

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Управління конкурентоспроможністю
підприємства**

Виконав:

Левченко Лев В'ячеславович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Ткаченко Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук,
кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент:

Багрій Денис Вікторович
в.п. начальника відділу продажів
ТОВ «Епіцентр К», м. Суми

Суми - 2025

Факультет
Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової
другий (магістерський) рівень вищої
освіти
073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____ Альвіна ОРЕХОВА
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Левченку Леву В'ячеславовичу

- 1. Тема кваліфікаційної роботи:** «Управління конкурентоспроможністю підприємства»
- 2. База практичного дослідження:** ФОП ШАПОШНИК ВІКТОР ОЛЕКСІЙОВИЧ, м. Суми
- 3. Керівник роботи:** Ткаченко Вікторія Вікторівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджена наказом по університету « ____ » _____ 2024 р. № ____
- 4. Строк подачі здобувачем закінченого проекту (роботи)** 19 грудня 2025 року
- 5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:**
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій, фінансова і статистична звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження
- 6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - виявити сутнісні характеристики конкурентоспроможності підприємства;
 - охарактеризувати специфіку управління конкурентоздатністю підприємства;
 - провести дослідження умов і факторів формування конкурентоздатності;
 - оцінити інтегральний рівень конкурентоздатності підприємства (на прикладі ФОП Шапошник В.О.);
 - проаналізувати організаційно-економічний механізм управління конкурентоздатністю підприємства ФОП Шапошник В.О.
 - висвітлити процес реалізації моделі механізму конкурентоздатності підприємства (на прикладі ФОП Шапошник В.О.).

Завдання прийняв до
виконання

Підпис

Лев ЛЕВЧЕНКО
Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

__ жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>05 грудня 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>19 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	

Здобувач

_____ (підпис)

Лев
ЛЕВЧЕНКО

Керівник роботи

_____ (підпис)

Вікторія
ТКАЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Левченко Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

У дослідженні систематизовано та уточнено класифікацію факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства. На думку авторів, дана класифікація може бути доповнена як у частині зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зокрема, на думку авторів, до зовнішніх факторів можна віднести такі, як платоспроможний попит населення, суспільно-політичну ситуацію в країні, взаємодію політичних, правових та економічних організацій, структурну політику в економіці, екологічний фактор, громадську думку. До внутрішніх можна віднести організаційні чинники, логістичну залежність між підприємствами, інтеграцію між постачальниками, виробниками та споживачами, наявність ноу-хау, ліцензій унікальних розробок нових та якісних продуктів, а також наявність ефективної системи управління, що дозволяє випускати конкурентоспроможну продукцію; сформульовано концепцію управління конкурентоспроможністю на підприємствах меблевої промисловості (на прикладі ФОП Шапошник В.О.), що спирається на механізм оновлення виробництва та продукції, що мотивує та надає цілеспрямований вплив на фактори нововведень у виробництво та управління підприємством.

У роботі обґрунтовано цілі та засоби досягнення конкурентних переваг підприємств з прив'язкою до стратегії динамічного розвитку, що дозволяють проводити модернізацію виробничого апарату та покращувати показники конкурентоспроможності продукції, що випускається; запропоновано підхід до системи управління конкурентоспроможністю підприємства, заснований на принципах довгострокової стратегії, суть якого полягає у реалізації виробничої політики підприємства за допомогою низки блоків, у ході яких здійснюється відбір, оцінка та формування факторів, що дозволяють максимально та ефективно досягати конкурентних переваг на ринку меблевої продукції; досліджено механізм управління конкурентоспроможністю меблевих підприємств, що включає формування конкурентного ринкового середовища та створення умов розвитку виробничого потенціалу меблевого виробництва та дозволяє усунути нестабільність у виробництві та реалізації продукції.

Ключові слова: підприємство, управління, конкурентоспроможність, стратегічний ресурс, стратегія.

SUMMARY

Levchenko L.V. Management of enterprise competitiveness

Qualification work in the specialty 073 “Management” EP “Management of organizations and administration”, SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The Master’s paper systematizes and clarifies the classification of factors that influence the management of enterprise competitiveness. According to the authors, this classification can be supplemented in terms of both external and internal factors. In particular, in our opinion, external factors include such factors as the effective demand of the population, the socio-political situation in the country, the interaction of political, legal and economic organizations, structural policy in the economy, the environmental factor, public opinion. Internal factors include organizational factors, logistical dependence between enterprises, integration between suppliers, manufacturers and consumers, the availability of know-how, licenses for unique developments of new and high-quality products, as well as the presence of an effective management system that allows the production of competitive products; the concept of competitiveness management at furniture industry enterprises is formulated (on the example of FOP Shaposhnyk V.O.), which is based on the mechanism of production and product renewal, which motivates and has a targeted impact on the factors of innovations in production and enterprise management.

The work substantiates the goals and means of achieving competitive advantages of enterprises with reference to the strategy of dynamic development, which allow to modernize the production apparatus and improve the competitiveness indicators of the products produced; an approach to the enterprise competitiveness management system is proposed, based on the principles of a long-term strategy, the essence of which is to implement the enterprise's production policy using a number of blocks, during which the selection, assessment and formation of factors are carried out, allowing to achieve competitive advantages in the furniture market as much as possible and effectively; the mechanism of competitiveness management of furniture enterprises is investigated, which includes the formation of a competitive market environment and the creation of conditions for the development of the production potential of furniture production and which allows to eliminate instability in the production and sale of products.

Furthermore, the practical value of the Master’s paper lies in the applicability of the proposed theoretical provisions and methodological approaches to the activities of enterprises in the furniture industry and related sectors. The developed recommendations may be used by managers and specialists to improve decision-making in the field of competitiveness management, optimize internal business processes, strengthen innovation activity, and enhance the adaptability of enterprises to changes in the external environment. The results of the study can also serve as a methodological basis for further research on enterprise competitiveness and may be applied in educational processes when studying disciplines related to strategic management and enterprise development.

Key words: enterprise, management, competitiveness, strategic resource, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О.	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз інтегрального рівня конкурентоспроможності	
ФОП Шапошник В.О	31
2.3 Оцінка ефективності рівня конкурентоспроможності	
ФОП Шапошник В.О.	34
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	39
3.1 Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю ФОП Шапошник В.О.	39
3.2 Реалізація механізму підвищення конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О.	46
3.3 Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності	
ФОП Шапошник В.О.	49
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день в умовах розвитку ринкових відносин та посилення впливу таких факторів як глобалізація та конкуренція, вимоги до промислових підприємств щодо формування конкурентного середовища істотно зросли. Перехід економіки, що супроводжується глобальними процесами, передбачає формування нового рівня регулювання економічних і соціальних відносин на внутрішньому та міжнародному рівнях. У зв'язку з цим дослідження та вирішення проблем управління конкурентоспроможністю підприємств вітчизняної промисловості має бути спрямоване на вирішення першочергових завдань розвитку економіки галузі та представляється нам у сучасних умовах актуальним.

Стан вивчення проблеми. Фундаментальним дослідженням, спрямованим на розгляд питань управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, завжди приділяли значну увагу.

Певний внесок у розвиток теорії управління конкурентоспроможністю зробили Л. Безугла [1], В. Бойдуник [3], П. Брінь [4], В. Воздвиженський [7], Г. Волохова [8], Т. Галаган [9], Г. Зелінська [13], Б. Кишакевич [15], С. Котенко [18], О. Михайлик [19], В. Ткаченко [30; 32; 33], Я. Цебро [38], А. Орєхова [47; 48] та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є як теоретичне та методологічне обґрунтування управління конкурентоздатністю підприємства.

Для досягнення окресленої мети поставлено такі *завдання*:

- виявити сутнісні характеристики конкурентоздатності підприємства;
- провести дослідження умов і факторів формування конкурентоздатності підприємства (на прикладі ФОП Шапошник В.О.);
- оцінити інтегральний рівень конкурентоздатності підприємства (на прикладі ФОП Шапошник В.О.);

- здійснити оцінку ефективності рівня конкурентоздатності підприємства ФОП Шапошник В.О.
- проаналізувати організаційно-економічний механізм управління конкурентоздатністю підприємства ФОП Шапошник В.О.;
- висвітлити процес реалізації моделі механізму конкурентоздатності підприємства (на прикладі ФОП Шапошник В.О.);
- здійснити обґрунтування заходів покращення конкурентоздатності підприємства на прикладі ФОП Шапошник В.О.

Об’єкт дослідження – управління конкурентоспроможністю ФОП Шапошник В.О.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних та методичних засад щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна. У кваліфікаційній роботі систематизовано та уточнено класифікацію факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства. До зовнішніх факторів можна віднести такі, як платоспроможний попит населення, суспільно-політичну ситуацію в країні, взаємодію політичних, правових та економічних організацій, структурну політику в економіці, екологічний фактор, громадську думку. До внутрішніх можна віднести організаційні чинники, логістичну залежність між підприємствами, інтеграцію між постачальниками, виробниками та споживачами, наявність ноу-хау, ліцензій унікальних розробок нових та якісних продуктів та інші.

Практичне значення. Використання запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволить отримати більш високі прибутки, дозволить визначити перспективні напрями подальшого розвитку.

Основні розділи та положення кваліфікаційного дослідження можуть бути використані у навчальному процесі Сумського НАУ.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження стали принципи системного та нормативного підходів, що

дозволяють визначити закономірності у процесі функціонування та взаємозв'язку окремих підсистем конкурентоспроможності.

Під час підготовки магістерського дослідження використовувалися балансовий, економіко-статистичний, графічний та матричний методи, а також методи експертних оцінок та економіко-математичного моделювання. У роботі використовувалися методи аналізу та синтезу, а також системний та інтеграційний підходи, що спираються на сукупність наукових принципів та методів пізнання.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, звітні документи ФОП Шапошник В.О., наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Левченко Л.В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства : матеріали всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів присвяченої міжнародному дню студента. Суми, 2024 (18-22 листопада 2024р.), Суми, 2024. С.376-377. URL: <https://surl.lt/iplcev>

2. Левченко Л.В. Антикризове управління як засіб збереження конкурентоспроможності підприємства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених *«Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем»* (7 листопада 2025 р.) м. Харків, 2025. С.384-385.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези наукових конференцій у збірниках наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 42 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 50 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 7 таблиць і 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Поміж найбільш нагальних тенденцій, що окреслюють процеси становлення ринкових взаємин та глобалізації господарства, власною важливістю вирізняється підсилення змагання підприємств за споживача.

Процес економічного зростання нашої держави знаходиться під потужним впливом глобалізації світового господарства. Для України це обернулося погіршенням її змагальних позицій на світових ринках, а також ослабленням становища вітчизняних виробників на власному національному ринку. У цій обстановці, зрозуміло, потрібне глибше осягнення поняття «конкурентоспроможність», щаблів та складових господарських систем, яким ця ознака має бути властива [3, с. 225].

Конкурентоздатність (переклад з латини – «стикатися») – сутичка між виробниками (продавцями) товарів, а загалом – між будь-якими господарськими, ринковими учасниками; боротьба за ринки збуту товарів із здобуття більш високих доходів, прибутку, іншої користі. Змагання являє собою цивілізовану, легалізовану форму боротьби за виживання та один із найбільш ефективних важелів добору та упорядкування в ринковій економіці [7, с. 59].

Це господарський процес інтеракції, детермінації та конкурентної боротьби між фірмами, що виступають на ринку надання товарів і послуг, з метою надання кращих варіантів збуту своїх товарів, задовольняючи найрізноманітніші вимоги консьюмерів.

Конкурентоспроможність підприємств, виробників товарів, компаній, холдингів, треба визначати як можливість виробників товарів і продавців товарів здійснювати конкуренцію зі своїми суперниками, які надають на ті ж ринки схожі продукти або прагнуть увійти на ринки товарів і послуг. У

змагальній боротьбі за опанування ринками, залучення покупців, організації застосовують рекламу, зменшення цін та витрат на виробництва, піднесення якості продукції, надання передпродажних та післяпродажних послуг, задоволення потреб окремих груп споживачів [15, с. 42].

В умовах розвитку ринкових відносин, що склалися в Україні випуск конкурентоспроможної продукції не є універсальним інструментом у боротьбі за конкурентоздатність підприємства. Конкурентоспроможність – це важлива ринкова категорія. При незмінних якісних характеристиках продукції, робіт, послуг підприємства його конкурентоздатність може змінюватися [8, с. 51].

У поточних умовах розвитку ринку на території міста Суми та Сумщини випуск конкурентоспроможної продукції завжди є універсальним механізмом у боротьбі за конкурентоспроможність підприємства. Досягнення конкурентоздатності виробників у цілому можливе лише на перетині трьох складових: конкурентоспроможна продукція (роботи, послуги, реклама), конкурентоспроможні технології та методи організації виробництва та праці, конкурентоспроможний персонал [14, с. 88].

У загальному розумінні змагальність підприємств визначається як спроможність виробників та реалізаторів товарів змагатися зі своїми опонентами, які постачають на ті ж ринки подібні товари або прагнуть увійти на ці ринки. У змагальному протистоянні за оволодіння ринками, залучення покупців багато підприємств, фірми застосовують рекламу, демпінг та витрат на виготовлення, покращення якості продукції, надання передпродажних та післяпродажних послуг, задоволення потреб окремих груп споживачів [33, с. 134].

Випуск конкурентоспроможної продукції завжди є універсальним механізмом у боротьбі за конкурентоспроможність підприємства. Безумовно, конкурентоспроможність – це важлива ринкова категорія. При постійних якісних характеристиках продукції, робіт, послуг підприємства його конкурентоспроможність може вар'юватися у широкому

діапазоні, відгукуючись на різні чинники, у тому числі й у зовнішньому середовищі [9, с. 57].

Досягнення конкурентоздатності виробників та продукту, що реалізується ним на державному та на глобальному ринках, неможливе без техніко-технологічного оновлення виробництва, без використання прогресивних, високоефективних методів організації виробничих процесів. Тим більше, що в останні роки гостро стоїть питання безпеки та екологічності виробництва. Відповідність використовуваних технологій збільшеним вимогам за зазначеними критеріями стало багато в чому визначати рівень конкурентоспроможності підприємств на теренах Сумщини і України. В той же час, результати інноваційних змін на підприємстві, чи то прогресивні організаційно-економічні перетворення, чи просто впровадження новітніх технологій можуть бути реалізовані лише через відповідне підкріплення людськими ресурсами. Це означає, що економічний розвиток підприємства можливий лише за умови адекватного нарощування матеріально-технічного та трудового потенціалу [58, с. 186].

Люди представляють конкурентний ресурс підприємства, його багатство, яке треба розвивати разом з іншими ресурсами, щоб успішно досягати поставлених стратегічних цілей. У всьому світі, наряду з технологіями та методологією організації виробництва, підприємства досягають конкурентоспроможності завдяки забезпеченості кваліфікованою робочою силою, ступенем мотивації персоналу, організаційною структурою та формою роботи, що дозволяє досягти високого рівня конкурентоздатності самих працівників та більш ефективно використовувати їх трудовий потенціал [16, с. 43].

Таким чином, тільки при перетині трьох складових – конкурентоспроможна продукція (виконання робіт, послуги, товари), конкурентоспроможні технології та методології організації виробництва продуктів та праці, конкурентоспроможний персонал, можливе досягнення

конкурентоспроможності підприємства в цілому, що, відповідно, є передумовою та запорукою його ефективної діяльності [30, с. 197].

Відповідно, з погляду управління економічним процесом, управління конкурентоспроможністю – це спрямований вплив суб'єкта управління на процеси та об'єкти, що здійснюється з метою надання певного вектора господарської діяльності підприємства та отримання запланованих результатів [10, с. 96].

Існує чимало шляхів здобуття конкурентних переваг або ділових стратегій, але найпоширенішими є:

- а) провідне становище у витратах (собівартість товарів);
- б) диференціація продукції;
- в) фокусування (концентрація);
- г) ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідника);
- д) синергізм [4, с. 40].

Перші три напрями економісти та управлінці називають базовими стратегіями, через їх універсальну застосовність. У принципі, можна застосовувати й інші напрями задля досягнення конкурентних переваг. Наприклад, основою тактики та стратегії може бути характеристика бізнесу – інноваційний, або глобальний характер.

Слід зауважити, що конкурентні переваги фірми у сфері визначаються також особливістю ринку, і навіть його обширом. Тому, обираючи ту чи іншу загальну політику фірми слід визначати низку чинників, що обмежують:

- а) асортиментний перелік товарів, який вона вироблятиме, а також вид потенційних споживачів;
- б) заплановані шляхи розповсюдження продукції;
- в) територію, у якій вона збуватиме продукцію, а також низку суміжних сфер, у яких збирається змагатися [44].

Поруч із цим, фірма може обирати великий ринок чи вузьку ринкову нішу. Поєднуючи цільові ринки з основними політиками, фірма поширює сферу вибору стратегій. Коли стратегії мінімізації витрат і диференціації

продукції зорієнтовані на великий ринок, вони звуться лідерством у витратах та диференціацією продукції відповідно. Якщо ці стратегії спрямовані на ринкову нішу, вони звуться фокусуванням. Вибір певної стратегії конкуренції значною мірою залежить від стратегічного потенціалу фірми та можливостей нарощення її ресурсів, оскільки саме внутрішнє середовище фірми у більшості випадків визначає здійсненність застосовуваної політики [12, с. 102].

Варто відзначити, що конкурентні переваги не вічні, вони досягаються і утримуються тільки при постійному здійсненні в усіх сферах діяльності, що в свою чергу є трудомістким і дорогим процесом. Можна виділити низку чинників яких залежить стабільність конкурентних переваг:

Таблиця 1.1 – Чинники, які визначають директиви конкурентних переваг

Джерела конкурентних переваг	Існуючі конкурентні переваги розподіляються на два види: ➤ переваги високого рівня (вони притаманні підприємству, у якого висока репутація, кваліфікований персонал, патенти, ведення довготривалих наукових досліджень, розвинений маркетинг, заснований на використанні новітніх технологій, сучасний менеджмент, довгострокові зв'язки з покупцями тощо); ➤ переваги низького рівня (наявність дешевої робочої сили, доступність джерел сировини тощо), менш стійкі, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.
Прозорість джерел конкурентних переваг	За наявності таких джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) існує більша ймовірність того, що конкуренти будуть прагнути позбавити підприємство цих переваг.
Інновації	Задля утримання провідних позицій часові рамки впровадження новацій мусять принаймні дорівнювати часовим рамкам їх імовірного повторення конкурентами або, найкраще, їх випереджати. Інноваційний процес дає змогу підприємству переходити до втілення конкурентних переваг вищого ґатунку та відповідно примножувати кількість їх джерел.
Відмова від будь-якої конкурентної переваги	Зректися конкурентної переваги важливо для втілення окресленої стратегії, оскільки цей крок утворить перешкоди для субститів. Запровадження поняття «зречення конкурентної переваги» додає новий вимір до формулювання стратегії. Суть стратегії полягає у визначенні того, що не слід робити, у вмотивованому відступі від переваги у конкуренції.

Джерело: [3, 8, 22]

Таким чином, для зміни або збереження конкурентних переваг у постійно мінливому конкурентному середовищі і, в тому числі, запитів потенційних споживачів слід проводити безперервне відстеження дій конкурентів, моніторинг споживчих бажань та переваг.

В умовах становлення та формування конкурентного середовища на внутрішньому ринку на теренах Сумщини і міста Суми зокрема категорія «конкурентоспроможність підприємства» буде негайно затребувана практикою внаслідок своєї ролі та значущості. У ринковій економіці можуть функціонувати лише життєстійкі підприємства, які гнучко маневрують та використовують нові механізми в управлінні. Однією з важливих завдань стає завдання кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, і навіть, розробка заходів, що дозволяють управляти нею. Тому необхідне вироблення єдиного підходу до визначення цієї категорії та розробка відповідної аналітичної бази, що оцінює параметри даного поняття [51, с. 140].

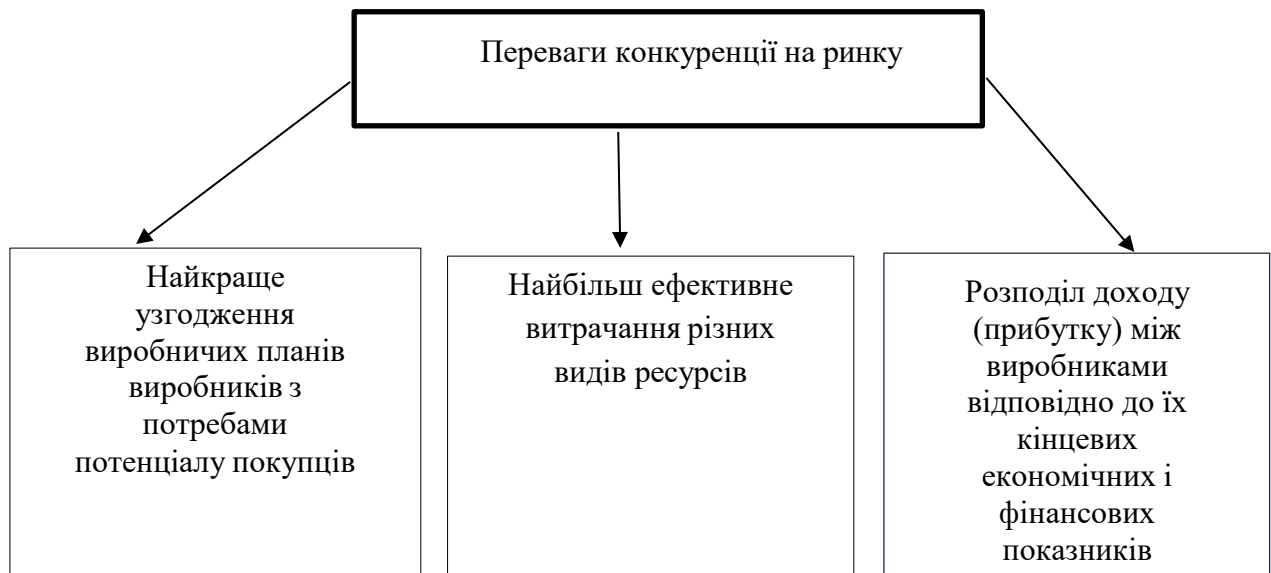


Рисунок 1.1 - Переваги конкуренції на ринку

Джерело: [5, 11]

В управлінській та економічній літературі, на наш погляд, ще не вироблено єдиного підходу до вивчення конкурентоспроможності,

дослідження з цього питання, вони носять несистемний характер, пропонується безліч методик з оцінки рівня конкурентоспроможності виробника. Основними факторами, які зумовлюють можливість множинності трактувань поняття конкурентоспроможності, є різні вихідні позиції вчених, а також те, який об'єкт слід розглядати як виробника – окреме підприємство, галузь або всю економіку в цілому. Різноманітність авторських позицій також пов'язана з тим, у якому масштабі розглядається конкуренція підприємств – на регіональному, національному чи світовому ринках [41, с. 20].

Тому необхідне вироблення єдиного підходу до визначення цієї категорії та розробка відповідної аналітичної бази, що оцінює параметри даного поняття.

У економічній теорії поняття спроможності фірми має безліч визначень, кожне з яких охоплює ту чи іншу грань, або робить спробу його багатогранної оцінки.

На підставі критичного розбору позицій різноманітних видань, ми сформулювали таке визначення: спроможність фірми – це можливість підприємства змагатися за ринок (збільшувати, зменшувати чи підтримувати частку залежно від стратегії) завдяки впровадженню та застосуванню інноваційних засобів та методів, що дають економічний, суспільний та екологічний наслідки; найбільш дієвого використання внутрішніх резервів фірми (грошових, робочих, відомостей), що забезпечить більш конкурентоспроможної продукції порівняно з опонентами [55].

Оцінка конкурентоздатності підприємства дозволяє вирішити такі важливі завдання:

- визначити своє становище на певному ринку;
- розробити стратегічні та тактичні заходи ефективного управління;
- вибрати партнерів в організацію спільного випуску продукції;
- залучити кошти у перспективне виробництво;
- скласти програми виходу підприємства на нові ринки збуту тощо [31, с. 156].

Однак, це можливо лише за наявності об'єктивних методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка сучасних підходів та способів демонструє, що у новітній літературі питання стратегічного кермування конкурентоздатністю фірм відображаються доволі широко. Загалом конкурентоспроможність підприємства визначається з огляду ринкових чинників, які на неї діють, проте вони, зазвичай, не дають їй повного числового виміру. Окрім цього, типовим недоліком цих методів є те, що вони не прилаштовані до застосування в умовах формування ринкових зв'язків та містять неповну характеристику фірм, що оцінюються.

Після уточнення нами поняття конкурентоспроможність та виявлення значущості та визначення її рівня, перейдемо до управління конкурентоспроможністю.

Позначимо, що керування конкурентоспроможністю – це свідомий вплив особистості на об'єкти та процеси, а також на долучення до них людей, що виконується з метою надання певної спрямованості господарської діяльності та здобуття бажаних наслідків.

Звернімо увагу, що, як і будь-який творчий процес, керування конкурентоздатністю не підлягає строгому унормуванню. Кожен суб'єкт керування використовує, зазвичай, власну технологію управління, вибираючи й поєднуючи різні типи керування, застосовуючи їх у певній послідовності та комбінаціях [13, с. 15].

Підкреслимо, що керівництво конкурентоздатністю підприємства, на нашу думку, можна проводити на засадах таких принципів:

- аналізу механізму дії економічних законів (закону попиту та пропозиції, закону зростання потреб людини, закону ефекту масштабу тощо);
- аналізу механізму дії законів організації структур і процесів (законів пропорційності, синергії, функціонального, сукупного аналізу тощо);
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до керування (системного, комплексного, функціонального, маркетингового тощо);

- спрямованості на конкретні ринки та потреби;
- використання сучасних інформаційних технологій;
- використання сучасних методів аналізу, передбачення, нормування, оптимізації (динамічне програмування, системний аналіз) [45, с. 33].

Специфіку управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Набір принципів управління конкурентоспроможністю

Специфічна ознака	Визначення
За принципом прибутковості	Здатність здобувати прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче за задану, або як перевищення над середньостатистичним прибутком у заданій сфері бізнесу.
За принципом конкурентності	Здатність підприємства змагатися на ринках із виробниками та продавцями подібних товарів за допомогою забезпечення вищої якості, прийнятних цін, створення зручності для покупців, споживачів.
За принципом задоволеності	Здатність витримувати на ринку іншим виробникам та постачальникам схожої продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами певної суспільної потреби, так і дієвості виробничої діяльності.
За напрямком практичної реалізації	Змога дієвої господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах перенасиченого конкурентами ринку товарів та послуг.
За широтою ринку	Спроможність підприємства випускати конкурентоздатну продукцію, перевагу фірми стосовно іншим підприємств цієї галузі всередині держави та за її межами. Здатність об'єкта витримувати суперництво проти аналогічних об'єктів цього ринку.
За регіональністю	Здатність оперувати своєю успішністю на конкретному ринку (регіоні / кластері збуту) в даний періодчас шляхом випуску та реалізації конкурентоспроможних виробів та послуг.
За принципом задоволеності	Відносна ознака, що відображає відмінність процесу розвитку даного підприємця від підприємця-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної громадської вимоги, так і дієвості виробничої діяльності.
За спрямованістю товаровиробника	Зумовлене економічними, соціальними, політичними факторами становище товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, що відображається через показники, що адекватно характеризують такий стан та його динаміку
За принципом переваги у галузі	Порівняльна перевага фірми по відношенню до інших підприємств даної ланки всередині національної економіки та за її межами

Джерело: [4, 7, 11, 15]

Перерахований набір принципів управління конкурентоспроможністю підприємства не є вичерпним, але без їх дотримання неможливо забезпечити якісне управління конкурентоспроможністю.

Останнім часом особливо нагальними є проблеми, що виникають при аналізі запасних варіантів у процесі керування складними виробничими об'єктами.

Практика свідчить, що витрати на здійснення керівної діяльності невинно зростають, а наслідки хибних рішень стають дедалі помітнішими. Сучасні ринкові взаємини, що впливають на господарську діяльність фірм, зумовлюють потребу вирішення питань, пов'язаних із піднесенням рівня керування конкурентоспроможністю підприємства [18, с. 245].

У умовах ринкової організації ефективного керівництва конкурентоздатністю фірми недостатньо лише досвіду керівників, необхідно масштабне залучення сучасних засобів аналізу великих обсягів інформації, моделювання і комп'ютеризації процесів управління. Організація управління конкурентоспроможністю повинна сприяти не тільки зростанню фінансово-господарської діяльності підприємства та стимулювання економії всіх видів ресурсів на основі їх ефективного використання, але і все більшого задоволення зростаючих потреб покупців продукції [56, с. 86].

У практиці менеджменту накопичено багатий арсенал управлінських технологій, які свого часу допомогли зайняти лідируючі позиції багатьом західним компаніям. Йдеться про системи:

1. Just-in-time (точно-в-строк);
2. business process re-engineering (реінжиніринг);
3. total quality management (управління якістю);
4. benchmarking, outsourcing, lean production та багатьох інших інноваціях в галузі управління [28, с. 20].

Українські підприємства також успішно застосовують деякі з цих нововведень підвищення своєї конкурентоспроможності. Але часто буває так,

що на впровадження, здавалося б, чудової новації витрачено і гроші, і сили, а результату немає.

Перша причина невдач полягає у процесі впровадження. Безперспективно копіювати будь-яку технологію управління, не «підігнавши» її дуже скрупульозно під власну ситуацію.

Друга причина полягає у неправильному виборі самої технології чи ринкової стратегії. На кожному підприємстві є свої «тонкі місця», і вони завжди очевидні.

Щоб уникнути таких помилок, необхідно проводити діагностику маркетингу перед серйозним стратегічним рішенням. Суть її в тому, що команда, відповідальна за стратегічний розвиток, визначає найслабше місце у переліку характеристик, що впливають на конкурентоспроможність. Надалі маркетингова стратегія вибирається, виходячи із завдання ліквідації слабкої ланки [22, с. 91].

На нашу думку головну роль у системі управління конкурентоздатністю підприємства повинен відігравати відділ маркетингу. Але для його успішного функціонування слід забезпечити його всією необхідною інформацією.

Формування інформаційного забезпечення керування конкурентоспроможністю фірми має вирішуватись цілісно, з огляду на такі аспекти:

- ✓ організаційний (засади побудови інформаційної системи та взаємодії її складових);
- ✓ технологічний (способи опрацювання відомостей та технологія втілення цих способів);
- ✓ технічний (потенціал обчислювальних систем та організаційної техніки) [39, с. 83].

На сьогоднішній день не вибудовані ані загальновизнане поняття конкурентоздатності підприємства, ані єдина номенклатура його показників, ані загальні методи їхнього зведення в один інтегральний показник, що

зрештою створює серйозні негаразди при визначенні конкурентоспроможності й керуванні нею.

Американський управлінець і економіст М. Портер виділив основні сили, що визначають конкурентний клімат, який теоретично можливо об'єднати у 5 груп:

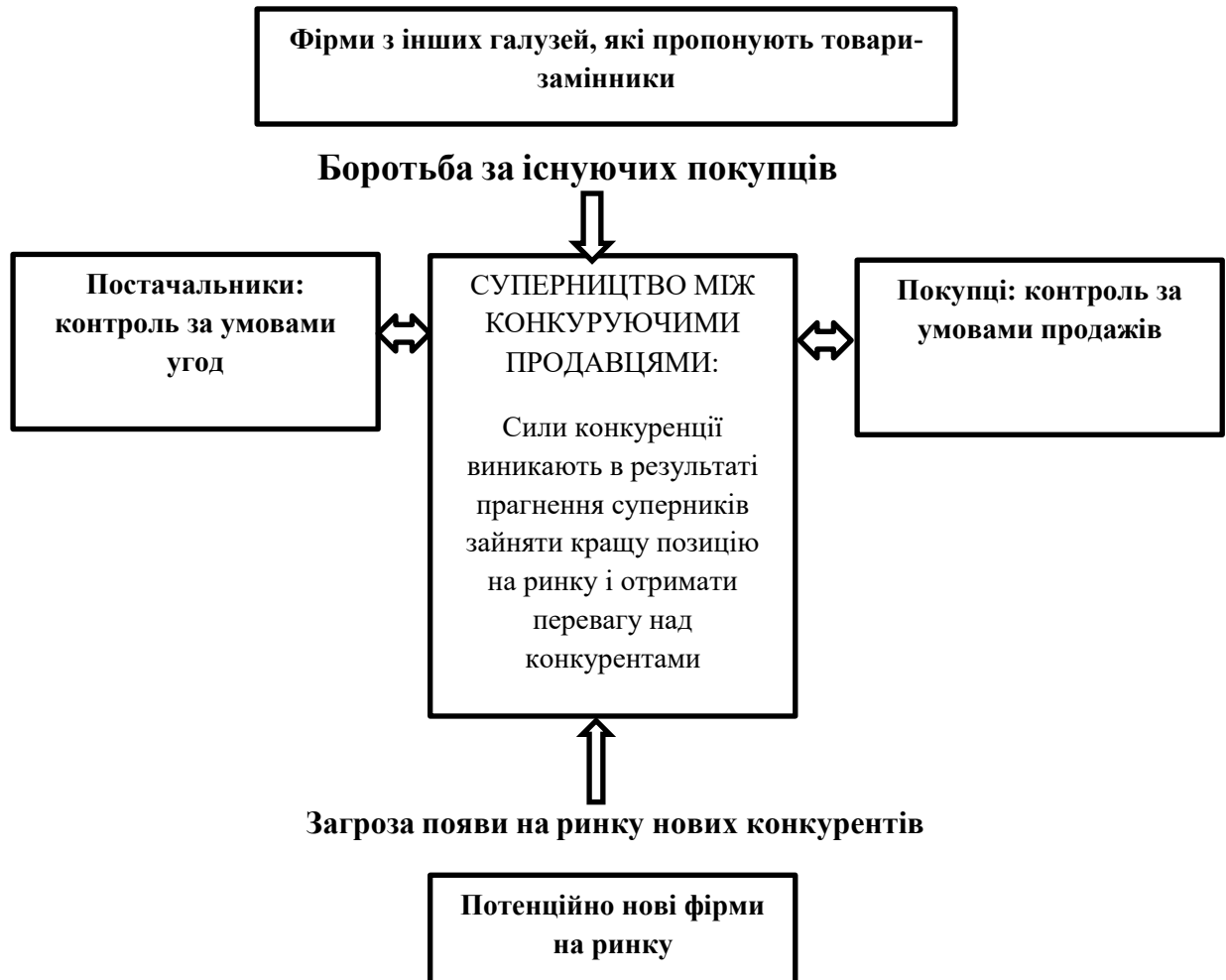


Рисунок 1.2 - Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Джерело: узагальнено автором на основі [48, 54]

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження у межах даної роботи виступає ФОП Шапошник Віктор Олексійович – суб'єкт малого підприємництва, що здійснює господарську діяльність у сфері виробництва меблів, зокрема кухонних. Підприємство функціонує на території м. Суми, має чітко окреслений ринок збуту та впроваджує інноваційний підхід до організації своєї діяльності.

Наведемо основні дані про підприємство:

Підприємство зареєстроване у відповідності до чинного законодавства України, має організаційно-правову форму фізичної особи-підприємця. Основним видом діяльності згідно з КВЕД є 31.02 – Виробництво кухонних меблів. Додаткові види діяльності включають виготовлення інших типів меблів, а також торгівлю.

Назва: Шапошник Віктор Олексійович – Фізична особа-підприємець
ЄДРПОУ 254940

Тип учасника: Суб'єкт малого підприємництва

Адреса: 40034, Сумська область, місто Суми, вулиця Івана Сірка, будинок 24, квартира № 7.

Види діяльності:

Основний: 31.02 Виробництво кухонних меблів

Всього за цим КВЕД: 1 734

Інші:

31.09 Виробництво інших меблів

31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

При застосуванні системного підходу до керування інноваційною діяльністю вказаного підприємства з'являється можливість сформулювати процес, який мав би на увазі наявність у цього суб'єкта господарської діяльності як усвідомлених цілей та планів свого розвитку, так і адекватного мотивування до їхнього досягнення.

Використання ФОП Шапошник В.О. системного підходу до управління інноваційною діяльністю меблевого підприємства включає в себе як основні елементи діяльності підприємств, що пов'язана з вирішенням маркетингових, науково-технічних, фінансових, кадрових, організаційних та виробничих питань.

Процес побудови системи управління інноваційною діяльністю підприємства ФОП Шапошник В.О. супроводжується концентруванням зусиль на певних сегментах ринку та технологічних процесах, обраних відповідно до стратегії розвитку та з урахуванням технічної та маркетингової діяльності підприємства. Його метою при побудові системи управління інноваційною діяльністю є перетворення різного вихідного інформаційного потоку на концепцію нововведення, яка може отримати свою реалізацію. За наявності чітко обґрунтованої концепції нововведення з'являється можливість підвищення подальшого успіху побудови системи управління.

Побудова системи керування інноваційною діяльністю ФОП Шапошник В.О. потребує одночасного здійснення наступних моментів, що сприяють підвищенню ефективності інноваційного процесу:

- ❖ необхідність розробки чітко визначеної стратегії власного ФОП. Провідну роль у досягненні успіху відіграють механізми встановлення взаємозв'язку змін, що вносяться із загальним напрямом підприємства. Саме ці механізми забезпечують довготривалість використання запланованих змін.

- ❖ необхідність цілковитої переоцінки основних технологічних процесів підприємства. Для підвищення ефективності виробництва у деяких випадках ФОП Шапошник В.О. використовує не часткову заміну обладнання, а повний перегляд технологічної схеми на підприємстві, результатом якого стає

абсолютно нова, ефективніша технологія, яка приводить підприємство до суттєвих змін у загальній стратегії.

❖ необхідність інновацій поза ФОП Шапошник В.О. Так, наприклад, багато підприємств прагнуть розробити ефективні організаційні системи, для успіху яких необхідна взаємодія між іншими підприємствами, наприклад, створення швидкодіючих і швидко реагуючих систем у всьому ланцюзі постачання.

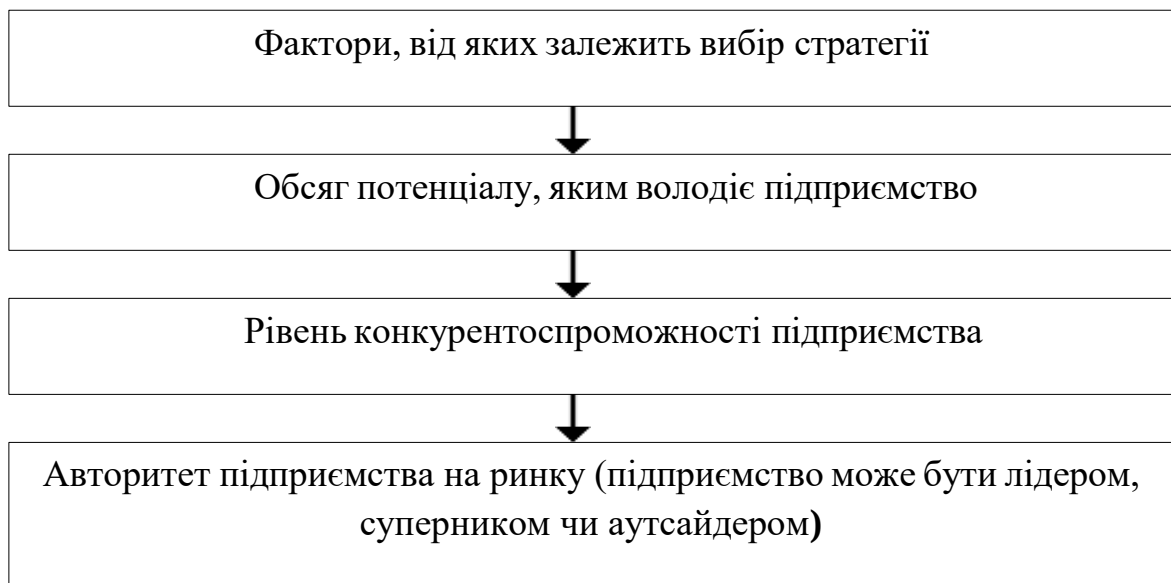


Рисунок 2.1 - Фактори, від яких залежить вибір стратегії ФОП Шапошник В.О.

Джерело: складено автором

Інновації ФОП Шапошник В.О. розглядає як безперервний процес навіть у тих випадках, коли цей процес може спричинити невдачу. У розглянутому підході до побудови системи управління інноваційною діяльністю очолюваного ним меблевого підприємства це виражено зворотним зв'язком між стадією аналізу результатів та концепцією нововведення.

При виборі основних елементів системи управління інноваційною діяльністю підприємства меблевої промисловості ФОП Шапошник В.О. та задля забезпечення їх ефективного взаємозв'язку власник аналізує зовнішні чинники підприємства, оскільки це дає можливість виявити ключові

проблеми, які впливають взаємодії та забезпечити адаптацію підприємства до вимог галузевих ринків.

Одним із ключових аспектів у характеристиці підприємства є аналіз його ресурсного забезпечення. Розглянемо динаміку за останні три роки за основними напрямками.

Підприємство демонструє стабільне зростання кількості працівників, що свідчить про розширення виробничих потужностей і збільшення обсягів замовлень (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка кількості працівників ФОП Шапошник В.О. у 2022–2024 рр.

Рік	Кількість працівників
2022	6
2023	8
2024	9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Збільшення штату на 50% за період 2022–2024 рр. свідчить про розширення виробничих потужностей. Це також підтверджує стабільність підприємства та здатність залучати додаткові трудові ресурси відповідно до зростання попиту.

Основні засоби — ключовий елемент матеріально-технічної бази. Протягом аналізованого періоду підприємство активно інвестувало в оновлення обладнання, що підтверджується наведеними даними (таблиця 2.2):

Таблиця 2.2 – Вартість основних засобів ФОП Шапошник В.О. у 2022–2024 рр.

Рік	Основні засоби, тис. грн	Темп зростання, %
2022	450	-
2023	520	+15,6
2024	575	+10,6

Джерело: розраховано автором

Інвестування в основні засоби дозволяє модернізувати виробничі лінії, зменшити витрати та підвищити якість продукції. Стабільне зростання вартості активів свідчить про сталий розвиток і наявність довгострокової стратегії.

У цей час зовнішнє оточення активно впливає на процес розбудови та функціонування системи керування інноваційною діяльністю ФОП Шапошник В.О. Його підприємство виступає як інноватор, яке діє внаслідок налагоджених організаційних складових системи, правових складових системи, функціональних складових.

Добір зразка організації юридичної особи зі встановленими у державному порядку правами та обов'язками ФОП Шапошник В.О. здійснено через:

- ✓ вибір організаційно-правової форми – вибір потрібної форми власності;
- ✓ визначення обсягу ресурсних одиниць;
- ✓ визначення складу та структури виробничих підрозділів;
- ✓ вибір необхідної кількості рівнів організаційної будови.

Особливості техніко-технологічних складових системи у ФОП Шапошник В.О.:

- ✓ вибір тактики комунікацій з державою, партнерами, постачальниками, замовниками, конкурентами, інвесторами;
- ✓ розробка тактики диверсифікації;
- ✓ побудова системи робочих машин та оснащення, приладжених під виробничі можливості продукції, що виготовляється.

Фінансові складові системи роботи ФОП Шапошник В.О.:

- ✓ збільшення або зменшення основних та оборотних фондів – зростання або зменшення рівня капіталовкладень;
- ✓ регулювання вартості підприємства (вартість, що встановлюється та змінюється ринком, нові взаємини, що складаються між власниками, керуючими та найманими працівниками).

Складові кадрової політики ФОП Шапошник В.О.:

- ✓ розвиток чи зміна корпоративної культури;
- ✓ поліпшення або скорочення кроків у сфері управління персоналом;
- ✓ поліпшення чи погіршення кадрової та соціальної політики;
- ✓ збільшення або зменшення кроків у сфері навчання та перепідготовки персоналу.

Апарат керування інноваційними заходами фірми ФОП Шапошник В.О. залежить від зовнішніх обставин стосовно доставки ресурсів, енергії, персоналу, а також покупців, і при формуванні та використанні апарату керування фірмою й має вчасно відгукуватися на зміни, виявляти головні ті зміни чинники, знаходити необхідні методи пристосування себе до умов успішного функціонування.

Зазначимо, що провадження інноваційної активності в меблевій сфері передбачає формування ринкової інфраструктури, яка покликана заохочувати та підтримувати цей процес, а також здійснювати його безпосередній нагляд.

Аналіз фінансових показників демонструє позитивну динаміку. Підприємство щорічно нарощує дохід та прибуток, що свідчить про ефективне управління виробничими та збутовими процесами.

Таблиця 2.3 – Доходи та прибуток ФОП Шапошник В.О. у 2022–2024 рр.

Рік	Дохід, тис. грн	Собівартість, тис.грн	Чистий прибуток, тис.
2022	980	700	160
2023	1130	790	210
2024	1275	890	245

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зростання прибутку на 53% у 2024 році порівняно з 2022 роком є результатом підвищення ефективності діяльності. Рентабельність підприємства зростає, що створює передумови для інвестування в інноваційні рішення та розширення бізнесу.

Для глибшого розуміння динаміки розвитку підприємства ФОП Шапошник В.О. основні кількісні показники його діяльності за 2022–2024 рр.

подано у вигляді графіків. Такий підхід дозволяє візуалізувати тенденції зміни ключових характеристик підприємства та проаналізувати їх взаємозв'язок.

Зміну вартості основних засобів ФОП Шапошник В.О., тис. грн наведено на рисунку 2.2

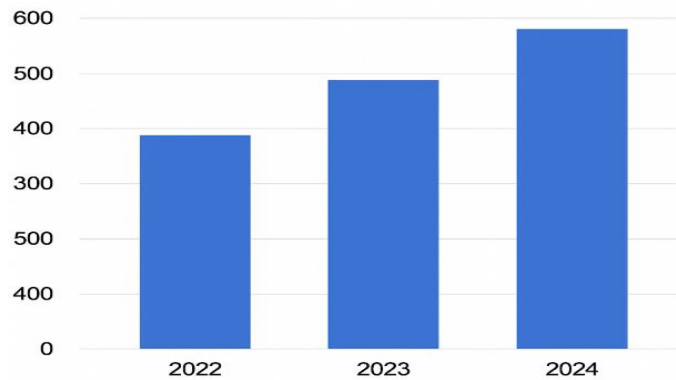


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості основних засобів ФОП Шапошник В.О., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Стовпчикова діаграма ілюструє зростання вартості основних засобів підприємства з 450 тис. грн у 2022 році до 575 тис. грн у 2024 році. Такі зміни є наслідком оновлення матеріально-технічної бази та свідчать про інвестиції в: нове виробниче обладнання, технологічну модернізацію, підвищення ефективності виробничих процесів.

Це підтверджує довгостроковий розвиток підприємства, спрямований на підвищення якості продукції та зменшення витрат.

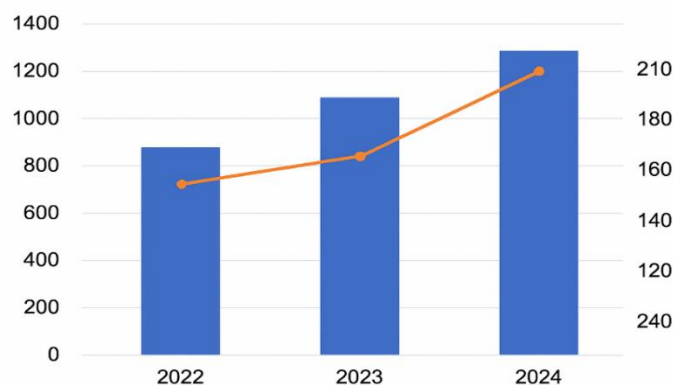


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни прибутку у 2022–2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

На рисунку 2.3 подано комбінований графік, що відображає зміну ключових фінансових показників підприємства ФОП Шапошник Віктор Олексійович за період 2022–2024 років: загального доходу (відображеного у вигляді стовпчиків) та чистого прибутку (лінійний графік із точками).

- Динаміка доходу підприємства

Упродовж аналізованого періоду простежується стійка позитивна тенденція зростання доходу:

У 2022 році обсяг доходу становив 980 тис. грн.

У 2023 році дохід збільшився до 1130 тис. грн, що на 15,3% більше порівняно з попереднім роком.

У 2024 році підприємство досягло рівня доходу 1275 тис. грн, що становить плюс 12,8% до 2023 року.

Сумарне зростання доходу за три роки склало 30%, що є показником стабільного розширення ринкових позицій, зростання обсягів реалізації продукції та успішного впровадження маркетингових і збутових стратегій.

- Динаміка чистого прибутку

Ще виразнішими є темпи приросту чистого прибутку, що свідчить про зростання ефективності управління витратами:

У 2022 році підприємство отримало 160 тис. грн прибутку.

У 2023 році цей показник зріс до 210 тис. грн (+31,3%).

У 2024 році прибуток сягнув 245 тис. грн, тобто +16,7% до попереднього року.

Загальний приріст за три роки — 53,1%, що свідчить про зростаючу рентабельність діяльності підприємства, оптимізацію собівартості продукції та ефективне фінансове планування.

1. Показники доходу та прибутку зростають паралельно, що свідчить про сталу бізнес-модель, яка не лише нарощує обсяги продажів, а й забезпечує прибутковість.

2. Темпи зростання прибутку випереджають темпи приросту доходу, що вказує на зменшення частки витрат у структурі доходу, а отже — на ефективне витрачання ресурсів.

3. Комбінований характер графіка дозволяє побачити взаємозв'язок між обсягами реалізації та фінансовим результатом, підкреслюючи фінансову збалансованість діяльності підприємства.

4. Високі показники прибутковості створюють стійке фінансове підґрунтя для подальших капіталовкладень, оновлення основних засобів, інноваційного розвитку та розширення присутності на ринку.

Отже, підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку основних показників діяльності, зокрема:

- зростання чисельності працівників свідчить про розширення виробничих потужностей і зміцнення позицій на ринку;
- збільшення вартості основних засобів підтверджує інвестиції у технічне переоснащення та модернізацію виробництва;
- підвищення доходів та прибутку вказує на ефективне управління фінансовими ресурсами, вдосконалення бізнес-процесів і зростання рентабельності.

Крім того, підприємство має чітко визначену ринкову спеціалізацію — виробництво кухонних меблів, та водночас здійснює додаткові види діяльності, що забезпечують гнучкість і стійкість у конкурентному середовищі.

Застосування системного підходу до управління інноваційною діяльністю дає змогу структуровано реалізовувати стратегічні цілі, адаптувати виробничі й організаційні процеси до сучасних викликів і забезпечувати високий рівень ефективності.

Таким чином, питання раціоналізації та корисності застосування інноваційної продукції в існуючих у нашій державі суспільно-економічних умовах набуває особливого значення та вимагає найновіших підходів до побудови апарату керування інноваційними заходами на підприємствах, для

вдосконалення інноваційного циклу у сфері та підвищення її інвестиційної спроможності.

Побудова апарату керування інноваційними заходами меблевого підприємства ФОП Шапошник В.О. для меблевих виробів певною мірою може спиратися на накопичений потенціал вітчизняних витворів. При цьому проблема полягає у браку обсягів фінансування для доведення цих витворів до фінального результату інноваційного продукту.

З одного боку, доведення та створення нових матеріалів та складників вимагає відчутних коштів. А з іншого боку, вітчизняні витвори мають певні ризики за умов постійного інтенсивного виходу на ринок нових закордонних інноваційних матеріалів, які за своїми характеристиками привабливіші для споживача.

У цей час головними напрямками організації та керування інноваційною активністю ФОП Шапошник В.О. є витвори меблевої дошки, ДСтП та оздоблювальних субстанцій. Нові субстанції постають більш екологічними, довговічними, термо- та вібростійкими. У підсумку готовий виріб набуває споживчої привабливості, нових якостей, таких як довговічність, менша вага, швидкість збирання.

Процес організації інноваційної активності для створення нових витворів у меблевій індустрії вимагає від ФОП Шапошник В.О. узгоджених спільних зусиль експертів, яких це меблеве підприємство може не мати. При цьому бажано мати у портфелі низку витворів, оскільки це дозволить зменшити ризик провалу.

2.2 Аналіз інтегрального рівня конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О

Зростання конкуренції на всіх внутрішніх ринках збуту ставить перед ФОП Шапошник Віктор Олексійович завдання стратегічного характеру — утримання та підвищення рівня конкурентоспроможності. Досягнення цієї

мети можливе лише за умови цілеспрямованого управління конкурентними перевагами підприємства, що передбачає системне оцінювання його стану, виявлення сильних і слабких сторін, а також адаптацію до змінних ринкових умов.

Наукові підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємств сформували численні методології, серед яких системний підхід, процесний підхід, функціональний підхід, маркетинговий підхід, інноваційний підхід тощо. Системний підхід, зокрема, дозволяє розглядати підприємство як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів та оцінювати його конкурентоспроможність у динаміці.

Для ідентифікації рівня конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. як системи проаналізовано фінансові показники, які є важливим критерієм ефективності діяльності підприємства.

Найбільш перспективною формою залучення працівників до управління інноваційною діяльністю стають групи для вирішення виробничих проблем, сформовані з робітників та службовців різних виробничих підрозділів та штабних служб підприємства меблевої галузі ФОП Шапошник В.О., яким керівник надає постійну увагу та підтримку.

Фінансовий стан підприємства характеризується складом та структурою активів і пасивів, здатністю генерувати грошові потоки, рівнем фінансової стійкості, платоспроможності та прибутковістю. Нижче наведено дані щодо майна і джерел його формування за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.4 - Склад майна і джерел формування ФОП Шапошник В.О. у 2022–2024 рр.

№	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %	
					2024 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	710,0	1089,6	1397,9	153,46	128,29

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	460,0	370,2	659,3	80,48	178,09
3	Операційні витрати, тис. грн.	700,0	730,4	1057,5	104,34	144,78
4	Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	10,0	359,2	340,4	3592,00	94,77
5	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	10,0	359,2	340,4	3592,00	94,77
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	730,0	748,1	738,2	102,48	98,68
7	Середньорічна чисельність працівників, тис.грн.	5	2	2	40,00	100,00
8	Рентабельність операційної діяльності, %	1,43	49,18	32,19	47,75	-16,99
9	Продуктивність праці, тис. грн.	142	544,8	698,95	383,66	128,29
10	Собівартість реалізованої продукції на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,648	0,340	0,472	52,44	138,82
11	Операційні витрати на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,986	0,670	0,756	67,99	112,85
12	Віддача основних засобів, грн.	0,97	1,46	1,89	149,75	130,02

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.4 показує, що активи підприємства зростали протягом аналізованих років, зокрема за рахунок збільшення оборотних активів. Це свідчить про підвищення операційної спроможності та здатність забезпечувати виробничу діяльність. Зменшення частки дебіторської заборгованості та збільшення грошових коштів у 2024 році також є позитивним чинником, що впливає на ліквідність.

Для повноти картини ситуації в галузі меблевого виробництва на рисунку 2.4 показані тенденції зміни фінансових результатів за видами економічної діяльності, зокрема: 31.09 «Виробництво інших меблів», 31.01 «Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі», 47.19 «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах», що дає змогу порівняти динаміку розвитку виробничого та збутового сегментів галузі й оцінити їхній вплив на загальні фінансові результати.

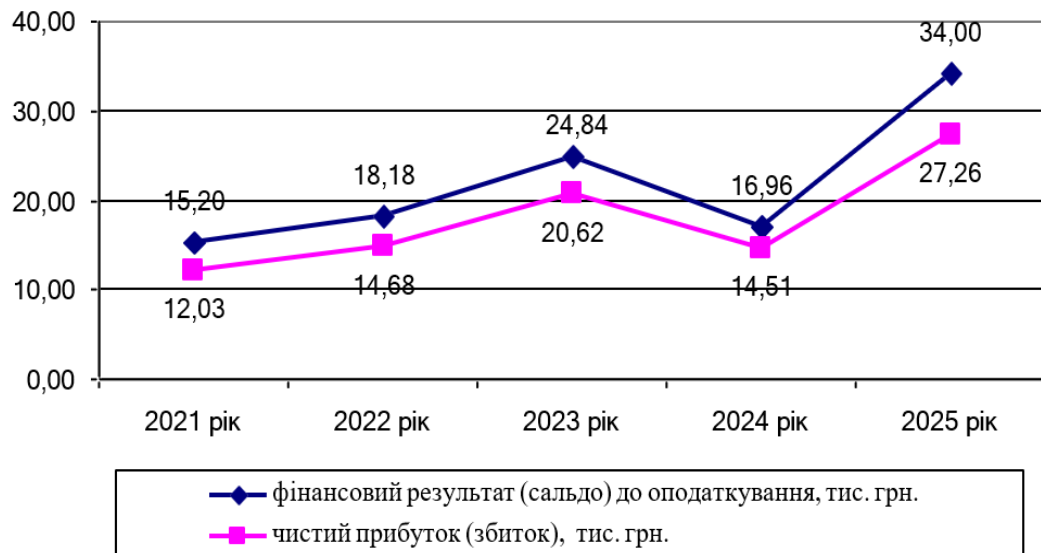


Рисунок 2.4 - Динаміка прибутку за видом економічної діяльності
ФОП Шапошник В.О.

Джерело: побудовано автором

Отже, виявлені фактори зумовлюють необхідність удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства з метою зниження ризиків та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

2.3 Оцінка ефективності рівня конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О.

Посилення конкуренції на внутрішньому ринку збуту ставить перед ФОП Шапошник В.О. стратегічно важливе завдання - забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності. Досягнення цієї мети можливе за умови постійного, цілеспрямованого управління, що включає систематичний моніторинг, аналіз і впровадження ефективних заходів на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

У сучасній науковій літературі виокремлюють понад двадцять концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю, серед яких найпоширенішими є: системний, структурний, функціональний, процесний,

маркетинговий, ситуаційний, поведінковий, інноваційний, нормативний, оптимізаційний та стандартизаційний підходи.

Одним із найефективніших є системний підхід, що розглядає підприємство як складну динамічну систему, яка функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Він забезпечує комплексне розуміння природи конкурентоспроможності, дозволяє коректно формулювати проблеми та обирати ефективні стратегії розвитку.

Фінансово-економічні показники підприємства залишаються одним із ключових індикаторів його конкурентоспроможності. У таблиці 2.5 представлено динаміку складу активів і пасивів ФОП Шапошник В.О. протягом 2022–2024 років.

Основні компоненти конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. представлені у Додатку А.

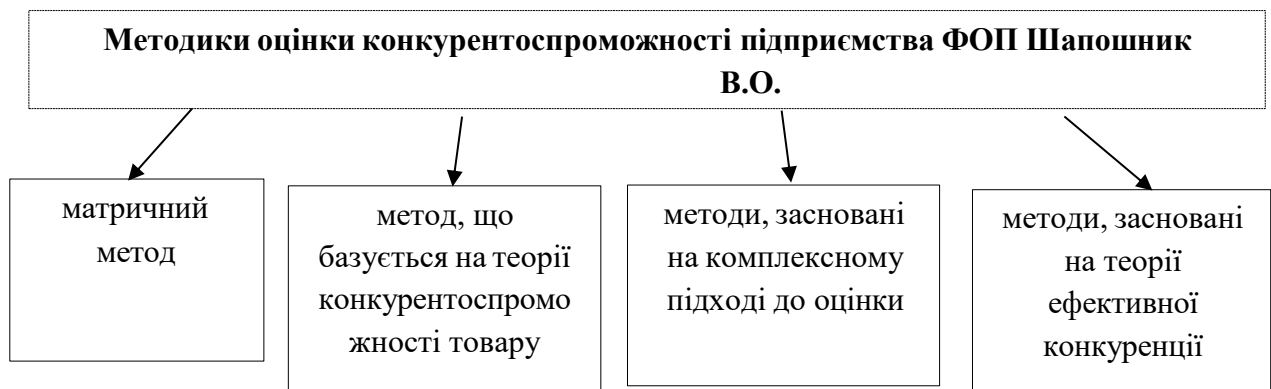


Рисунок 2.5 - Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [17, 26, 38]

Важливим критерієм ефективності функціонування суб'єкту господарювання є його фінансовий стан, який характеризується складом та структурою майна та джерел його формування, абсолютними та відносними показниками фінансової стійкості, коефіцієнтами платоспроможності, показниками ділової активності та прибутковості (рентабельності) підприємства.

Таблиця 2.5. Склад майна і джерел формування ФОП Шапошник В.О. у 2023-2025 рр.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Актив	435	717,9	1131
Необоротні активи	370	324,9	425,7
Оборотні активи	65	393	705,3
в т.ч. дебіторська заборгованість	10	256	285,2
гроші та їх еквіваленти	55	129	419,5
Пасив	435	771,9	1131
Власний капітал	410	703,8	1118,9
Поточні зобов'язання	25	14,1	12,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з наведених даних, протягом трьох років активи підприємства зросли у 2,6 раза. Основне зростання припадає на оборотні активи, зокрема грошові кошти, що свідчить про зростання ліквідності. Власний капітал зріс майже у 2,7 раза, тоді як частка зобов'язань поступово зменшувалась, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

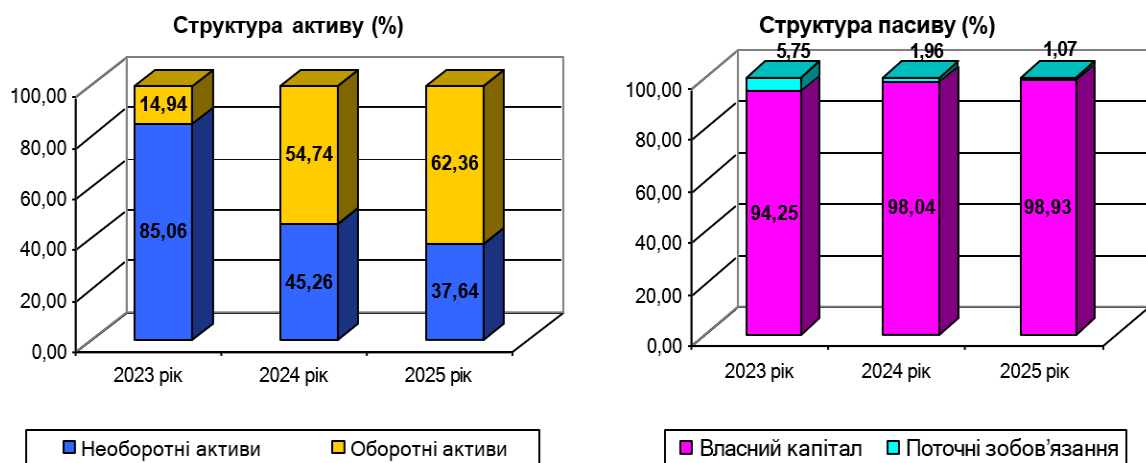


Рисунок 2.6 - Структура майна ФОП Шапошник В.О. та джерел його формування

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності було використано методику, засновану на теорії ефективної конкуренції. Результати розрахунків представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції

№	Показники	2023 рік	2024 рік
Критерій ефективності операційної діяльності підприємства (ЕВ)			
1.1	Витратовіддача	15	13
1.2	Фондовіддачі	15	15
1.3	Рентабельність товару (послуги)	15	5
1.4	Продуктивність праці	15	15
	груповий коефіцієнт 1	15	10,4
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1	Коефіцієнт автономії	11,5	10,5
2.2	Коефіцієнт покриття	15	15
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	15	15
2.4	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5	5
	груповий коефіцієнт 2	12,5	12,2
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
3.1	Рентабельність продажу продукції	15	5
3.2	Коефіцієнт реалізації готової продукції	10	10
3.3	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	10	10
3.4	Прибутковість витрат на збут	15	7
	груповий коефіцієнт 3	12,1	7,6
Критерій конкурентоздатності товару/послуги (КТ)			
4.1	Якість товару	10	11
4.2	Ціна товару	10	10
	груповий коефіцієнт 4	10	10,5
	Коефіцієнт конкурентоспроможності	11,9	10,3

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Проведений аналіз свідчить, що у 2023 році ФОП Шапошник В.О. демонстрував досить високий рівень конкурентоспроможності (інтегральний коефіцієнт – 11,9). У 2024 році показник знизився до 10,3, що свідчить про деяке зниження ефективності, зокрема у сфері операційної діяльності та збуту. Незважаючи на позитивну динаміку окремих коефіцієнтів, зниження рентабельності продажів і витратовіддачі потребує вжиття коригувальних заходів.

Таким чином, ФОП Шапошник В.О. притаманні характеристики, що дозволяють трактувати систему управління конкурентоспроможністю як системну. За результатами аналізу виявлено позитивну динаміку основних фінансових показників та зростання активів, проте відзначено зниження інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності у 2021 році. Це свідчить про необхідність вдосконалення організаційних підходів, оптимізації витрат, розширення ринкової присутності та підвищення якості обслуговування споживачів. Застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції та досягти сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю ФОП Шапошник В.О.

Проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства потребує не лише теоретичного обґрунтування, а й конкретної кількісної оцінки ключових показників, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності суб'єкта господарювання. В основу механізму управління конкурентоспроможністю ФОП Шапошник В.О. покладено системний підхід, що передбачає комплексну оцінку виробничих, фінансових, управлінських, маркетингових та кадрових аспектів діяльності підприємства.

До системи показників, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, висуваються наступні вимоги:

- показники повинні відображати специфіку діяльності підприємства у своїй галузі;
- базуватися на доступній бухгалтерській та статистичній інформації;
- надавати можливість кількісної оцінки конкурентної позиції;
- забезпечувати узагальнену оцінку (інтегральний показник), що слугує основою для управлінських рішень [11, с.65].

На цій основі система оцінки конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. складається з підсистем: виробничої, управлінської, маркетингової, фінансової та кадрової.

До основних показників, що характеризують виробничу активність, належать (формули 3.1-3.4).

Зазначені формули є базовими для розрахунку ключових показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства. Вони дозволяють кількісно оцінити рівень продуктивності праці, фондоозброєності,

ефективності використання основних засобів та швидкість обігу оборотних активів.

- Продуктивність праці (P)

Формула:

$$P = \frac{\text{Вироблено продукції}}{\text{Кількість працівників}}$$

- Фондоозброєність (F_{oz})

Формула:

$$F_{oz} = \frac{\text{Основні засоби}}{\text{Кількість працівників}}$$

- Фондовіддача (F_{vid})

Формула:

$$F_{vid} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Основні засоби}}$$

- Оборотність обігових коштів (O_b)

Формула:

$$O_b = \frac{\text{Виручка}}{\text{Оборотні активи}}$$

На основі наведених формул у таблиці 3.1 подано результати розрахунків основних виробничих показників конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. у динаміці за 2022–2024 роки:

Таблиця 3.1 – Розрахунок виробничих показників ФОП Шапошник В.О., 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Працівники, осіб	8	9	9
Вироблено продукції (тис.)	950	1100	1230
Основні засоби (тис. грн)	520	575	650
Оборотні активи (тис.грн)	393	705,3	800
Продуктивність праці (P)	118,75	122,22	136,67
Фондоозброєність (F_{oz})	65,0	63,89	72,22
Оборотність обігових коштів (O_b)	2,42	1,56	1,54

Джерело: дані про виробництво узагальнені автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Аналіз таблиці 3.1 свідчить, що продуктивність праці зростала впродовж періоду дослідження, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів. Фондоозброєність має незначні коливання, а фондovіддача залишається на стабільному рівні, що свідчить про ефективне використання основних засобів. Оборotність обігових коштів знизилась у 2022–2024 роках, що потребує уваги щодо оптимізації запасів та дебіторської заборгованості.

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю включає оцінку використання власного капіталу та здатності підприємства самостійно фінансувати свою діяльність.

Основними показниками є:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{\text{абс}}$)

$$K_{\text{абс}} = \frac{\text{Гроші}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

- Чиста рентабельність ($R_{\text{чиста}}$)

$$R_{\text{чиста}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Виручка}} \times 100\%$$

Зазначені фінансові коефіцієнти є важливими індикаторами платоспроможності та прибутковості діяльності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність суб'єкта господарювання негайно погасити свої короткострокові зобов'язання, а чиста рентабельність показує, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні виручки.

У таблиці 3.2 наведено результати розрахунків цих показників для ФОП Шапошник В.О. за період 2022–2024 років.

Таблиця 3.2 – Показники ефективності управління, 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Власний капітал (тис.)	703,8	1118,9	1340,0
Всього активів (тис.)	717,9	1131,0	1400,0
Основні засоби (тис.)	520,0	575,0	650,0
$K_{\text{нез}}$	0,98	0,99	0,96
$K_{\text{ман}}$	0,48	0,46	

Джерело: розраховано автором

Значення коефіцієнта незалежності свідчить про високу автономію підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності коливається, що відображає зміну співвідношення між основними засобами та іншими активами.

Фінансова частина конкурентоспроможності підприємства оцінюється на основі показників ліквідності та рентабельності:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{\text{абс}}$)

$$K_{\text{абс}} = \frac{\text{Гроші}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

- Чиста рентабельність ($R_{\text{чиста}}$)

$$R_{\text{чиста}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Виручка}} \times 100\%$$

Застосування наведених формул дозволяє здійснити комплексну оцінку основних показників діяльності ФОП Шапошник В.О. Розраховані значення надають змогу виявити динаміку змін ефективності використання ресурсів, рівня фінансової стабільності, а також загальної результативності підприємства у досліджуваному періоді. Узагальнені результати розрахунків представлені в таблиці нижче.

Таблиця 3.3 – Фінансові показники конкурентоспроможності, 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Гроші (тис.грн)	129,0	419,5	500,0
Поточні зобов'язання	14,1	12,1	12,5
$K_{\text{абс}}$	9,15	34,67	40,0
Прибуток (тис. грн)	200,0	245,0	280,0
Виручка (тис.)	1100	1230	1400
$R_{\text{чиста}}$ (%)	18,18	19,92	20,00

Джерело: розраховано автором

Аналіз розрахованих показників дозволяє оцінити фінансову стійкість та ефективність діяльності ФОП Шапошник В.О. у динаміці за 2022–2024 роки. Згідно з таблицею 3.3, спостерігається чітка тенденція до зростання значень

коефіцієнта абсолютної ліквідності ($K_{абс}$) - з 9,15 у 2022 році до 40,0 у 2024 році. Така позитивна динаміка вказує на зростаючу здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок власних грошових коштів. Це свідчить про високий рівень фінансової дисципліни, ефективне управління оборотним капіталом та низький рівень фінансових ризиків.

Що стосується чистої рентабельності ($R_{чиста}$), то за досліджуваний період також зафіксовано стабільне зростання: з 18,18% у 2022 році до 20,00% у 2024 році. Це вказує на поступове покращення фінансових результатів діяльності підприємства, зростання прибутковості виробничих процесів, оптимізацію витрат та ефективну цінову політику. Збільшення чистої рентабельності є одним із ключових свідчень підвищення загального рівня конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О., оскільки воно демонструє здатність підприємства не лише забезпечувати стабільну виручку, а й отримувати з неї зростаючий обсяг прибутку.

Загалом, зростання як ліквідності, так і рентабельності, підтверджує високий рівень фінансової ефективності та стабільності функціонування підприємства, що є важливими передумовами для формування його довгострокових конкурентних переваг на ринку.

У рамках оцінювання конкурентоспроможності підприємства вагоме значення мають маркетингова та кадрова підсистеми. Ефективність маркетингу визначається насамперед здатністю підприємства утримувати або нарощувати свою частку на ринку, що свідчить про впізнаваність бренду, правильне позиціонування товару/послуги та ефективне задоволення потреб цільової аудиторії. Кадрова підсистема, у свою чергу, характеризується такими показниками, як рівень стабільності кадрів і середня заробітна плата, які відображають рівень мотивації працівників, задоволення умовами праці та загальну привабливість підприємства як роботодавця.

Таблиця 3.4 – Оцінка маркетингової та кадрової складових, 2022–2024

рр.

Показник	2022	2023	2024
Частка ринку (%)	5,2	6,1	7,0
Стабільність кадрів (%)	80	82	85
Середня заробітна плата (грн)	9500	10000	10500

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних таблиці свідчить про позитивну динаміку маркетингової діяльності підприємства ФОП Шапошник В.О. Так, частка ринку у 2024 році зросла до 7,0%, що є результатом ефективної комунікаційної стратегії, гнучкої цінової політики та покращення якості продукції чи послуг. Зростання частки ринку може також свідчити про розширення клієнтської бази, підвищення лояльності споживачів та активну експансію на нові сегменти.

Показник стабільності персоналу також демонструє покращення - з 80% у 2022 році до 85% у 2024 році. Це означає зниження рівня плинності кадрів, що, у свою чергу, є наслідком підвищення соціальної стабільності на підприємстві, вдосконалення системи мотивації та забезпечення комфортних умов праці. Паралельно з цим спостерігається поступове підвищення середньомісячної заробітної плати - з 9500 грн у 2022 році до 10500 грн у 2024 році, що слугує додатковим стимулом до збереження кваліфікованого персоналу.

Загалом, позитивні зміни у маркетинговій і кадровій сферах створюють сприятливе підґрунтя для довготривалого зростання конкурентоспроможності підприємства та посилення його позицій на ринку. Високий рівень залученості працівників та стабільне розширення ринкової частки є свідченням правильно обраної стратегії розвитку ФОП Шапошник В.О.

Проведений аналіз організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ФОП Шапошник В.О. дозволив виявити ключові аспекти функціонування підприємства, що безпосередньо впливають на його конкурентну позицію на регіональному ринку. Оцінка здійснювалася комплексно - із врахуванням фінансових, виробничих, маркетингових та

кадрових показників, що забезпечило багатостороннє бачення поточної ситуації.

У межах виробничої підсистеми було встановлено позитивну динаміку таких показників, як продуктивність праці, фондівіддача та оборотність оборотних коштів, що свідчить про ефективне використання ресурсів та зростання операційної ефективності. Фінансові показники - коефіцієнт абсолютної ліквідності та рівень чистої рентабельності - демонструють стабільність і фінансову незалежність підприємства, а також здатність формувати достатній рівень прибутку.

Маркетингова та кадрова підсистеми також зазнали позитивних змін: зростання частки ринку, підвищення стабільності кадрів та рівня заробітної плати є свідченням ефективної маркетингової політики й соціальної відповідальності керівництва щодо персоналу. Це, своєю чергою, підвищує лояльність працівників, зменшує плинність кадрів та забезпечує стабільну реалізацію стратегічних цілей.

Запропонований підхід до оцінювання конкурентоспроможності дозволив визначити основні сильні сторони підприємства, а також виявити напрями для подальшого вдосконалення організаційно-економічного механізму управління. Зокрема, доцільно зосередити увагу на більш активному впровадженні сучасних цифрових інструментів управління, системному аналізі внутрішніх процесів і подальшій адаптації до змін зовнішнього ринкового середовища.

Таким чином, ФОП Шапошник В.О. має достатній потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку на основі ефективного управління, інноваційного підходу та раціонального використання наявних ресурсів.

3.2 Реалізація механізму підвищення конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О.

З метою підвищення організаційної ефективності системи управління конкурентоспроможністю ФОП Шапошник В.О. та забезпечення стабільного розвитку на ринку меблевої продукції, доцільно впровадити низку стратегічних заходів, які дозволять скоротити термін виведення на ринок нових інноваційних продуктів, підвищити рентабельність і зміцнити позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Основні напрямки удосконалення:

Розвиток лізингових механізмів. Для оновлення матеріально-технічної бази підприємства важливо активізувати використання лізингових інструментів. З цією метою необхідне:

- створення з боку держави сприятливого податкового та фінансового клімату - зниження ставок податків і кредитів, що зробить лізинг більш привабливим для підприємств малого бізнесу;
- спрощення дозвільних процедур, усунення суперечностей у нормативно-правовій базі, що регламентує лізингову діяльність;
- забезпечення інституційних гарантій захисту прав власності, підвищення довіри між сторонами лізингових угод;
- ретельне вивчення меблевими підприємствами альтернативних схем лізингу для максимально ефективного оновлення основних засобів.

Залучення інвестицій та створення інноваційного клімату. Запропонований механізм розвитку конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. базується на стимулюванні інноваційної активності та має включати:

- створення сприятливих умов ведення бізнесу, надання податкових пільг;
- визначення фінансових можливостей регіонального бюджету щодо підтримки галузі;
- надання юридичних гарантій інвесторам;

- прогнозування розвитку галузі та її привабливості;
- аналіз виробничого та фінансового потенціалу підприємства;
- оцінку рівня конкурентоспроможності;
- формування ефективної стратегії інноваційного розвитку та постійний моніторинг її реалізації.

Впровадження інновацій на підприємстві повинне дати конкретні результати, серед яких:

- підвищення економічної ефективності: за рахунок зменшення витрат (матеріальних, трудових, амортизаційних), зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості;
- зростання конкурентоспроможності продукції: завдяки покращенню її якості, дизайну, функціональності, відповідності сучасним трендам;
- підвищення фінансової стійкості: зростання прибутку, активів, власного капіталу, ефективності використання ресурсів.

Ефективна реалізація проєктів потребує системного підходу до їх оцінювання. Запропоновано п'ятирівневу модель аналізу ефективності системи управління конкурентоспроможністю ФОП Шапошник В.О., що представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Послідовність оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ФОП Шапошник В.О.

Рівень	Зміст
Перший	Побудова схеми взаємозв'язків між показниками ефективності виробничої, фінансової та інвестиційної діяльності з показниками ефективності реалізації інноваційних проєктів
Другий	Розрахунок узагальнюючих і часткових показників ефективності реалізованих інновацій
Третій	Визначення змін у показниках ефективності підприємства в цілому під впливом технічних і економічних чинників
Четвертий	Встановлення впливу кожного окремого фактора впровадження інновацій на загальні результати діяльності
П'ятий	Визначення питомої ваги менеджменту інновацій у загальному зростанні ефективності підприємства

Джерело: сформовано автором

Цей підхід дає змогу не лише фіксувати результати інноваційної діяльності, але й аналізувати глибину та якість її впливу на ключові сфери функціонування підприємства.

У межах формування інноваційної стратегії розвитку підприємства доцільно передбачити такі кроки:

Швидка оцінка конкурентного потенціалу - регулярна діагностика позицій підприємства на ринку та оперативне виявлення змін зовнішнього середовища.

Формування ефективного набору інструментів управління - враховуючи специфіку меблевого ринку, застосування гнучких, адаптивних рішень в організації виробництва та маркетингу.

Підвищення інвестиційної привабливості - шляхом прозорості звітності, демонстрації результатів інноваційної діяльності, покращення фінансових показників.

Зосередження на внутрішніх резервах - оптимізація управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу, модернізація обладнання, автоматизація операцій.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. має здійснюватися на основі комплексного та поетапного підходу до управління інноваційною діяльністю. Важливою умовою є інтеграція всіх підсистем - фінансової, виробничої, кадрової, маркетингової - в єдину стратегічну модель розвитку, орієнтовану на забезпечення сталого економічного зростання підприємства в умовах конкурентного ринку.

3.3 Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О.

Створення плану розвитку інноваційної діяльності меблевих підприємств є необхідною умовою їх переходу від поточного рівня управління до вищого рівня ефективності та якості діяльності. Такий план виступає як

всебічний документ, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства, гарантує виконання запланованих завдань і спрямовує діяльність на досягнення сталого конкурентного успіху. Процес розробки такого плану включає такі ключові етапи:

- оцінка поточного стану та перспектив розвитку меблевої галузі;
- прогнозування майбутніх змін;
- аналіз сильних та слабких сторін підприємства;
- формулювання стратегічних завдань;
- визначення критеріїв оцінювання ефективності розвитку;
- вибір оптимальної стратегії та конкретних заходів.

Дослідження конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. здійснюється на основі перспективної інноваційної стратегії, що формується із застосуванням різних виробничо-економічних, фінансових і управлінських методів. Така методологія є своєрідним теоретичним фундаментом інноваційного менеджменту, поєднуючи загальні принципи управління з конкретними практичними інструментами аналізу й оцінки.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності меблевого підприємства розробляється відповідно до стратегічних цілей його діяльності. У цьому процесі науково-дослідницькі проекти розглядаються не як окремі ініціативи, а як основні складові реалізації загальної стратегії підприємства.

Конкурентоспроможність — це складна багаторівнева категорія, що охоплює не лише мікрорівень підприємства, але й мезо-, макро- та глобальний рівні економіки, пов'язані між собою тісною системною взаємодією. Такий підхід дозволяє виділити не лише зовнішні ринкові чинники, але й внутрішні ресурси, що визначають здатність підприємства успішно функціонувати в умовах конкуренції.

Згідно з теоретичними підходами, конкурентоспроможність підприємства може визначатися як:

а) сукупність порівняльних переваг, що забезпечують нижчі витрати виробництва та сильні ринкові позиції;

б) наявність таких факторів виробництва, що забезпечують вищу продуктивність порівняно з конкурентами;

в) положення підприємства щодо конкурентів за узагальненими показниками;

г) частка ринку, яку підприємство утримує у відповідному сегменті.

Узагальнено конкурентоспроможність — це володіння підприємством такими властивостями, що формують стійкі переваги, ефективне використання яких сприяє підвищенню результативності діяльності. Підприємства досягають конкурентних успіхів не лише завдяки наявності ресурсів, а насамперед завдяки активному управлінню ними - механізмам, що забезпечують зростання віддачі від їх використання.

Ефективне управління конкурентоспроможністю - це процес пошуку та реалізації конкурентних переваг у динамічному економічному середовищі. Він не обмежується однією функцією чи підрозділом, а пронизує всі рівні управління підприємством, охоплюючи виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, логістику та інформаційні системи.

З метою перевірки результативності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності проведено оцінювання інтегрованого показника конкурентоспроможності методом ефективної конкуренції для 2024 року та прогнозного періоду. Результати наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. методом ефективної конкуренції за результатами реалізації заходів

№	Показники	2024 рік	Прогнозний рік
Критерій ефективності операційної діяльності підприємства (ЕВ)			
1	2	3	4
1.1	Витратовіддача	13	15
1.2	Фондовіддачі	15	15
1.3	Рентабельність товару (послуги)	5	13
1.4	Продуктивність праці	15	15
	груповий коефіцієнт 1	10,4	14,2
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1	Коефіцієнт автономії	10,5	10

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
2.2	Коефіцієнт покриття	15	11
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	15	11
2.4	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5	13
	груповий коефіцієнт 2	12,2	11,0
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
3.1	Рентабельність продажу продукції	5	13
3.2	Коефіцієнт реалізації готової продукції	10	11
3.3	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	10	10
3.4	Прибутковість витрат на збут	7	12
	груповий коефіцієнт 3	7,6	11,3
Критерій конкурентоздатності товару/послуги (КТ)			
4.1	Якість товару	11	11
4.2	Ціна товару	10	11
	груповий коефіцієнт 4	10,5	11,0
	Коефіцієнт конкурентоспроможності	10,3	11,6

Джерело: розраховано автором

Перевищення прогностного значення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності порівняно з показником за 2024 рік свідчить про ефективність реалізованої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Така динаміка демонструє здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов, підвищувати ефективність операційної, фінансової та збутової діяльності, а також утримувати конкурентні позиції завдяки якості продукції.

Узагальнюючи результати проведеної аналітичної роботи, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність ефективно використовувати власні конкурентні переваги для задоволення потреб ринку та підтримання стабільного становища в конкурентному середовищі. При цьому конкурентоспроможність продукції виступає основним результатом реалізації конкурентоспроможності підприємства в цілому, що проявляється у тривалих часових рамках та стабільності позицій на ринку.

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства - це процес безперервного виявлення й реалізації резервів розвитку, що забезпечують:

- підтримку високого рівня якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу;
- оптимізацію витрат виробництва;
- задоволення вимог споживачів у максимально прийнятні строки;
- посилення конкурентних позицій підприємства в цілому.

Для успішного визначення конкурентоспроможності над ринком підприємство має виділяти чинники, що позитивно чи негативно впливають на його діяльність, та трансформувати позитивні фактори у конкурентні переваги. Такий підхід сформує основу для розроблення заходів щодо подальшого підвищення конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. на регіональному та національному рівнях.

У процесі дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О. було обґрунтовано та запропоновано конкретні заходи, реалізація яких здатна забезпечити суттєве зміцнення позицій підприємства на ринку. Було встановлено, що ефективне управління конкурентоспроможністю є системним процесом, який охоплює стратегічне планування, оперативне управління, інноваційний розвиток, а також постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності на основі багатофакторного підходу - із врахуванням показників операційної, фінансової, збутової діяльності та якості продукції - дала змогу виявити найсуттєвіші напрямки покращення. Результати кількісної оцінки свідчать про позитивну динаміку ключових коефіцієнтів після реалізації стратегії, зокрема зростання рентабельності, підвищення ефективності збуту, стабілізацію фінансового стану, а також зміцнення ринкових позицій.

Формування конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, який передбачає: розвиток інноваційного потенціалу підприємства; гнучке

стратегічне управління; впровадження сучасних управлінських та виробничих технологій; підвищення кваліфікації персоналу; орієнтацію на потреби ринку та побудову ефективної системи комунікації зі споживачем.

Важливо, що стратегія розвитку конкурентоспроможності має бути не лише адаптивною до змін зовнішнього середовища, але й внутрішньо стійкою до кризових явищ. Саме тому підприємству рекомендовано впроваджувати антикризове планування, ризик-менеджмент, а також заходи з цифровізації основних бізнес-процесів.

Таким чином, результати розділу 3.3 підтверджують, що за умови цілеспрямованого та науково обґрунтованого управління ФОП Шапошник В.О. здатен не лише утримати, а й суттєво посилити свої конкурентні переваги, забезпечити сталий розвиток та стійке функціонування у сучасному динамічному ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

Питання формування та ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств набувають особливої актуальності в умовах глибоких трансформацій національної економіки та жорсткої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В межах цього дослідження було розглянуто ключові теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти, що стосуються оцінювання, формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств на прикладі ФОП Шапошник В.О., що функціонує у меблевій галузі.

Проведене аналітичне обґрунтування підтвердило, що конкурентоспроможність – це не лише характеристика поточного стану підприємства, а й динамічний показник його здатності ефективно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін у попиті, технологіях, ресурсній базі, поведінці споживачів та регуляторному полі. У сучасних умовах конкурентоспроможність повинна розглядатися як результат цілеспрямованої інноваційної, фінансової, кадрової, організаційної та маркетингової діяльності, що забезпечує сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Згідно з результатами дослідження, важливим завданням для підприємств меблевої галузі, зокрема ФОП Шапошник В.О., є не лише збереження конкурентних переваг, але й їх постійне оновлення та розширення. Виявлено, що у 2023–2025 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників: зросли обсяги активів, покращилась структура майна, підвищилась абсолютна ліквідність, а рентабельність діяльності стабілізувалася. Однак при цьому зберігаються виклики, пов'язані з високим рівнем конкуренції, зростанням вартості ресурсів та необхідністю оновлення матеріально-технічної бази.

У межах аналітичного блоку було застосовано комплексну оцінку конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції, що

дозволило структурувати сильні та слабкі сторони підприємства за критеріями ефективності операційної діяльності, фінансової стабільності, організації збуту та якості продукції. Підвищення групових коефіцієнтів у 2025 році свідчить про реалізацію цілеспрямованої політики управління конкурентоспроможністю. Прогнозні значення демонструють, що реалізація запропонованих заходів дозволить досягти приросту узагальненого коефіцієнта конкурентоспроможності з 10,3 до 11,6 балів, що підтверджує ефективність стратегії.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства було пов'язано з низкою важливих кроків: впровадження механізмів фінансового лізингу для оновлення основних фондів; активізація маркетингової діяльності та підвищення частки ринку; поліпшення показників кадрової стабільності та зростання рівня заробітної плати; формування довгострокової стратегії управління інноваційною діяльністю; розробка п'ятирівневої системи оцінки ефективності реалізації інноваційних проєктів.

Ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства відіграє організаційна гнучкість, готовність до модернізації, здатність до інновацій, а також ефективне корпоративне управління, яке забезпечує прозорість, підзвітність та стратегічне бачення. У межах дослідження було підтверджено, що підвищення рівня конкурентоспроможності прямо пов'язане з ефективністю прийняття управлінських рішень, формуванням командної культури, налагодженням комунікацій із зацікавленими сторонами та дотриманням принципів сталого розвитку.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Було доведено, що внутрішні фактори (організаційна структура, рівень автоматизації, якість управлінських процесів, інноваційна активність) можуть бути об'єктом цілеспрямованого впливу з боку менеджменту підприємства, тоді як зовнішні (економічна ситуація, зміни в законодавстві, рівень попиту, коливання цін на

сировину) – потребують адаптивних механізмів реагування та стратегічного прогнозування.

Важливо зазначити, що запропоновані заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства не є статичними, а повинні постійно переглядатися з урахуванням динаміки ринкових умов. Для цього підприємству необхідно запровадити систему стратегічного моніторингу ключових показників, яка дозволить вчасно виявляти відхилення від запланованих цілей та вживати коригуючих дій.

Також, в роботі підкреслено, що ефективне управління конкурентоспроможністю є неможливим без відповідної цифрової трансформації бізнесу. Використання сучасних інформаційних технологій у процесах виробництва, збуту, управління персоналом, обліку та аналітики дозволяє досягти вищої точності планування, скорочення витрат, покращення обслуговування клієнтів та забезпечення прозорості.

ФОП Шапошник В.О. володіє реальними можливостями для зміцнення своїх позицій на ринку, зокрема завдяки достатній ресурсній базі, ефективному використанню виробничих потужностей та гнучкості у прийнятті рішень. Розроблена система оцінки конкурентоспроможності та стратегія її підвищення є ефективною, про що свідчать як поточні результати, так і прогнозні розрахунки. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності можливе лише за умови інтегрованого управління, яке поєднує інноваційну, фінансову, кадрову, маркетингову політику та цифрову трансформацію. Удосконалення системи корпоративного управління підприємства, зокрема через впровадження принципів соціальної відповідальності та етичних стандартів, підвищує його репутаційну стійкість і довіру з боку інвесторів, партнерів та клієнтів.

Загалом, проведене дослідження підтвердило, що стратегічне управління конкурентоспроможністю має бути безперервним процесом, в основі якого – глибоке розуміння внутрішнього потенціалу підприємства, реалій ринку та новітніх технологічних і управлінських трендів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л.С. Особливості формування дефініцій «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства». *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова*. 2019. № 3. С. 58-62.
2. Божков Д. С. Уточнення дефініції «Конкурентоспроможність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 112-116.
3. Бойдуник В. Р. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 16(2). - С. 220-229.
4. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
5. Будько О. В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 2. С. 31-38.
6. Виноградова О. В. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія . *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 4-11.
7. Воздвиженський В. В. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2. 58-65.
8. Волохова Г. Л. Оцінка впливу корпоративної репутації на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 49-54.
9. Галаган Т. І. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. С. 56-60.

10. Герасимова В. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
11. Головчук Ю. О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1. С. 63–69.
12. Громова О. Є. Конкурентоспроможність підприємства в контексті її маркетингового забезпечення. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 100-104.
13. Зелінська Г. О. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 2. С. 11-18.
14. Іванець Д. В. Конкурентоспроможність авіаремонтного підприємства: методичні засади та стратегії. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 86-91.
15. Кишакевич Б. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 40-43.
16. Кобець Є. А. Інноваційні підходи до мінімізації витрат підприємства та їх вплив на конкурентоспроможність аграрної продукції. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. С. 40-45.
17. Ковтуненко К. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 100-104.
18. Котенко С. І. Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка. 2022. № 4. С. 240-247.
19. Левченко Л.В. Антикризове управління як засіб збереження конкурентоспроможності підприємства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем» (7 листопада 2025 р.) м. Харків, 2025. С.384-385

20. Левченко Л.В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства : матеріали всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів присвяченої міжнародному дню студента. Суми, 2024 (18-22 листопада 2024р.), Суми, 2024. С.376-377 URL: <https://surl.it/iplcev> (дата звернення: 10.11.2025р.)

21. Михайлик О. М. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2025. № 2(1). С. 59-65.

22. Міро М. І. Вплив креативності та адаптивності на конкурентоспроможність підприємства в контексті інтеграції сталості та сталого розвитку. *Ефективна економіка.* 2025. № 5. С. 89-93.

23. Могильна Л.М., Ткаченко В.В. Міжнародні стандарти впровадження екологічних принципів соціальної відповідальності інноваційно активним бізнесом. *Електронне фахове видання «Економіка та суспільство».* 2022. Вип.37/2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення: 15.11.2025р.)

24. Олійник А. С. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава.* 2020. № 1. С. 97-101.

25. Савченко С. М. Вплив інноваційної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. *Ефективна економіка.* 2025. № 6.

26. Світлана Турчіна, Володимир Шпетний. Підходи до структурування та оцінювання інтелектуального капіталу на мезо - та макрорівнях. Multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín «Věda a perspektivy» je registrován v České republice. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142. № 1(44) 2025. С.211 - 222. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1\(44\)-211-222](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-1(44)-211-222) (дата звернення: 18.11.2025р.)

27. Стоянець, Н., & Ткаченко В. (2023) Відповідальні інновації як вагомий фактор формування соціальної відповідальності підприємства. Наукові праці

Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Економічні науки*. № 1 (68). С. 62-67.

28. Таран-Лала О. М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 18-22.

29. Ткаченко В., Стоянець Н. (2023) Корпоративна соціальна відповідальність та прибутковість компаній: концепція модерувальної функції репутації фірми та доступу до капіталу. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (1 (93), 46-51. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.1.9> (дата звернення: 10.11.2025р.)

30. Ткаченко В.В. План антикризового управління як засіб мінімізації ризиків підприємства. Матеріали наук.-практ.конф. викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (26-29 квітня 2022 р.). Суми: СНАУ, 2022. С.197-198.

31. Ткаченко В.В. Роль операційного менеджменту в управлінні інноваціями : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми управління підприємств у сучасних умовах» (17-18 квітня 2024). Київ, 2024. С.155-156.

32. Ткаченко В.В., Заїка О.В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751> (дата звернення: 10.10.2025р.)

33. Ткаченко В.В., Кібукевич К. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Збірник наукових праць ДУІТ «Економіка і управління»*. Київ. 2021. Вип. 50/2021. С.130-137.

34. Ткаченко В.В., Могильна Л.М. Інформаційні технології як інструмент управління операційною діяльністю підприємства. *Економічний простір*. № 185. 2023.

35. Ткаченко І. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2022. № 1. С. 43-48.

36. Трішкіна Н. І. Конкурентоспроможність підприємства як одна зі стратегічних цілей підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4(2). С. 15-22.

37. Турчіна С.Г., Азаров В.В. Методичні підходи до оцінки управління процесами формування та розвитку інтелектуального капіталу на підприємствах-суб'єктах міжнародної торгівлі. Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування». *Науковий журнал* № 1(41) 2025. С. 306-317. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/314> (дата звернення: 23.11.2025р.)

38. Хромушина Л.А. Особливості прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4(14). С. 870-879. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/22965> (дата звернення: 28.10.2025р.)

39. Хромушина Л.А., Могильна Л.М. Формування цифрових компетентностей персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1 (46). С. 80-85. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/vipusk-46-2025> (дата звернення: 10.11.2025р.)

40. Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. *Підприємництво та інновації*, 2024. (32), 217-221. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33> (дата звернення: 23.11.2025р.)

41. Черевко Г. Циркулярна економіка, соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 3-4. С. 15-26.

42. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 110-118.

ДОДАТКИ

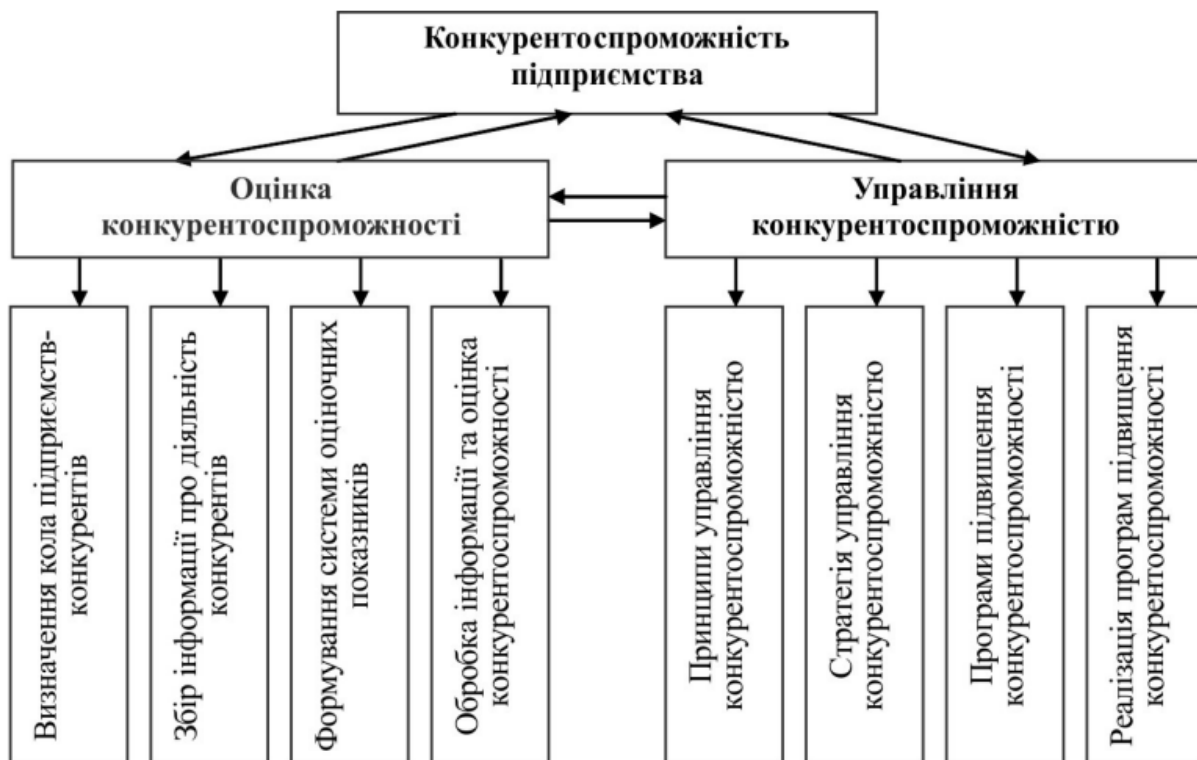
Компоненти конкурентоспроможності ФОП Шапошник В.О.

Цілісність	Ця властивість в ФОП Шапошник В.О. проявляється завдяки можливості з цілого виділити часткове. Розглянута система може бути декомпована на підсистеми управління конкурентоспроможністю товару, маркетингом, інноваційною діяльністю, виробництвом, збутом, персоналом тощо. Тільки в разі своєчасного здійснення грамотних управлюючих впливів у зазначених підсистемах можна сподіватися стійке конкурентоспроможне становище підприємства.
Взаємозалежність та взаємодія системи та зовнішнього середовища	ФОП Шапошник В.О. як система формує та виявляє свої властивості тільки в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Характер та напрямок керуючих впливів при управлінні конкурентоспроможністю значною мірою залежить від стану економіки країни, регіону, ступеня розвитку галузі, рівня політичного впливу, наявності та ступеня нормативно-правових обмежень, взаємовідносин з партнерами, становища конкурентів, ступеня лояльності споживачів тощо.
Структурність	Сукупність компонентів системи та їх зв'язків, що визначають внутрішню будову та організацію об'єкта як цілісної системи. У ФОП Шапошник В.О. включено кілька підсистем, які можна умовно згрупувати в забезпечує, керуючу, цільову. Підсистема, що забезпечує, включає підсистеми управління конкурентоспроможністю персоналу, управління виробництвом з позиції його конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю матеріальних ресурсів. Управління підсистемами може здійснюватися послідовно (у разі, якщо йдеться про початковий етап життєвого циклу підприємства або запровадження нового товару), паралельно (при функціонуванні підприємства), паралельно-послідовно (при впровадженні змін у діяльності підприємства).
Ієрархічність	Будь-який компонент системи може проглядатися як система (підсистема) більш ширшої глобальної системи
Прагнення систем до стану стійкої рівноваги	Має на меті підлаштування параметрів системи до параметрів зовнішнього середовища, що змінюються, до конкретних ситуацій шляхом забезпечення високого рівня організованості системи менеджменту в динаміці. Відомо, що нерівноважні системи прагнуть вийти зі свого нестійкого становища. Визначення конкурентоздатності підприємства, дане авторами, вказує на те, що даний (конкурентоспроможний) стан визначається його стійкою (тривалою) здатністю витримувати конкурентну боротьбу, запропоновану своїми суперниками. Отже, системі управління конкурентоспроможністю має бути «зобов'язано» забезпечувати цю властивість.
Безперервність функціонування та еволюції.	У зв'язку з тим, що кермування конкурентоздатністю представлено як безперервний процес цілеспрямованих впливів, здійснюваних з метою встановлення, забезпечення, підтримки та підвищення рівня конкурентоздатності на всіх ланках життєвого циклу об'єкта, дана властивість для ФОП є характерною.

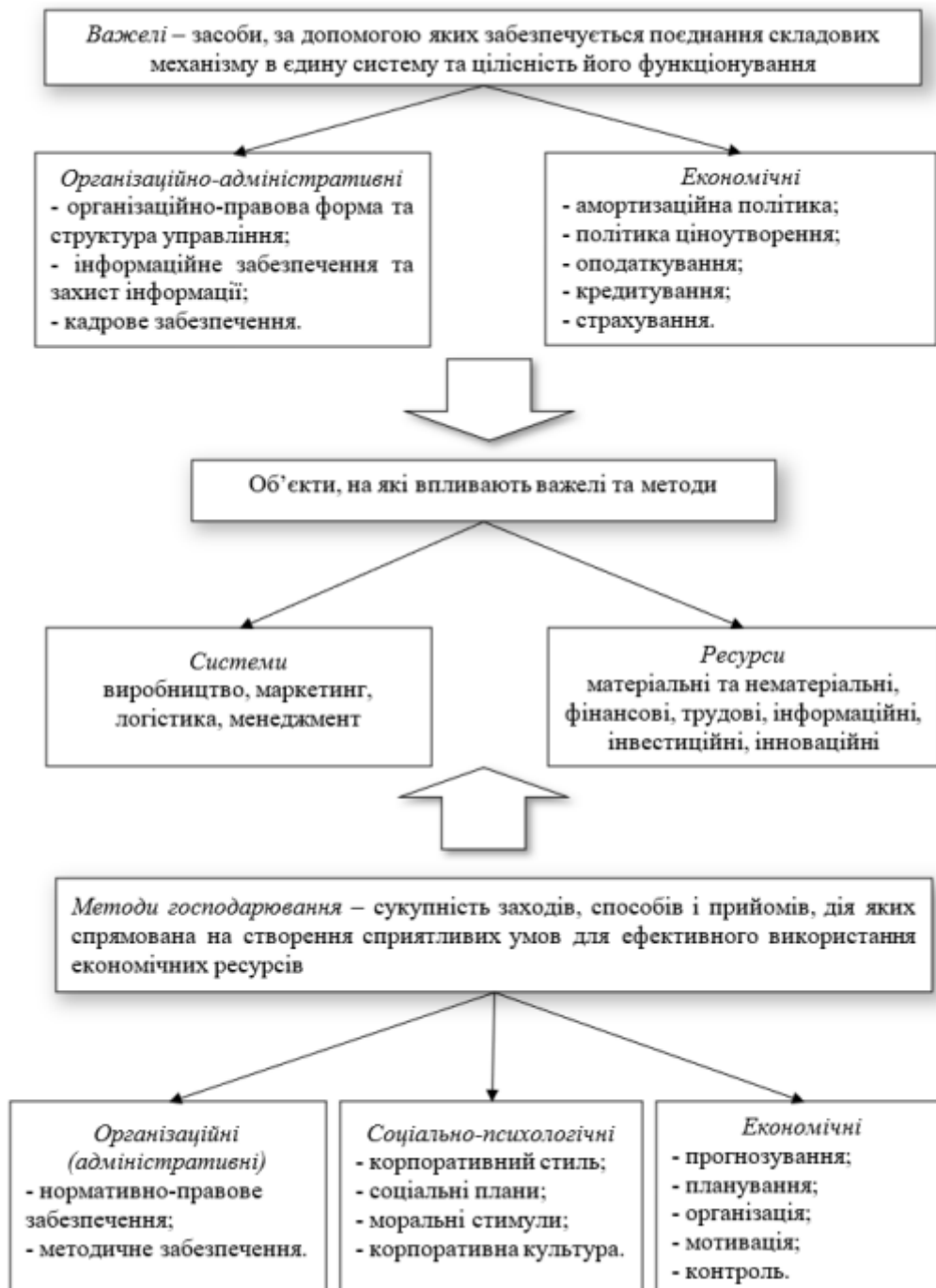
Цілеспрямованість	Цілеспрямованість означає обов'язковість побудови дерева цілей соціальних та економічних систем. Глобальна мета системи управління конкурентоспроможністю впливає із її завдання - це забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства. ФОП Шапошник В.О. також переслідують певні цілі. Підсистема управління конкуренто-спроможністю менеджменту ФОП Шапошник В.О. на організацію діяльності, спрямованої на постійне його вдосконалення; підсистема забезпечення економічної безпеки має на меті підтримання стійкого фінансового стану, формування та посилення інвестиційної привабливості підприємства. Підсистема управління маркетингом, передусім, спрямовано дослідження ринку, виявлення потреб, встановлення ступеня задоволеності споживачів продукцією підприємства. Підсистема управління інноваційною діяльністю дозволяє знайти способи матеріалізувати результати попереднього етапу і перетворити їх на новий продукт, який у свою чергу буде створений підсистемою, що забезпечує. Для забезпечення конкурентоспроможності продукції необхідний висококваліфікований персонал, ресурсозберігаючі технології та сучасне обладнання, надійні постачальники якісної сировини та комплектуючих матеріалів.
Варіативність напрямків функціонування та розвитку.	Зважаючи на специфічні параметри обставин, що постають під час оперативного керування (податкова система, митні збори, конкурентоспроможність суперників, інфраструктура ринку, надійність постачальників тощо) можуть існувати декілька змінних підходів до досягнення окремої цілі. Ця ознака притаманна ФОП Шапошник В.О., оскільки вона мусить адекватно реагувати на зміну середовища.
Пріоритетність якості	Суспільна практика показує, що життєстійкими є ті соціальні та економічні системи, які з усіх чинників функціонування та розвитку надають пріоритет якості, тобто, корисності товару споживача, ступеня задоволення їм його потреби. Друга властивість товару – його вартість, що виявляється через ціну купівлі та ціну використання – перебувають на другому плані.
Надійність	Надійність системи керування конкурентоздатністю фірми слід визначати безперервністю функціонування ФОП Шапошник В.О., забезпечення параметрів системи на рівні запланованого протягом усього встановленого періоду, перспективністю розвитку підприємства.

Джерело: узагальнено автором

Класична схема управління конкурентоспроможністю підприємства



Елементи економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств



Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від
визначених ознак

