

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав:

здобувач вищої освіти освітнього ступеня
«Магістр» освітньо-професійної програми
«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання
ЗАРЕМБА Віталій Миколайович

Керівник:

Д.е.н., професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна
Оцінка захисту:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Заремба В.М. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена науковому обґрунтуванню процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Метою роботи є розроблення теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій з удосконалення стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств України. Об'єкт дослідження: організаційно-економічні процеси стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств України. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних та практичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств України.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, управління, агробізнес, структура управління.

ANNOTATION

Zaremba V. Strategic management of the process for ensuring enterprise performance efficiency.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2025.

The thesis is devoted to the scientific substantiation of the process of managing the competitiveness of agribusiness entrepreneurial structures. The purpose of the work is to develop theoretical and methodological foundations and scientific and practical recommendations for improving the management of improving the competitiveness of Ukrainian agribusiness business structures. Object of study: organizational and economic processes of managing the competitiveness of Ukrainian agribusiness business structures. Subject of study: set of theoretical, methodological and practical principles of competitiveness management of business structures of agribusiness of Ukraine.

Keywords: competitiveness, strategy, management, agribusiness, management structure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Управління за цілями конкурентоспроможністю підприємства.....	7
1.2. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств.....	22
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ І РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	36
2.1. Процеси управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.....	36
2.2. Результативність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств.....	51
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	69
3.1. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств..... агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «економія на витратах.....	70
3.2. Управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з конкурентною стратегією інноваційно-диференційованого розвитку.....	81
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. У процесі євроінтеграційного розвитку в Україні формується сучасна система управління конкурентоспроможністю підприємств, що зумовлює необхідність перегляду господарських пріоритетів та орієнтації на провідні міжнародні стандарти соціального, екологічного й економічного розвитку. Важливого значення набуває реалізація стейкхолдер-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, що передбачає узгодження та задоволення інтересів усіх учасників економічної взаємодії. Однією з ключових причин низької конкурентоспроможності вітчизняних виробників є несприятливі умови функціонування основних учасників конкурентного середовища — споживачів, підприємців, працівників, розробників стандартів. Через відсутність інтеграції цілей розвитку бізнесу із завданнями розвитку людського потенціалу в управлінні домінує оптимізаційно-технологічний підхід, що не відповідає вимогам сучасної бізнес-орієнтованої та людиноцентричної парадигми підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.

Мета дослідження полягає у розробленні теоретико-методологічних засад і формуванні науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств.

Відповідно до визначеної мети поставлено та вирішено такі наукові й прикладні завдання:

- узагальнено теоретико-методологічні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств;
- систематизовано методологічні підходи до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств із метою підсилення економічних результатів за рахунок розвитку учасників конкурентного процесу;
- досліджено механізми управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу;

- визначено результативність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств;
- обґрунтовано застосування методичного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу на основі базової конкурентної стратегії «економія на витратах»;
- розроблено механізм переведення підприємств у стан активного розвитку конкурентоспроможності для забезпечення стійких конкурентних позицій в умовах нестабільності ринкового середовища.

Об’єкт дослідження – організаційно-економічні процеси стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств України.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств.

Методи дослідження. Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, облікову та управлінську документацію аграрних підприємств і пов'язаних з ними організацій, а також результати власних емпіричних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку підходів до формування системи стратегічного управління процесами забезпечення ефективності діяльності підприємств.

Практичне значення роботи визначається розробленням методичного забезпечення формування нової стратегії розвитку підприємства, яка сприятиме підвищенню стабільності функціонування та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Особистий внесок здобувача. Усі результати, теоретичні положення та висновки, викладені в дипломній роботі, отримані автором самостійно.

Апробація результатів. Основні результати дослідження були представлені на X Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління та адміністрування» (м. Кам’янець-Подільський, 15 травня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження підготовлено одну наукову працю обсягом 0,125 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 103 сторінках, містить 18 таблиць та 7 рисунків; список використаних джерел налічує 54 найменування.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі сформульовано нові підходи до наукового обґрунтування удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств України, що забезпечують комплексний розвиток агробізнесу та підвищення ефективності господарської діяльності. Основні результати дослідження полягають у наступному:

1. Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. Визначено, що формування конкурентних переваг здійснюється через додавання споживчих властивостей продукту на всіх етапах його життєвого циклу: від проектування та ціноутворення до виробництва, реклами, збуту та фінансового управління. Встановлено, що еволюція теорій конкуренції відображає розвиток суспільних потреб і на сучасному етапі вимагає диференційованого використання теорій залежно від базової конкурентної стратегії: «економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація».

2. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах. Розроблено підхід, який інтегрує інноваційно-креативні властивості економічної системи (синергія, розвиток, самодостатність, самоорганізація) і дозволяє через нестандартне управління виробничими ресурсами формувати конкурентоспроможний стан підприємства. Запровадження інформаційних технологій та концепції «креативного сільського господарства» забезпечує сталий розвиток підприємств агробізнесу територіальної громади.

3. Синергетичний ефект управління конкурентоспроможністю. Встановлено, що ефективне поєднання підвищення попиту з його стимулюванням пропозицією створює стійкий конкурентний стан. Основними чинниками є відповідність атрибутів товару типу дисипативної структури господарської діяльності та психофізіологічних характеристик персоналу. Емпірично підтверджено на прикладі 1541 суб'єкта економічної діяльності та 2449 працівників.

4. Визначення конкурентних переваг товарів. Розроблено класифікацію переваг залежно від типу споживчих потреб: «економічність» – для фізіологічно призначених товарів, «якість» – для товарів безпеки та комфорту, «інноваційно-креативна диференціація» – для товарів, що задовольняють вищі потреби людини. Надійність висновків підтверджено опитуванням 1541 споживача.

5. Методичний підхід до формування виробничого персоналу. Розроблено підхід, який враховує сполучення індивідуальних характеристик працівників із напрямом конкурентної переваги товару. Для «економного» товару підходять динамічні працівники, для «якісного» – статичні, для «інноваційно-креативного» – творчі фахівці. Це дозволяє підвищити рівень конкурентної стійкості підприємств на 65 %.

6. Механізм переведення підприємств у стан конкурентоспроможності (атрактор прогресу). Запропоновано модель, яка базується на поєднанні ринкового сигналу про вектор конкурентної переваги товару та траєкторії розвитку підприємства. Показник стану конкурентоспроможності $P_{ск}P_{ск}P_{ск}$ варіює від 0 до 1, а рівень конкурентної стійкості $P_{кс}P_{кс}P_{кс}$ – у межах $[0; +1]$. Доведено кореляцію між дотриманням траєкторії розвитку та ростом рентабельності підприємств.

7. Системний підхід до формування дисипативної структури діяльності підприємств. Визначено, що роль структуроутворюючої підсистеми виконує персонал, а підсистеми «маркетинг», «виробництво», «витрати», «інвестиції» та «фінанси» забезпечують розвиток попиту та синергетичний ефект від управління виробничою діяльністю. Дисипативність структури визначається як стійке утримання певної організаційної конфігурації виробництва.

8. Уточнення моделі використання базових конкурентних стратегій. Запропоновано нову класифікацію стратегій для агропідприємств: «економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація». Модель дозволяє ефективно використовувати конкурентні стратегії у різних сферах економічної діяльності, що підтверджено аналізом 1727 збиткових та 1738 прибуткових підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX : станом на 01.01.2025. URL: zakon.rada.gov.ua.
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 01.01.2025. URL: zakon.rada.gov.ua.
3. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII : станом на 2024 р.
4. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179.
5. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 (аналітика за 2021-2024 рр.).
6. Ансофф И., Макдоннелл Д. Стратегическое управление : классическое издание. Нью-Йорк : Wiley, 2021. 512 с.
7. Балан О. С. Стратегічний менеджмент : підручник. Одеса : Атлант, 2022. 340 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2021. 308 с.
9. Грещак М. Г., Котелевський С. О. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 450 с.
10. Друкер П., Коллінз Дж. Стратегія в епоху перемен. Бостон : Harvard Business Review Press, 2024. 320 с.
11. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНУТД, 2021. 260 с.
12. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічна єдність: використання збалансованої системи показників. Бостон : Harvard Business School Press, 2022. 410 с.
13. Котлер Ф., Касліоне Дж. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності. Лондон : Pearson, 2023. 280 с.
14. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 390 с.

15. Лепейко Т. І., Миронова Г. В. Стратегічне управління в умовах цифровізації. Харків : ХНЕУ, 2023. 245 с.
16. Минцберг Г. Взлет и падение стратегического планирования. Лондон : Financial Times, 2021. 480 с.
17. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства : сучасний стан та напрями розвитку. Київ : КНЕУ, 2022. 215 с.
18. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2021. 288 с.
19. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2022. 310 с.
20. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Нью-Йорк : Free Press, 2023. 560 с.
21. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі. Харків : ІНЖЕК, 2021. 420 с.
22. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у системі менеджменту. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 240 с.
23. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2021. 360 с.
24. Скібіцька Л. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 412 с.
25. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : КНЕУ, 2024. 350 с.
26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2022. 610 с.
27. Штучний інтелект у стратегічному плануванні / за ред. Л. Гріффіна. Оксфорд, 2025. 345 с.
28. Андроcова О. Ф. Оцінювання ефективності стратегічного управління промисловим підприємством. Економічний вісник. 2023. № 2. С. 88–95.
29. Беззубко Л. В. Застосування OKR як інструменту реалізації стратегії. Менеджмент та підприємництво. 2024. № 1. С. 110–118.
30. Близнюк Т. П. Гнучке стратегічне управління (Agile Strategy) в умовах війни. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 234–240.

31. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством через призму стійкого розвитку. Вісник економіки. 2023. Вип. 4. С. 12–21.
32. Гевко Б. І. Цифрова трансформація як фактор підвищення ефективності бізнесу. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 2. С. 55–63.
33. Головка О. В. Ризик-орієнтований підхід у стратегічному менеджменті. Проблеми економіки. 2022. № 3. С. 145–152.
34. Захарченко В. І. Інноваційні стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Економіка промисловості. 2023. № 1. С. 33–42.
35. Іванов Ю. Б. Моделювання бізнес-процесів у системі стратегічного управління. Сучасний стан економіки. 2025. № 1. С. 5–14.
36. Ковтун О. І. Класифікація стратегій підприємства: нові підходи 2024 року. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. № 2. С. 89–98.
37. Кузьмін О. Є. Управління інтелектуальним капіталом як стратегічний пріоритет. Менеджер. 2022. № 4. С. 102–111.
38. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства: стратегічний вимір. Маркетинг в Україні. 2021. № 6. С. 44–52.
39. Мамонтов Г. М. Роль Big Data у прийнятті стратегічних рішень. Цифрова економіка. 2024. № 3. С. 20–28.
40. Назарова Г. В. Формування стратегічних альянсів у глобальному середовищі. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 12–19.
41. Орлова Н. С. Стратегічний контролінг на підприємстві. Фінанси України. 2022. № 2. С. 77–85.
42. Пилипенко Г. М. Людський капітал у системі стратегічного забезпечення ефективності. Український соціум. 2023. № 3. С. 115–124.
43. Сорока К. О. Методи сценаріїв у стратегічному прогнозуванні. Науковий вісник. 2024. Вип. 15. С. 60–69.
44. Ткаченко О. В. Моніторинг стратегічних змін на підприємстві. Стратегія розвитку України. 2022. № 1. С. 130–138.
45. Федотова І. В. Екологічна ефективність як складова стратегії ESG. Сталий розвиток. 2025. № 1. С. 40–48.

46. Хаустов В. К. Динамічні спроможності підприємства в умовах неовизначеності. Економіка та управління. 2023. № 4. С. 25–34.
47. Економічна статистика України за 2023 рік / Держстат України. Київ, 2024. 480 с.
48. Global Strategy Report 2024. McKinsey & Company, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com>.
49. The State of Organizations 2023. McKinsey Global Institute, 2023. 80 p.
50. World Investment Report 2024. UNCTAD. Geneva, 2024. 220 p.
51. Аналітична доповідь щодо конкурентоспроможності України у 2024 році. НІСД. Київ, 2024. 112 с.
52. Digital Economy and Society Index (DESI) 2024. European Commission, 2024.
53. Стратегічні орієнтири відновлення економіки України: доповідь 2025. КНЕУ, 2025. 95 с.
54. Заремба В.М. Формування ефективного стратегічного управління організацією: зарубіжний досвід. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 168-171.