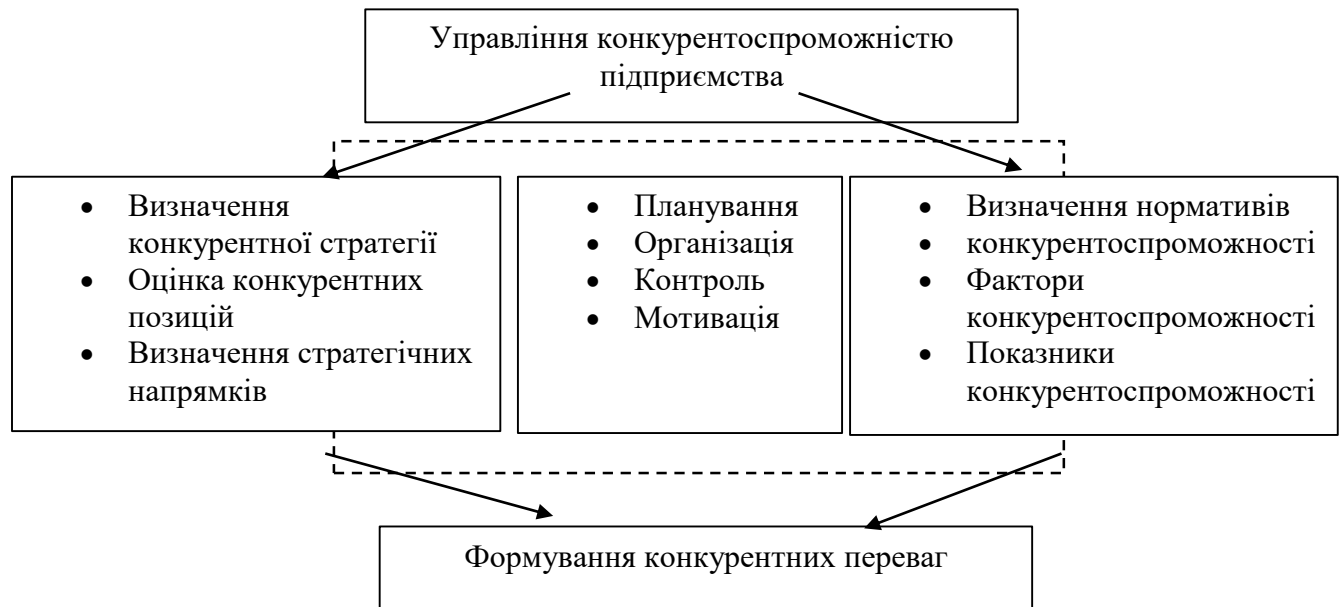


Рис. 2.3 Чинна система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Система управлінських дій щодо забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро» являє собою особливу багатоскладову систему, яка складається з різних блоків, які піддаються впливу зовнішніх та внутрішніх чинників і утворюють одне ціле. Будова управлінських дій щодо конкурентоспроможності базується на семи комплексних блоках, які показують потрібні дії, конкурентні компанії, економічні, технічні аспекти та їх взаємопов'язаність, здійснення яких буде впливати та результат здійснення управлінських дій у певній сфері.

Основні складові елементи системи управління конкурентоспроможністю в компанії ТОВ «Вітакон-Агро» наведено на рис. 2.4.

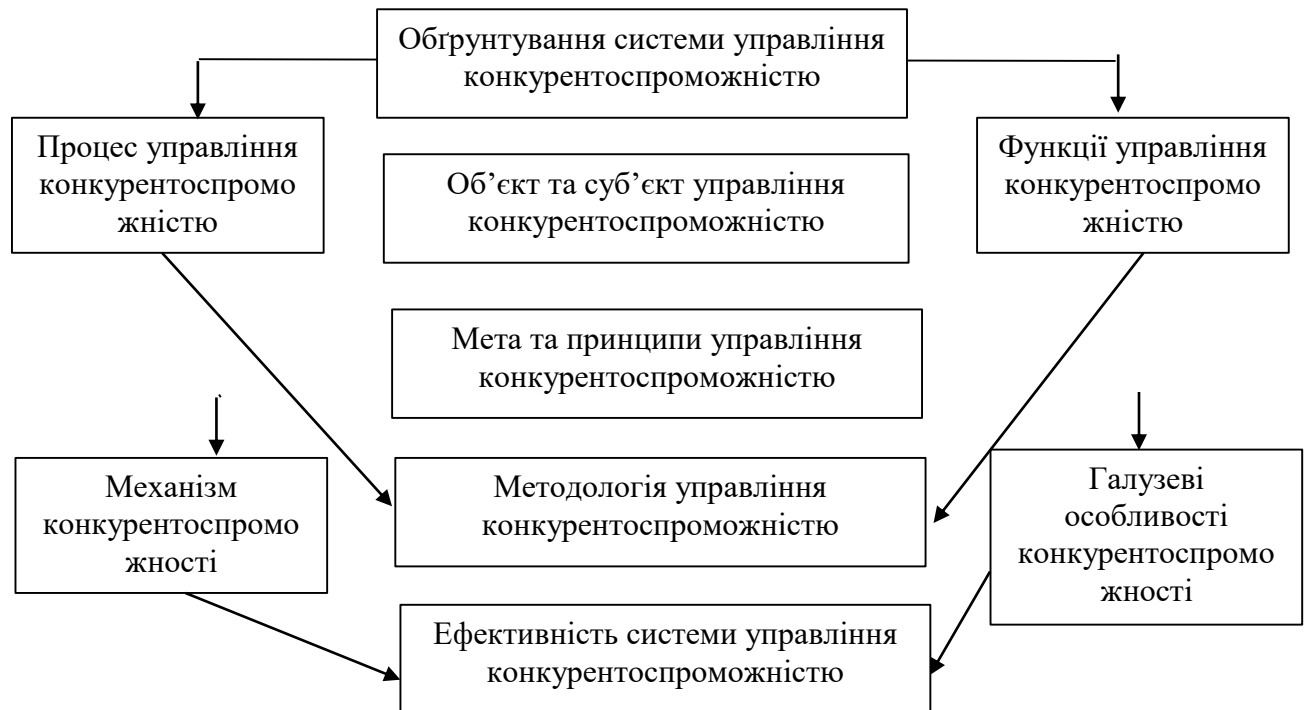


Рис. 2.4 Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Всі компоненти системи взаємозв'язані одною установою — усі вони розв'язують проблему підвищення конкурентоспроможності компанії, покращує його стан на внутрішньому та світовому ринках. Кожен компонент так можна позиціонувати як систему, що складається з різних системо утворюючих дій.

Блок 1. Вибір підприємством майбутньої стратегії для досягнення бажаного рівня конкурентних переваг:

- контроль за витратами та їх диференціація;
- розробка технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій;
- аналіз конкурентної поведінки.

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, який виникає в результаті:

- перебудови організаційно-господарської структури управління;;
- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;
- впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці;
- удосконалення механізму мотивації.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентних переваг послуг:

- розробка ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності;
- атестацію персоналу на відповідність міжнародних стандартів якості;
- розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;
- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Реорганізація системи внутрішнього обліку й аналізу на основі:

- впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;

- формування перспективних бюджетів, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;

- реструктуризація бухгалтерського апарату підприємства.

Блок 6. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту:

- прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- формування портфеля інвестицій;

- управління потоком фінансових ресурсів;

- розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентних переваг компанії.

Блок 7. Інформаційне забезпечення системи управлінських дій, для формування яких необхідно:

- розробка інтегрованої системи управління для вирішення завдань;

- упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;

- створення інформаційної системи швидкого маркетингу;

- розробка автоматизованої системи управління вартістю;

- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього управління.

Отже, проаналізувавши діючу системи управління конкурентоспроможність на підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро» можна зробити висновок, що управлінські дії конкурентними перевагами становлять собою сукупність підсистем, які показують комплекс дій для підвищення прибутковості компанії. Наведена система не показує всі аспекти економічних та технологічних методів, шляхів вирішення задач підвищення конкурентних переваг компанії тому, що проблема є досить складною та багатоаспектною.

Попри це, така структура дозволяє реалізовувати системний та цілеспрямований пошук, який забезпечує підвищення конкурентних переваг підприємства.

2.3. Результативність системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро»

Економічна ефективність та результат діяльності господарюючого суб'єкта великою мірою залежать від управління підприємством у цілому, зокрема й управління його конкурентоспроможністю.

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що недостатньо теоретичних і практичних методів досягнення та утримання конкурентних позицій підприємства. Одним із найефективніших засобів забезпечення конкурентоспроможності є система управління конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність є комплексною категорією і визначає ринкові переваги підприємства порівняно з конкурентами. Вирішальним фактором конкурентоспроможності є не скільки можливість виробництва якісних товарів, скільки їх подальший комерційний успіх.

Результативність системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро», насамперед, залежить від таких ключових факторів:

- регулярне дослідження ринку та конкурентів, що дає змогу вчасно реагувати на зміни і адаптувати стратегії розвитку;
- чітке визначення цілей, місії та стратегій розвитку допомагає зосередитися на ключових аспектах підприємництва;

- впровадження нових технологій та ідей підвищує конкурентоспроможність продуктів і послуг;
- постійне вдосконалення якості продукції, яке впливає на задоволеність клієнтів та їх лояльність до підприємства;
- залучення кваліфікованих працівників та оптимізація управлінських процесів сприятимуть підвищенню результативності діяльності;
- розробка ефективних маркетингових стратегій і пошук оптимальних каналів збуту допомагає залучати нових клієнтів і підтримувати зв'язки з існуючими;
- фінансова стабільність підприємства дозволяє інвестувати в розвиток і покращення конкурентоспроможності.

Оцінка результативності системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Вітакон-Агро» охоплює різні фінансові показники, показники ринку, ступінь задоволеності споживачів та інші.

Дослідження конкурентного середовища підприємства є досить складним процесом. Він потребує чіткого та поетапного обґрунтування.

Агропромисловий комплекс України є однією з ключових галузей економіки країни і важливим чинником її соціально-економічного розвитку. На кінець 2022 року агропромисловий комплекс відзначився високим рівнем потенціалу та зіграв важливу роль у формуванні національної економіки.

Таким чином, основною метою функціонування досліджуваного підприємства є виробництво продукції рослинництва, тваринництва та птахівництва, їх переробка та реалізація, інші види господарської діяльності, зокрема надання сервісу, здійснення маркетингу, збільшення кількості робочих місць в сфері зайнятості населення.

На українському ринку спостерігається різноманіття, як малих, так і великих агро підприємств. Основними конкурентами ТОВ «Вітакон-Агро» є НВК «АгроЦентр», ТОВ «АгроПлюс» та ТОВ «Росава Агро». У таблиці 2.7 наведено характеристику ринку ТОВ «Вітакон-Агро».

Таблиця 2.7

Визначення типу ринку ТОВ «Вітакон-Агро»

№	Ознаки класифікації	Тип ринку
1.	За об'єктом	Ринок товарів і послуг
2.	За розташуванням	Регіональний
3.	За галуззю	Агропромисловий
4.	За видом попиту та пропозиції	Ринок покупця
5.	За видом конкуренції	Чиста конкуренція

Джерело: розроблено автором.

Основними споживачами послуг ТОВ «Вітакон-Агро» є фізичні особи – 85%; фірми– 15 %. Безпосередніми конкурентами ТОВ «Вітакон-Агро» є компанія НВК «АгроЦентр».

Для дослідження потужності конкуренції на агропромисловому ринку необхідно побудувати модель «п'яти сил конкуренції». Характеристика окремих сил для ТОВ «Вітакон-Агро» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика «П'яти сил» (за М. Портером) для ТОВ «Вітакон-Агро»

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик появи можливих конкурентів	Досить високий	4
2	Можливість знизити ціни для своїх споживачів	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	2

3	Загроза асортименту послуг	Практично немає	4
4	Можливість підвищити ціни	Досить висока	4
5	Наявність фірм-конкурентів	Досить висока	4
	Загальна характеристика	Стабільне становище	3,6

Джерело: розроблено автором.

Використовуючи метод М. Портера, можна зробити висновок, що в цілому становище ТОВ «Вітакон-Агро» на ринку є стабільним. Але, не слід випускати присутність ризиків та можливість появи нових конкурентів.

Таблиця 2.9

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Вітакон-Агро» у порівнянні з прямими конкурентами

Чинники впливу	Вітакон-Агро	Агро Центр	Агро Плюс	Росава Агро
Імідж компанії	7	9	9	7
Швидкість оформлення послуги	6	5	7	5
Реклама послуги	5	9	8	7
Ефективність збутової діяльності	7	7	8	6
Інвестиції для розширення	5	7	7	5
Якість послуг	10	10	10	10
Можливість зниження ціни	5	5	6	5
Кваліфікований збутовий персонал	8	8	7	7
Кваліфікований управлінський склад	7	8	6	7
Мотиви споживача	7	8	7	6
Задоволення ринкових вимог	6	8	6	7
Вільний доступ до сегмента ринку	5	4	6	5
Власні канали збуту	5	5	6	5
Загальна оцінка	83	93	93	82

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

За даними таблиці 2.9 можна зробити висновок, що ТОВ «Вітакон-Агро» є конкурентоспроможним підприємством та займає одну з лідируючих позицій на ринку агропромислового комплексу. При удосконаленні деяких недоліків, підприємство зможе підвищити свої конкурентні переваги.

ТОВ «Вітакон-Агро» слід розробити стратегії з покращенням сильних сторін і можливостей внаслідок мінімізації слабких сторін та загроз, що дасть підприємству покращити конкурентні переваги.

Таблиця 2.10

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Вітакон-Агро» в порівнянні з конкурентами

№	Фактори конкурентоспроможності	Бали 1-20	Рейтинг послуг-конкурентів в порівнянні з ТОВ «Вітакон-Агро»							
			-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Якісні показники	20		☺ ☹						
2	Доля ринку	18	☺	☹	♣					
3	Ціна	20					☹	☺	♣	
4	Модифікаційний ряд	13			☺	♣	☹			
5	Кваліфікація персоналу	19			☺	♣	☹			
6	Технічний супровід послуги	19	☺	♣					☹	
7	Імідж торгової марки	18			♣	☹			☺	
8	Наявність інвестицій для розширення виробництва і збуту	19		♣	☺	☹				
9	Час необхідний для розробки нових послуг	14		♣	☺	☹				
10	Наявність каналів збуту	15				☺			♣	
11	Маркетингові дослідження	18				☺	♣	☹		

☺ - ТОВ «Вітакон-Агро» ☹ - «АгроПлюс» ♣ - «Агроцентр»

Джерело: авторська розробка.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю дозволяє ТОВ «Вітакон-Агро» не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на ринок. Саме регулярний аналіз і вдосконалення системи є ключем до досягнення успіху.

Далі слід проаналізувати конкурентні переваги компанії на ринку, які угруповано на рис. 2.4.

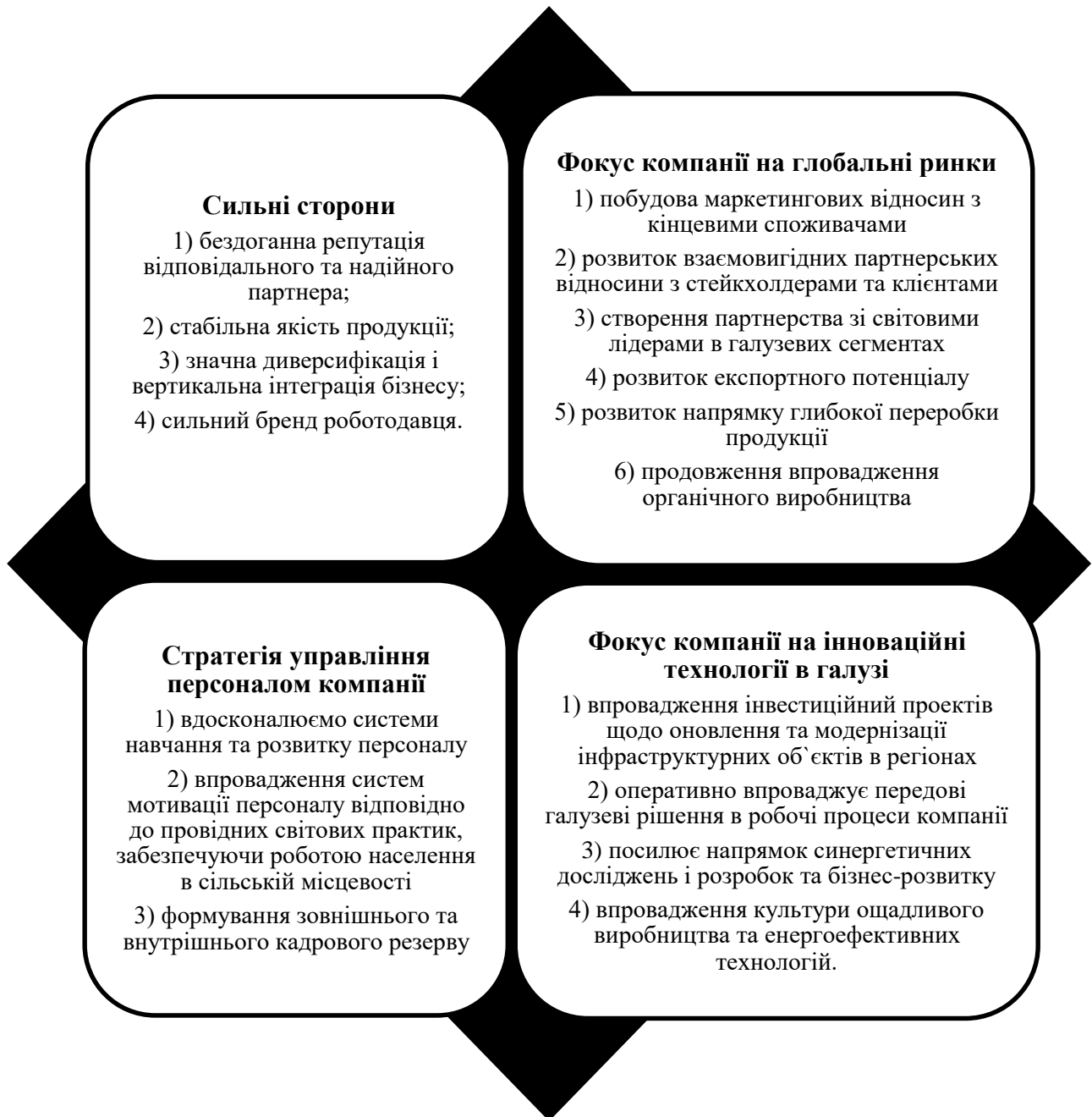


Рис. 2.4. Конкурентні переваги компанії ТОВ «Вітакон-Агро» на ринку

Джерело: складено автором за даними підприємства..

В результаті проведеного аналізу визначено, що ТОВ «Вітакон-Агро» є конкурентоспроможним підприємством з високим рівнем послуг та асортиментним рядом. Ціни на послуги є прийнятними в порівнянні з конкурентами. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства складає близько 70%, що вказує на те, що підприємство є пристосованим до конкурентної боротьби на ринку.

Проведені дослідження, дають змогу в подальшому розробити шляхи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Вітакон-Агро», для забезпечення прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 3.

МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «ВІТАКОН- АГРО»

3.1. Запровадження сучасних методів управління конкурентоспроможністю в компанії ТОВ «Вітакон-Агро», напрями їх майбутнього вдосконалення

Сьогодні очевидним є факт того, що успіх будь-якої підприємницької ініціативи визначається перш за все не раціональною організацією праці, наявністю тих або інших ресурсів чи технологій, а гнучкістю і умінням своєчасно пристосовуватися до постійних змін зовнішнього середовища (Грищенко&Білецька&Одінцова О.О, 2021). Постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, торгові організації, державні органи – є саме тими основними змінними чинниками, що знаходяться поза межами впливу менеджменту підприємства і вимагають особливої уваги та контролю.

Таким чином, в умовах постіндустріального розвитку економіки України принципово змінюються вимоги до суб'єктів господарювання. В зв'язку з цим, актуальною стає проблема забезпечення сталої конкурентоспроможності вітчизняних підприємницьких структур. Середовище змінюючись вимагає впровадження відповідних перетворень в діяльність підприємств. Вчасна адаптація до вимог середовища вдосконалює і зміцнює господарську систему підприємства роблячи її стійкою до більшості ризиків (Федосєєва, 2019)

Формування конкурентоспроможності ТОВ «Вітакон-Агро» вимагає врахування ряду важливих моментів, які можна розглядати як умови їх формування:

- відповідність властивостей продукції потребам конкретного сегменту ринку;
- поява особливих характеристик продукції, що не супроводжуються зниженням рівня виробництва;
- врахування особливого значення «зовнішніх» по відношенню до товару характеристик, що формуються в процесі розподілення, просування і ціноутворення;
- врахування тимчасового характеру конкурентних переваг та локального конкурентного середовища;
- врахування особливостей даного виду товару.

Покращення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [14].

Запровадження сучасних методів управління конкурентоспроможністю в компанії ТОВ «Вітакон-Агро» спирається на використанні таких напрямків, як:

- аналіз ринку та конкурентів за допомогою SWOT-аналізу та бенчмаркінгу;
- інвестиції в розробку нових агрономічних технологій та продукції, що відповідають потребам ринку, а також впровадження екологічно чистих технологій та продуктів, що підвищують привабливість підприємства для споживачів;

- впровадження стандартів ISO для покращення якості продукції та процесів, а також регулярні перевірки та тестування продукції для забезпечення високих стандартів;
- використання соціальних мереж, SEO та контент маркетингу для залучення нових клієнтів;
- розвиток унікального бренду, що відображає цінності компанії і привертає увагу цільової аудиторії;
- удосконалення процесів постачання і зберігання для зменшення витрат і часу, а також стратегічний підбір надійних постачальників, що можуть забезпечити якісною сировиною;
- впровадження систем управління ресурсами для інтеграції всіх бізнес-процесів шляхом використання аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вітакон-Агро» слід віднести:

- забезпечення пріоритетності виготовленої послуги;
- зміну якості послуги і її технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів; виявлення переваг послуги порівняно із замінниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних послуг;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

Існує безліч підходів до управління конкурентоспроможністю. Одним з найпоширеніших підходів є стратегічний підхід. Стратегічний підхід для ТОВ «Вітакон-Агро» передбачає розробку і реалізацію стратегії, спрямованої на створення і підтримку конкурентних переваг підприємства (рис. 3.1).

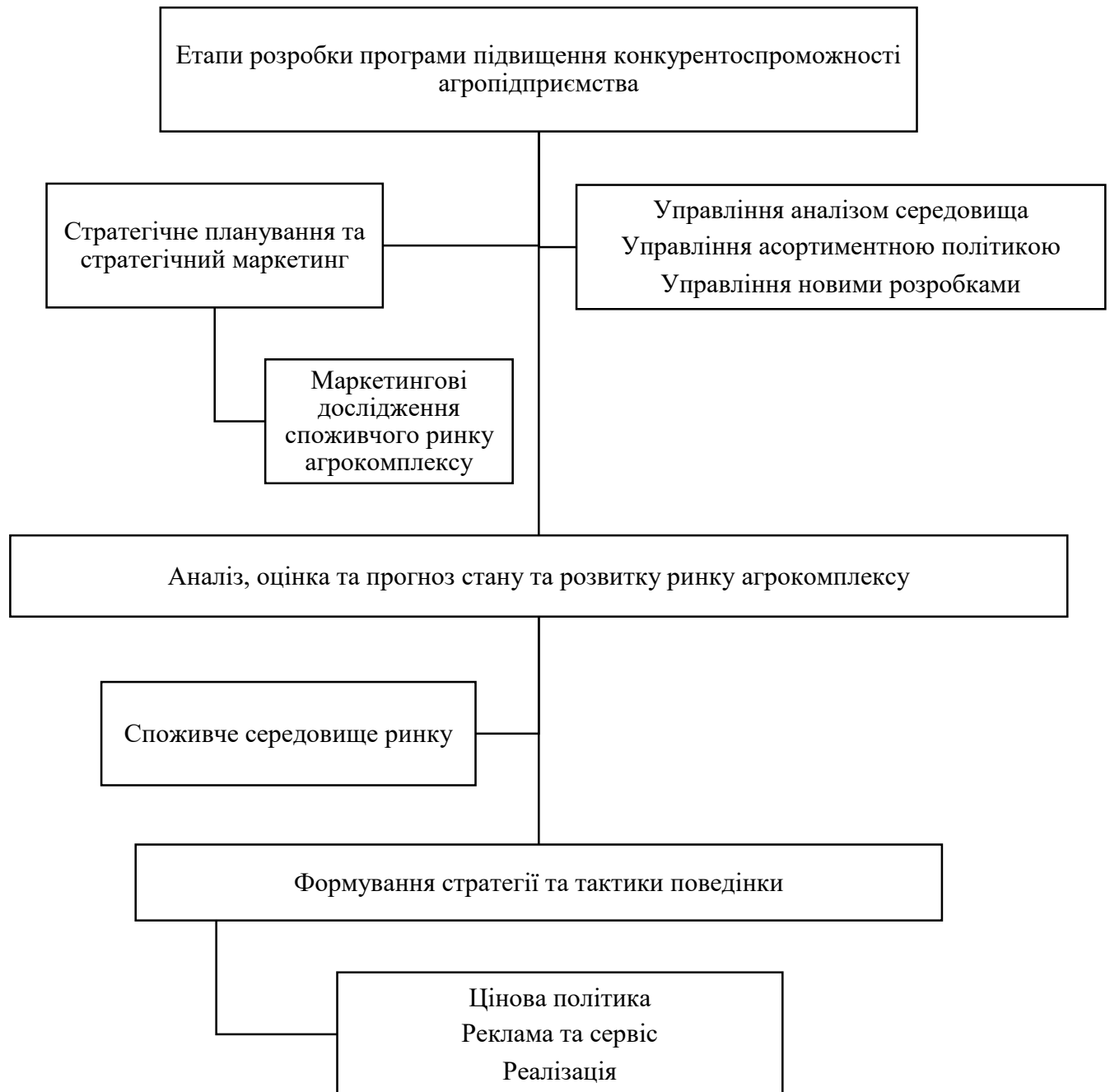


Рис. 3.1 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Вітакон-Агро»

Джерело: складено автором.

Основні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро» умовно можна розділити на такі групи:

- удосконалення стратегічного управління,
- удосконалення маркетингової діяльності,
- удосконалення виробництва і обслуговування,
- удосконалення управління персоналом.

Удосконалення стратегічного управління ТОВ «Вітакон-Агро» передбачає розробку і впровадження ефективної стратегії розвитку підприємства, яка повинна бути спрямована на задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі і включає наступні заходи. Зокрема:

- розробка і впровадження стратегії розвитку підприємства, спрямованої на задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі;
- формування цілей і завдань розвитку підприємства, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реальними і обмеженими за часом;
- розробка плану реалізації стратегії розвитку підприємства, включаючи конкретні заходи, ресурси і терміни їх виконання;
- впровадження системи контролю за виконанням стратегії розвитку підприємства.

З метою удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Вітакон-Агро» необхідним є проведення ефективного маркетингового дослідження ринку, розробка ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення рівня знань споживачів про підприємство, представлену продукцію та послуги.

Удосконалення виробництва і обслуговування передбачає підвищення якості продукції і послуг, а також ефективності виробництва.

Для удосконалення управління персоналом на ТОВ «Вітакон-Агро» необхідним є створення ефективної системи управління персоналом, яка повинна забезпечити залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників. Заходи за цим напрямком включають:

- створення ефективної системи управління персоналом, яка повинна забезпечити залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників;
- розробка системи мотивації і стимулювання персоналу;
- впровадження системи навчання і розвитку персоналу для підвищення професійної кваліфікацію працівників.

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності ТОВ «Вітакон-Агро» є визначення комплексу факторів, вплив яких може підвищувати та знижувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів ТОВ «Вітакон-Агро» допомагає виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фактори зовнішнього середовища являють загрозу для повноцінного функціонування агро підприємства. Саме тому постає необхідність утримання рівня конкурентних переваг. Дана проблема пов'язана із посиленням прямої конкуренції та збільшенням витрат на ресурси. Для запобігання певних проблем

ТОВ «Вітакон-Агро» слід розробити ефективні напрями та інструменти для підвищення своїх конкурентних переваг (рис. 3.2).



Рис 3.2. Напрями формування та інструменти забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Вітакон-Агро»

Джерело: розроблено автором.

Використання представлених інструментів дає змогу ТОВ «Вітакон-Агро» збільшити обсяг своєї ресурсної бази та створити нове інвестиційне поле для розробки стратегії забезпечення конкурентних переваг компанії. Процес передбачає розробку та впровадження стратегії для становлення належного рівня конкурентоспроможності агропідприємства та завоювання активних позицій на чинному ринку.

Перший етап визначає цілі компанії та послідовність їх забезпечення. Другий етап аналізує рівень забезпеченості ресурсами та часові рамки. Третій етап призначений для детального планування майбутніх дій підприємства. Наступний етап передбачає розробку детального плану підвищення рівня конкурентоспроможності компанії та аналіз проблем. Завершальним етапом є використання усіх необхідних інструментів для оцінки результату та прогнозування витрат [23].

Отже, правильно сформована стратегія підвищення конкурентоспроможності потребує детальної розробки майбутнього плану. Для розробки плану слід звернути увагу на цілі ТОВ «Вітакон-Агро» та їх позиції на ринку.

Основними елементами системи управління конкурентоспроможності ТОВ «Вітакон-Агро» є цілі, суб'єкти, форми та методи керування ними.

Метою управління конкурентоспроможністю можна назвати ефективне функціонування підприємства під впливом будь-яких факторів зовнішнього середовища. Управлінські дії щодо забезпечення конкурентоспроможності мають бути спрямовані на подолання негативного впливу на конкурентоздатність ТОВ «Вітакон-Агро», вміння впливати на перешкоди, використовувати свої конкурентні переваги та забезпечувати повноцінний комплекс управлінських дій (Гріщенко&Білецька&Одінцова О.О, 2021).

Об'єктом управління виступає бажаний рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вітакон-Агро» на всіх стадіях його життєвого циклу.

Суб'єктами системи зазвичай є:

- власник компанії – він обов'язково приймає участь у формуванні стратегії;
- керівний підрозділ – складає схему цінностей підприємства;
- менеджери – відповідають за реалізацію планів.

Для втілення систематизованого механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро» необхідно виділити певні управлінські дії, які наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Функції управлінських дій ТОВ «Вітакон-Агро» щодо підвищення конкурентоспроможності

Функція	Визначення
Встановлення мети	Зосереджується на управлінні конкурентоспроможністю підприємства для досягнення поставленої мети, задля забезпечення майбутньої конкурентостійкості та ефективного прибутку.
Контроль	Передбачає розробку системи контролю кількісних показників, для перевірки результативності процесу становлення планів та програм.
Мотивація	Передбачає використання мотиваційних чинників впливу на суб'єкти управлінських дій.
Організація	Описує практичну частину прийнятих планів і програм.
Планування	Розробляє стратегію та тактику впровадження цілей.

Джерело: розроблено автором за даними [10].

Застосування управлінських дій формує єдиний цикл управління. Хід управлінських дій конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро» складається з:

- дослідження конкурентів та визначення конкурентної ситуації на агропромисловому ринку;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- конкурентне становлення підприємства — вибір стратегії у конкурентній боротьбі;
- створення будови та стратегію керівництва конкурентоспроможністю підприємства;
- втілення в дію конкурентну стратегію досліджуваного підприємства.

Підсумовуючи, зазначимо, що запровадження сучасних методів управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро» допоможе підвищити ефективність, адаптивність та інноваційність підприємства на агроринку. Крім того, важливо регулярно переглядати і коригувати стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

3.2. Удосконалення організаційної структури підприємства з огляду на забезпечення ефективності аналізу та управління конкурентоспроможністю

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

середовищі дають стимул виробляти конкурентоспроможні продукцію та послуги (Гріщенко, 2020).

Одним із основних інструментів, що дає змогу застосувати в єдності та взаємозв'язку стратегію і тактику активного просування потреб до потенційних покупців, є організаційна структура ТОВ «Вітакон-Агро».

На підприємстві ТОВ «Вітакон-Агро» спостерігається лінійно-функціональна структура управління. При якій управління здійснюється лінійним керівником через підлеглих йому функціональних керівників, кожен з яких має право керувати підлеглими підрозділами (виконавцями) в межах доручених їм функцій.

Одним з найважливіших елементів оцінки організаційної структури є визначення загальної стратегії управління персоналом [11]. Вона розвиває і деталізує ділові, корпоративні стратегії агропромислового підприємства та підпорядковані завданню їх реалізації. Стратегія управління персоналом ТОВ «Вітакон-Агро» полягає у залученні висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Вітакон-Агро» будується на таких принципах, які представлено на рис. 3.3.

Вагомість	люди є ключовою і найбільш цінною складовою
Обґрунтованість	будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні
Системність	будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні
Об'єктивність оцінки	підприємство гарантує, що оцінка кожного
Націленість на результат	усі відділи, фахівці та керівники повинні мати
Вмотивованість	система матеріальної винагороди враховує кваліфікацію працівника та сприяє його особистої

Рис. 3.3 Принципи організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У контексті організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро» визначено основні вимоги до управлінського персоналу та працівників, відповідно до їх функціональних обов'язків. Ці вимоги зафіксовано в функціональних компетенціях.

На рівні управлінського персоналу компетенції полягають, у тому що взаємозв'язок із підлеглими розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу ТОВ «Вітакон-Агро». Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транлюють цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників

покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Отже, ТОВ «Вітакон-Агро» характеризується сильним рівнем конкурентоспроможності на агропромисловому ринку, сучасними технологіями та високою якістю продукції. Фінансові результати підприємства зростають, проте управління витратами на підприємстві перебуває на низькому рівні. Загалом фінансовий стан підприємства характеризується як незадовільний. Чисельність працівників зменшується. У структурі персоналу переважають робітники, проте частка управлінського персоналу є надто високою. За рівнем освіти переважають працівники із професійно-технічною освітою. Однак спостерігається загальна тенденція до покращення структури персоналу.

Найважливішою умовою прискорення економічного розвитку підприємства та зростання рівня конкурентоспроможності є ефективне планування та якісна діагностика кадрового потенціалу підприємства, що дозволить забезпечити його персоналом, здатним вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання, а також приймати вірні рішення у вкрай складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуаціях (Нагернюк Д&Коваленко, 2021).

Ефективність оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Вітакон-Агро», стану функціонування організаційної структури та розвитку залежить від дієвості механізму оцінки, що використовується на підприємстві (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Механізм оцінки ефективності організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро»

Джерело: розроблено автором.

Головною умовою при прийнятті рішення щодо проведення оцінки ефективності організаційної структури досліджуваного підприємства є впевненість керівництва у її доцільності на ТОВ «Вітакон-Агро».

Організаційна культура ТОВ «Вітакон-Агро» також визначає фактори, що впливають на структуру управління підприємством та мають значний вплив на рівень конкурентоспроможності.

На структуру управління ТОВ «Вітакон-Агро» великий вплив має рівень технологій, які використовує підприємство. Від технологій, що застосовуються, може залежати кількість рівнів в ієрархії управління, обсяги повноважень керівного складу першого рівня, а також інших керівників. Технологія як чинник, що впливає організаційну структуру управління, може впливати як на неї, так і на конкурентоздатність підприємства на агропромисловому ринку загалом.

Чинники, що впливають на організаційну структуру ТОВ «Вітакон-Агро», включають людський фактор. Відтак, організаційна структура підприємства не здатна уникнути впливу людського фактора, що є соціальною структурою і взаємини людей.

Науково-технічний фактор впливу зовнішнього середовища на ефективність управління ТОВ «Вітакон-Агро» характеризується, перш за все, існуючим науковим потенціалом для даної галузі, що беззаперечно позитивно впливає на розвиток галузі, створення інноваційних вітчизняних технологій з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності.

На сьогодні, ключовими проблемами в організаційній структурі ТОВ «Вітакон-Агро» є:

- структура зосереджена на людях, а не на цілях компанії;
- обов'язки та права не мають встановленого взаємозв'язку між собою;
- директор компанії контролює усі процеси, що унеможлиблює децентралізацію підрозділів підприємства;
- відсутність гнучкості діючої політики управління персоналом;
- відсутність інновацій.

Підвищення конкурентних позицій ТОВ «Вітакон-Агро» на ринку, зниження життєвого циклу товарів за умови покращення їх якості, нестабільність соціально-економічних, технологічних та політичних факторів визначають необхідність у постійному удосконаленні організаційної структури.

Активна увага керівництва ТОВ «Вітакон-Агро» повинна приділятися, перш за все, виробництву, маркетингу та управлінню персоналом, у той час, як формування та удосконалення організаційної структури встає на другий план, адже економічний ефект від неї довгоочікуваний та малопомітний.

Досліджуючи чинні організаційні структури агропідприємств України, можна виділити основні напрями удосконалення управлінської системи ТОВ «Вітакон-Агро» з метою поліпшення ефективності аналізу та управління конкурентоспроможністю, які схематично зображено на рис. 3.5.



Рис. 3.5 Структурована схема напрямів удосконалення оргструктури ТОВ
«Вітакон-Агро»

Джерело: побудовано автором.

Запропонована система має змогу вплинути на такі показники:

- мінімізувати невизначеність у відносинах колективу;
- формування власних ініціатив працівників внаслідок чітких доручень керівника;
- якісна система оплати праці відповідно до якісних та кількісних показників персоналу;
- покращення трудового потенціалу працівників;
- збільшення обсягу наданих послуг;
- збільшення рівня доходу підприємства та продуктивності праці.

Удосконалення організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро» та методів її формування є однією із необхідних передумов для забезпечення конкурентоспроможного та ефективного функціонування підприємства на агропромисловому ринку та отримання максимального доходу. При чіткому виборі організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро», її якісній побудові, підприємство матиме змогу отримати максимальний прибуток внаслідок підвищення конкурентоспроможності.

Основними факторами прямого та опосередкованого впливу на удосконалення організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро», які впливають на формування відповідних структурних підрозділів та мінімізації конфліктів між зовнішнім середовищем та підприємством є споживачі послуг та продукції; постачальники послуг та продукції; виконавчі органи, для виконання статистичної звітності та податкових платежів; місцеві органи влади; засоби

масової інформації та зв'язки з громадськістю; зовнішньо-економічно середовище, вивчення конкурентного середовища; нормативно-правове середовище; соціально-екологічне середовище; вплив міжнародного ринку.

Основними внутрішніми факторами впливу на формування ефективної організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро» є його виробничі процеси, які відповідають за горизонтальний розподіл функціональних обов'язків та структуру надання послуг підприємства.

Головною метою удосконалення організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро» є забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та їх ефективна реалізація, які в подальшому спрямовані на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Удосконалення організаційної структури підприємства передбачає виконання таких завдань:

- встановлення відповідності між ресурсами підприємства та відповідальністю за їх раціональне використання;
- визначення рівня відповідальності за ефективність прийняття управлінських рішень та контроль за їх реалізацією;
- зменшення кількості суб'єктів на регіональному рівні;
- зменшення потреби виконання однакових завдань різними функціональними підрозділами;
- надання певних повноважень для прийняття відповідних управлінських рішень та контроль за їх виконанням;
- формування спеціальних підрозділів для максимального виконання завдань підприємства;
- формування єдиної мети та потреб підрозділів підприємства у межах їх організаційної структури.

Підсумовуючи, зазначимо, що удосконалення організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро» з метою підвищення ефективності аналізу та управління конкурентоспроможністю охоплює такі напрями:

- створення спеціалізованих підрозділів. Зокрема, запровадження окремого підрозділу для дослідження ринку, аналізу конкурентів та ринкових тенденцій, що дасть змогу швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Відокремлення команди працівників, яка буде займатися розробкою нових продуктів та технологій;

- використання матричної організаційної структури, яка дозволяє поєднувати різні функції (маркетинг, виробництво, R&D) для реалізації проектів, що сприятиме кращій координації та швидкому прийняттю рішень. Також можливе формування крос-функціональних команд для роботи над конкретними проектами, що дозволить краще адаптуватися до зміни споживчих потреб;

- забезпечення навчання співробітників для підтримки їхньої кваліфікації та адаптації до нових викликів;

- впровадження ERP та CRM-систем для управління ресурсами, даними про клієнтів та управлінськи процесами, що у свою чергу зможе підвищити ефективність управління. Використання аналітичних платформ для обробки великих обсягів даних, що допоможе приймати обґрунтовані рішення на основі фактичної інформації;

- введення системи регулярних перевірок та аналізу результатів діяльності, що дозволить оперативно виявляти слабкі місця та своєчасно вживати заходів;

- створення культури відкритого спілкування, де працівники можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо покращення діяльності підприємства;

- визначення чітких КРІ для різних підрозділів, що дозволить оцінювати їх внесок у загальний успіх підприємства;
- проведення регулярної оцінки власної конкурентоспроможності та коригування стратегій на основі отриманих результатів.

Зазначимо, що процес аналізу та управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вітакон-Агро» здійснюється через виконання взаємопов'язаних функцій планування, організації, мотивації, які реалізуються при виконанні певних завдань. Проблема управління персоналом є однією із основних проблем в системі управління підприємством та досягнення бажаних результатів. Саме тому постає необхідність у формуванні ефективної організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро» відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таким чином, удосконалення організаційної структури ТОВ «Вітакон-Агро» в сучасних умовах повинно функціонувати як система, що забезпечує стратегічний підхід до управління розвитком людських ресурсів, активізація яких можлива лише за умов розуміння мотивів їх діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу виявити ключові аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, особливо в умовах глобалізації, коли підприємства мають швидко адаптуватися до нових викликів ринку та змін у зовнішньому середовищі.

У **першому розділі** було розкрито теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю. Аналіз літературних джерел дозволив чітко визначити сутність конкурентоспроможності, її класифікаційні ознаки та ключові фактори, що впливають на розвиток підприємств. Важливою частиною дослідження стала класифікація конкурентоспроможності за різними рівнями: продукція, підприємство, галузь, що забезпечує глибше розуміння цієї категорії. Було відзначено, що конкурентоспроможність є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу та вдосконалення, що включає адаптацію до змін технологій, ринку і потреб споживачів. Ключовими методами управління конкурентоспроможністю, розглянутими у цьому розділі, є інноваційний менеджмент, оптимізація бізнес-процесів, а також стратегічне планування.

У **другому розділі** здійснено детальний аналіз управління конкурентоспроможністю на прикладі ТОВ «Вітакон-Агро». Було надано загальну характеристику підприємства, досліджено його фінансовий стан, структуру капіталу, а також залежність від позикових коштів. Аналіз показав, що підприємство демонструє стабільний ріст активів та обсягів виробництва,

але висока залежність від кредитів підвищує ризик фінансової нестабільності. Система управління конкурентоспроможністю в компанії включає ряд заходів, спрямованих на вдосконалення продукції, оптимізацію витрат та підвищення якості послуг. Водночас, виявлено необхідність вдосконалення стратегії фінансування та управління конкурентними перевагами для забезпечення стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

Третій розділ роботи присвячено методам покращення системи управління конкурентоспроможністю та їх практичному впровадженню на ТОВ «Вітакон-Агро». Було запропоновано сучасні методи управління, включаючи SWOT-аналіз, бенчмаркінг, інвестиції у нові агрономічні технології та впровадження стандартів ISO для забезпечення якості. Удосконалення організаційної структури підприємства є необхідною умовою для покращення ефективності управління, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Важливою складовою є впровадження ERP- та CRM-систем, які дозволять інтегрувати всі бізнес-процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та оперативно приймати управлінські рішення.

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю потребує стратегічного підходу та планомірного впровадження змін у всіх сферах діяльності підприємства. Важливо підкреслити, що процес вдосконалення не є одноразовим заходом, а потребує постійного моніторингу, перегляду та адаптації стратегій відповідно до змін на ринку.

Загальні висновки роботи вказують на те, що управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації є багатофакторним процесом, який вимагає комплексного підходу. Успішна реалізація цього процесу передбачає інтеграцію сучасних методів управління, впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції та послуг,

а також ефективну організаційну структуру. Це дозволить підприємству не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно розвиватися, зміцнюючи свої позиції на ринку.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик на ТОВ «Вітакон-Агро», а також для розробки нових стратегій підвищення конкурентоспроможності в інших аграрних підприємствах. Запропоновані методи та рекомендації сприятимуть розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, забезпечуючи стабільний ріст та адаптацію до сучасних викликів глобального ринку.

РЕЗЮМЕ

Тема дипломної роботи: «Управління конкурентоспроможністю організації в умовах глобалізації».

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасних викликів глобалізації.

У рамках дослідження було проаналізовано теоретичні підходи до поняття конкурентоспроможності, включаючи його сутність, класифікацію та вплив на розвиток організації. Розглянуто еволюцію цього поняття в контексті управління підприємством, а також сучасні методи, що використовуються для підвищення конкурентоспроможності.

У другому розділі проведено характеристику діяльності ТОВ «Вітакон-Агро», включаючи загальну організаційно-економічну характеристику та аналіз системи управління конкурентоспроможністю в компанії. Вивчено результати діяльності системи управління, виявлено її сильні та слабкі сторони.

На основі проведеного аналізу в третьому розділі запропоновано методи покращення та впровадження системи управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Вітакон-Агро». Серед рекомендованих заходів — впровадження сучасних управлінських методів, вдосконалення організаційної структури підприємства, а також заходи, спрямовані на підвищення ефективності аналізу та управління конкурентоспроможністю.

Запропоновані рекомендації допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, адаптувати його стратегії до умов глобалізації та забезпечити стійкий розвиток на конкурентному ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, глобалізація, підприємство, ТОВ «Вітакон-Агро».

Дипломна робота складається з 65 сторінок , містить 12 таблиць, список використаних джерел містить 42 найменування.

RESUME

The thesis topic: "Managing the Competitiveness of an Organization in the Context of Globalization."

The qualification work aims to analyze theoretical aspects and develop practical recommendations for managing an enterprise's competitiveness in the face of globalization's modern challenges.

Within the framework of the research, theoretical approaches to the concept of competitiveness were analyzed, including its essence, classification, and impact on the organization's development. The evolution of this concept in the context of enterprise management was examined, as well as the modern methods used to enhance competitiveness.

In the second section, a characterization of the activities of LLC "Vitakon-Agro" was conducted, including a general organizational and economic overview and an analysis of the competitiveness management system within the company. The results of the management system's performance were studied, identifying its strengths and weaknesses.

Based on the analysis, the third section proposes methods for improving and implementing the competitiveness management system in LLC "Vitakon-Agro." Recommended measures include the introduction of modern management methods, the improvement of the organizational structure of the enterprise, and initiatives aimed at increasing the effectiveness of competitiveness analysis and management.

The proposed recommendations will help enhance the competitiveness of the enterprise, adapt its strategies to the conditions of globalization, and ensure sustainable development in a competitive market.

Keywords: competitiveness, management, globalization, enterprise, LLC "Vitakon-Agro."

The thesis consists of 65 pages, contains 12 tables, and the list of references includes 42 entries.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
2. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки // Причорноморські економічні студії. 2021. № 64. С. 36-43
3. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2613-osnovn-upravlnsk-funkcyi.html>
4. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 11–15
5. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах // Збірник наукових праць «Економічний простір». 2020. № 154. С. 93-97
6. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301
7. Гріщенко І.В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 208–211

8. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцева О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>
9. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
10. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. Вип. 3-4. Т. 40. С. 24- 28
11. Заставнюк, Л. «Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства», *Економіка та суспільство*, (45). 2023. doi: 10.32782/2524-0072/2022-45-54.
12. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6–8 листопада 2019 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.
13. Кравченко М. В., Іжболдіна О. О., Карамушка О. М. Основні принципи формування конкуренції та безпеки на підприємствах аграрного сектору. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені І. В. Вернадського*. 2020. № 4. С.120–128
14. Крюкова І. О. Пріоритети розвитку інвестиційної діяльності в аграрному секторі України у контексті сучасних європейських тенденцій. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1–2. С.12–19

15. Махмудов Х. З., Волкова Н. В. Бенчмаркінг в контексті конкурентного розвитку аграрних підприємств. Наукові інновації та передові технології, № 1(3). 2022. С. 156–164
16. Нагернюк Д., Коваленко Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства // Економіка та суспільство. 2021. № 31. С. 1-6
17. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Ємельянова І., Гнатковська І. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
18. Сапотницька, Н., Козак, В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*, (2 (02),2023). С. 49-52.
19. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>.
20. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf
21. Федосєєва Г. С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

2019.URLhttps://www.mnau.edu.ua/files/spec_vchen_rad/d_38_806_01/dis_fedoseeva.pdf

22. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 624. С. 100–109.

23. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf

24. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf

25. Яценко О., Деренько, О. Управління конкурентоспроможністю агропідприємств в умовах воєнного стану, *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (4),2023. С. 88–92

26. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Differentiation strategy and its effect on competitive advantage in private banks. *International Journal of Advanced Engineering, Management, and Science*, 7(6), 42-52.

27. Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2018). *Management: Leading and collaborating in a competitive world*. McGraw-Hill Education.

28. Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (2016). Sustainable competitive advantage in service industries: A synthesis and research agenda. *Journal of Services Marketing*, 10(3), 167-182.

29. Barney, J. B. (2017). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. *Journal of Management*, 43(8), 2429-2442.

30. Coplin, H. (2018). Achieving a competitive advantage through strategic marketing planning. *European Journal of Marketing*, 52(5), 15-29.
31. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2020). The international marketing imperative and sustainable competitive advantage. *Marketing Science*, 38(4), 590-603.
32. Day, G. S., & Nedungadi, P. (2016). Managerial approaches to sustainable advantage: Customer and competitor orientations. *Strategic Management Journal*, 37(2), 267-285.
33. Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2019). Comparative advantage theory in the firm: An organizational approach. *Journal of Business Research*, 57(5), 337-345.
34. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (2019). Resource-advantage theory: A framework for competitive advantage. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(1), 1-19.
35. Jeyavelu, S. (2019). Leadership as continuum and sustainable competitive advantage. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 12-28.
36. Mahdi, O., Nassar, I. A., & Almsafir, M. (2020). The role of strategic thinking in building sustainable competitive advantage in the context of competitive capabilities. *Management Science Letters*, 8(5), 1283-1300.
37. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2017). Strategic management for achieving competitive advantage. *International Journal of Strategic Management*, 34(3), 309-318.
38. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2018). Core competencies as drivers of sustainable competitive advantage. *Harvard Business Review*, 96(2), 79-91.
39. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (2019). Marketing as a means to gain and sustain competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 41(6), 837-856.

40. Oliver, C. (2017). Sustainable competitive advantage through institutional capital. *Academy of Management Review*, 33(3), 434-454.
41. Porter, M. E. (2019). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
42. Wensley, R. (2018). Defining and sustaining competitive advantage in a dynamic environment. *Journal of Management Studies*, 48(1), 3-12.