

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма **Маркетинг**
Спеціальність **075 Маркетинг**
Ступінь вищої освіти: **Магістр**

Здобувач

Марина ТКАЧОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ірина КАДИРУС

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Маркетингу
Освітньо-професійна програма: Маркетинг
Спеціальність: 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____
«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТКАЧОВІЙ МАРИНІ ВАЛЕРІЇВНІ

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Науковий керівник: . Кадирус Ірина Григорівна, к.е.н., доцент .

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 20.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Баглійський елеватор», м. Кам'янське Дніпропетровської області за 2021-2023 роки, виробничі плани підприємства, бізнес-плани, маркетингові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретично-методичні засади конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. 2. Аналіз розмірів підприємства, його економічного розвитку та оцінка рівня конкурентоспроможності. 3. Впровадження маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор». Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Моделі конкуренції на ринках. 2. Розкриття змісту конкурентоспроможності. 3. Показники, що відображають конкурентоспроможність підприємства. 4. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ключовими факторами успіху. 5. Структура виручки від реалізації продукції і надання послуг. 6. Основні фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Баглійський елеватор». 7. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» методом балів. 8. Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. 9. Зведена матриця SWOT-аналізу ТОВ «Баглійський елеватор». 10. Загальний алгоритм розробки і реалізації маркетингових стратегій елеватора. 11. Програма активного маркетингу для досліджуваного підприємства. 12. Маркетингові напрями адаптації елеватора до змін у маркетинговому конкурентному середовищі.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретично-методичні засади конкуренції та конкурентоспроможності підприємства	Вересень 2023 р. – грудень 2023 р.	
2	Аналіз розмірів підприємства, його економічного розвитку та оцінка рівня конкурентоспроможності	Січень – травень 2024 р.	
3	Впровадження маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор»	Червень – жовтень 2024 р.	
4	Висновки і пропозиції	Листопад 2024 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.12.2024 р.	

Здобувач _____
(підпис)Марина ТКАЧОВА
(ім'я, прізвище)Науковий керівник _____
(підпис)Ірина КАДИРУС

РЕФЕРАТ

Тема: ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота містить: 83 стор., 11 рисунків, 14 таблиць, 65 літературних джерел.

Об'єктом дослідження виступають процеси, що стосуються формування конкурентоспроможності підприємства та впровадження маркетингових заходів для її підвищення у товаристві з обмеженою відповідальністю «Баглійський елеватор», розташованому в м. Кам'янське Дніпропетровської області.

Предметом дослідження виступають методи, механізми та інструменти щодо впровадження маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у поглибленому вивченні теоретичних та методичних аспектів конкуренції та конкурентної спроможності, визначенні конкурентних позицій підприємства на ринку та впровадження маркетингових заходів спрямованих на її підвищення.

Методи дослідження. У ході наукового дослідження застосовувалися як теоретичні, так і емпіричні методи: аналіз, синтез, монографічний метод, статистичні прийоми (метод порівняння, ряди динаміки, метод екстраполяції тренда), системний підхід, прикладні інструменти стратегічного аналізу, а також графічний метод для візуалізації одержаних результатів.

Проаналізовано ключові підходи до трактування понять конкуренції та конкурентної здатності з позиції українських і зарубіжних дослідників. Окреслено чинники, які впливають на конкурентний потенціал компанії. Здійснено оцінку масштабів діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» і проаналізовано в динаміці його основні економічні показники. Виконано маркетингове дослідження конкурентної спроможності підприємства та визначено його позицію на ринку по відношенню конкурентів. Запропоновано заходи маркетингового спрямування для підсилення ринкової стійкості ТОВ «Баглійський елеватор».

Результати досліджень проведені дослідження в кваліфікаційній роботі мають практичне значення та рекомендовані до впровадження на досліджуваному підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕЛЕВАТОР,
ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ

KEY WORDS

COMPETITION, COMPETITIVENESS, LIFT, COMPETITIVENESS
FACTORS, MARKETING MEASURES

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття, економічний зміст конкуренції та конкурентоспроможності та їх види	9
1.2. Характеристика чинників, що впливають на конкурентну спроможність підприємств	19
1.3. Методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності підприємств	22
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗМІРІВ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	33
2.1. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Баглійський елеватор»	33
2.2. Оцінювання конкурентного статусу підприємства як головного чинника його успішного розвитку	44
Висновки до другого розділу	51
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1. Дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та розробка алгоритму формування конкурентної стратегії підприємства	54
3.2. Впровадження маркетингових заходів адаптації елеватора до динамічних змін конкурентного маркетингового оточення	61
Висновки до третього розділу	70
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні та в усьому світі найбільш актуальним питанням є пошук ефективних засобів підвищення конкурентної спроможності. Це обумовлено активним розвитком економічних відносин, зростанням виробництва, появою нових учасників на ринку та зміною вимог споживачів. У таких умовах підприємства змушені постійно працювати над посиленням своєї конкурентоспроможності, здобувати конкурентні переваги й впроваджувати результативні маркетингові стратегії. Посилення конкуренції за найкращі умови виробництва та прагнення до збільшення прибутків спонукає товаровиробників займатись пошуком нових можливостей, застосовувати інновації, удосконалювати технологічні процеси, адаптувати функції, цілі та завдання організації та методи управління до динамічних умов ведення бізнесу й виробляти продукцію вищої якості [6].

Дослідження питань, які стосуються конкуренції та конкурентної спроможності є сферою наукових інтересів таких провідних науковців, таких як А. Сміт, Д. Рікардо, Г. Азоев, І. Ансоф, С. Брю, Дж. Кейнс, К. Макконел, М. Портер, Дж. Робінсон, А. Томпсон, М. Трейсі, В. Андрійчук, В. Вітвіцький, П. Гайдуцький, М. Малік, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, О. Шпичак, В. Юрчишин та багато інших.

Конкурентоспроможність підприємств – спроможність фірм підтримувати та нарощувати частку ринку за рахунок своєї політики витрат і ціноутворення, впровадження інновацій та оновлення характеристик продукції. Вимірюється часткою продукції одного виробника у вартісному вираженні на внутрішньому та міжнародному ринках цих товарів.

В умовах затяжної кризи, пов'язаною з тривалими військовими діями в нашій країні, ризики та загрози для бізнесу значно зросли, що створює необхідність пристосування підприємств до динамічних змін у зовнішньому оточенні. Тому, питання втримання конкурентних позицій та підвищення

конкурентоспроможності є дуже актуальним та потребує ґрунтовного аналізу і подальших досліджень, що і вплинуло на обрання досліджуваної теми.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у поглибленому вивченні теоретичних та методичних аспектів конкуренції та конкурентної спроможності, визначенні конкурентних позицій підприємства на ринку та впровадження маркетингових заходів спрямованих на її підвищення.

Для досягнення зазначеної мети були сформовані такі завдання:

- дослідити теоретично-методичні засади понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»;
- розглянути види конкуренції та конкурентоспроможності;
- дати характеристику методам та методикам оцінювання конкурентоспроможності;
- здійснити оцінку масштабів діяльності підприємства та визначити його результативні показники;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства по відношенню до основних суперників;
- розробити маркетингові заходи для підвищення конкурентної спроможності елеватора.

Об'єктом дослідження виступають процеси, що стосуються посилення конкурентних позицій компанії та впровадження маркетингових заходів для її покращення у ТОВ «Баглійський елеватор», розташованому в м. Кам'янське Дніпропетровської області.

Предметом дослідження виступають методи, механізми та інструменти щодо впровадження маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційними джерела дослідження – наукові праці відомих вчених з питань конкуренції та маркетингового забезпечення конкурентоздатності компанії, фінансова звітність ТОВ «Баглійський елеватор», інтернет-джерела.

Методи дослідження. У ході наукового дослідження застосовувалися як теоретичні, так і емпіричні методи: аналіз, синтез, монографічний метод, статистичні прийоми (метод порівняння, ряди динаміки, метод екстраполяції тренда), системний підхід, прикладні інструменти стратегічного аналізу, а також графічний метод для візуалізації одержаних результатів.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних підходів до впровадження маркетингових заходів, спрямованих на покращення конкурентних позицій підприємства, зокрема:

удосконалено:

- зміст дефініції «конкуренція», під яким, на відміну від наявних доцільно вважати конкуренцію, як постійне суперництво між виробниками однотипної продукції, які прагнуть бути кращими на ринку та зайняти лідируючі позиції, і тому вимушені створювати конкурентоспроможний товар або надавати конкурентоспроможну послугу;

– запропонована методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі його ключових чинників успіху, яка дозволяє визначити як сильні, так і слабкі позиції елеватора, оцінити локальний його потенціал і на основі цього вчасно коригувати наявні стратегії і, відповідно, підвищувати ефективність його діяльності.

Набули подальшого розвитку:

– для активізації попиту на послуги елеватора, розширення клієнтської бази та посилення його конкурентних позицій на ринку розроблено програму маркетингової активності, яка включає впровадження маркетингових заходів, а саме: створення платформ для виходу на нові ринки, розробка механізмів мотивації клієнтів при наданні послуг, формування партнерських відносин і розширення мережі клієнтів, а також розробка стратегії стимулювання збуту.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати наукових досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, були представлені на конференції та надруковані в збірнику тез II Міжнародної науково-

практичної Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 05-06 жовтня вересня 2024 року), та XI Всеукраїнській інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (24-25 жовтня 2024 року). За результатами досліджень опубліковано у співавторстві статтю в фаховому виданні категорії В (листопад, 2024 р.).

Результати досліджень представлені в проведеному дослідженні мають практичне значення та рекомендовані в діяльність ТОВ «Баглійський елеватор» м. Кам'янське Дніпропетровської області.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки та пропозиції, додатки. Обсяг роботи 83 сторінки друкованого тексту, в ній наведено 11 рисунків, 14 таблиць. В списку використаних джерел налічується 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, економічний зміст конкуренції та конкурентоспроможності та їх види

Сучасний етап розвитку ринкової економіки характеризується впливом багатьох несприятливих факторів на функціонування підприємств. До них відносяться: війна в країні, втрата ринків збуту через окупацію значної частини територій, зміни в законодавстві, динаміка глобалізації, поява нових технологій, трансформація ринкових умов та посилення конкуренції. Для досягнення успіху, кожне підприємство повинне ефективно розпоряджатись своїм капіталом, фінансовими ресурсами, кадровим потенціалом та здійснювати моніторинг факторів мікро- та макросередовища. Усе це змушує підприємства, що займаються бізнесом, постійно розвиватися, пристосовуючи функції, цілі та завдання організації та методи управління до мінливих умов ведення бізнесу.

Науковці, досліджуючи поняття конкуренції, дійшли до висновку, що вона є основним механізмом економічного розвитку. Ця категорія походить від латинського «конкурувати» і означає «шукати разом» і відображає стимулювання людських прагнень до досягнення найкращих результатів. Конкуренція виступає рушієм технологічних інновацій і сприяє підвищенню виробітку [36].

Згідно з дослідженнями Станкевича М.Й., конкуренція « це процес, коли учасники змагаються один з одним у досягненні схожих цілей, при цьому дії одного учасника ускладнюють або перешкоджають досягненню цих цілей іншими» [61].

Grzebyk M. визначає конкуренцію як діяльність, спрямовану на досягнення переваг у рівних умовах і протягом однакового періоду часу. Основною сутністю конкуренції є усунення конкурентів у певній галузі та залучення їхніх клієнтів [52].

На ринках конкуренція може існувати в межах однієї з чотирьох основних моделей: досконала конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція та чиста монополія [54] (рис. 1.1).

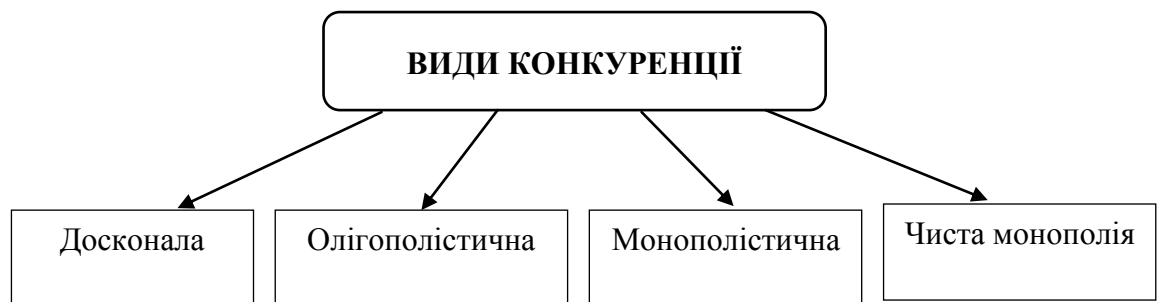


Рис. 1.1. Моделі конкуренції на ринках

Досконала конкуренція може виникати в галузі, яка є абсолютно конкурентоспроможною, в якій діє велика кількість конкурентів, що пропонують схожі продукти або послуги. Через відсутність диференціації продуктів, ціна може бути однаковою для всіх компаній-конкурентів.

Олігополістична конкуренція виникає там де є декілька компаній, що виробляють однаковий або частково диференційований товар. Ця різноманітність може вплинути на рівень якості, особливості, стиль або сервіс. Щоб не втратити клієнтів, підприємство повинне уникати встановлення ціни на свій товар, що перевищує ринкову.

Монополістична конкуренція існує у галузі в якій є багато конкурентів, що здатні повністю або частково диференціювати свою ринкову пропозицію. Ряд конкурентів зосередилися на обраному сегменті ринку, де вони найкраще могли б задовольнити потреби клієнтів, яким вони пропонували товари за вищою ціною [57].

Абсолютна (чиста) монополія виникає, коли одна компанія контролює все виробництво продукції або послуг на певному ринку або в певному регіоні. Монополія такого типу може бути наслідком законодавчого регулювання, патентів, ліцензій, а також ефекту масштабу чи інших факторів. Якщо така монополія підпорядковується урядовому регулюванню, очікується, що вона встановить нижчі ціни та розширить масштаб виробництва на благо суспільства [56, с. 209].

Описані моделі суттєво відрізняються як структурою ринку, так і методами діяльності підприємств, які конкурують на ринку. В результаті переходу нашої країни до ринкової економіки з'явилося явище конкуренції, коли державна власність і державне регулювання були замінені приватною власністю та вільними ринковими відносинами.

Оскільки, конкуренція є основою ринкових засад господарювання, її вивчення завжди викликало велику увагу та зацікавленість багатьох науковців в різні періоди часу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до розкриття змісту дефініції «конкуренція»

Автор	Визначення дефініції «конкуренція»
Карлофф Б.	«Управління конкурентними перевагами індивіда для досягнення явних конкурентних переваг і досягнення визначених цілей у боротьбі зі своїми конкурентами для задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у сьогоденні» [24].
Кіперман Г.Я.	«Економічне суперництво між товаровиробниками та постачальниками за найбільш вигідні умови збуту» [13].
Портер М.	«Безперервний процес діяльності, що постійно розвивається, стан, що постійно змінюється, в якому з'являються нові товари, процеси виробництва та сегменти ринку» [58].
Макконнел К.Р. та інші	«Велика кількість незалежно діючих покупців і продавців на ринку, які можуть вільно входити та виходити з нього» [33].
Хайек Ф.	«Процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання. На ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає очевидним» [53].

Дослідженням теорії конкуренції, обумовленою природою ринкової економіки, присвячені численні праці багатьох науковців і вчених. Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція – це «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

Аналізуючи різні підходи до розкриття змісту та наповненості конкуренції, можна відзначити, що універсальне та загальноприйняте наукове визначення цієї економічної категорії досі не сформоване, а погляди дослідників суттєво різняться. У зв'язку з цим з'являється потреба в подальших дослідженнях, спрямованих на уточнення змісту та концептуальних основ конкуренції.

Ми вважаємо, що конкуренція – це постійне суперництво між виробниками однотипної продукції, які прагнуть бути кращими на ринку та завоювати лідерство, і тому вимушені створювати конкурентоспроможний товар або надавати конкурентоспроможну послугу.

Інші визначення, наведені в табл. 1.1, також є вірними, але вони є занадто фундаментальними та складними для адаптації до сучасної практичної та реальної діяльності підприємств та організацій.

Крім того, існує поняття конкурентоспроможності, яке є близьким до конкуренції, але відрізняється за ознаками. В останні роки питання, пов'язані з вивченням цієї проблеми є дуже актуальними і викликали у науковців, підприємців та державних установ велику зацікавленість. У зв'язку з цим, М. Портер припускає, що конкурентоспроможність – поняття багаторівневе та виділяє чотири її рівні – продукт, підприємство, галузь і нація, а також розглядає конкурентоспроможність з точки зору регіону і території.

Конкурентоспроможність підприємства складається з його здатності розвиватися, перевершувати конкурентів і забезпечувати виняткову цінність для споживачів. Це поєднання стратегічних, операційних і культурних елементів, які надають компанії конкурентні переваги. Конкурентна спроможність компанії синтезує такі поняття, як «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність товару».

Конкурентоспроможність товару – це його спроможність вирізнитися на ринку поміж інших подібних товарів конкурентів за різними атрибутами, тобто бути кращим і привабливішим. Крім того, доцільно мати на увазі корпоративну конкурентоспроможність щодо ціни, якості послуг, валового прибутку та здатності планувати та досягати бізнес-цілей порівняно з галузевими конкурентами. Покращення якості товарів як фундаментальної складової концепції конкурентоспроможності виробництва є необхідною умовою розвитку ринкових відносин та різноманітності конкурентного середовища.

Конкурентна спроможність для галузі – це здатність зберігати або збільшувати частку ринку з точки зору низької вартості або характеристик продукту в порівнянні з аналогічними галузями в різних країнах.

На рівні економіки конкурентоспроможність означає здатність нації чи регіону забезпечувати своїм громадянам постійне підвищення життєвого рівня з наявністю робочих місць для тих, хто хоче працювати.

У процесі досліджень поняття конкурентоспроможності науковці трактували його по різному (табл. 1.2).

Досліджуючи праці науковців, щодо визначення понять конкуренції та конкурентоспроможності ми вважаємо, що вони є дуже складними і багатогранними. Автори розглядають цей термін у різних аспектах: як здатність, спроможність, стан, процес, властивість, динамічність, пошук використання нових можливостей.

Таблиця 1.2

Розкриття змісту «конкурентоспроможність» різними науковцями

Автор	Трактування
Деміків І.О. та інші	«Здатність організації продовжувати функціонувати в обраному бізнесі, адаптуватися до мінливих умовах, створювати свої конкурентні переваги та досягати кращих результатів, ніж у конкурентів, при швидких змінах макросередовища» [3].
Ambastha A. Momaya K.	«Здатність компанії розробляти, виробляти та продавати кращі продукти та послуги, ніж ті, що пропонуються конкурентами, беручи до уваги цінові та нецінові критерії якості в оцінці» [48].
Воронкова А.Е.	«Конкурентоспроможність як властивість суб'єктів маркетингу виникає в конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковій економіці. Спрямована на розширене відтворення для покриття всіх витрат виробництва і прибутку від господарської діяльності» [8].
Герасимова В.О. Резанов Е.О.	«Спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу» [10].
Загорна Т.	«Вміння підприємства продукувати та реалізовувати свою продукцію достатньо швидко, в бажаній кількості, в процесі високого технологічного рівня її обслуговування, а також як здатність на достатньому рівні розпоряджатися фінансовими ресурсами» [13].
Крамаренко В.І.	«Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку» [25].
Мірошніченко О.В.	«Реальна й потенційна спроможність підприємства витримати конкуренцію на певному ринку у фіксований проміжок часу на основі адаптації до впливу зовнішніх факторів, пропозиції конкурентоспроможних продуктів, ефективного управління ресурсами, використання інновацій та забезпечення стійкості» [34].
Портер М.	«Це стан окремого товаровиробника на внутрішньому чи зовнішньому ринках, зумовлений економічними, соціальними та політичними факторами» [35].
Смерічевська С.В.	«Обумовлений економічними, соціальними, політичними та іншими факторами стан регіону і його окремими товаровиробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку» [38].
Шершнева З.Є.	Це спроможність компанії по відношенню до конкурентів накопичувати й ефективно використовувати певний виробничий потенціал та його окремі складові - технології, ресурси, менеджмент, кваліфікацію персоналу, що виражається в якості продукції, прибутковості, продуктивності

Шевельова С.	«Здатність утримувати достатньо тривалий час лідируючі позиції на ринку в певній галузі, отримувати достатній рівень прибутку, бути привабливим для зовнішніх інвестицій, а також утримувати гарний імідж як серед партнерів, так і серед споживачів та інших суб'єктів ринку» [46].
--------------	--

Але все ж таки, більшість з них, трактують конкурентоспроможність як здатність або спроможність підприємства забезпечувати тривалий попит на свою продукцію чи послуги в умовах ринкової конкуренції завдяки ефективному використанню ресурсного потенціалу, інноваційним рішенням та якісному обслуговуванню.

Так Nykolyuk O. і Johnson зазначають, що «конкурентоспроможність – це здатність підприємства отримати конкурентну перевагу», а отже досягти прибутків і часток ринку, більших за конкурентів [57]. Yang, Ch.L., Zitkus також дотримуються цієї ж думки і визначають конкурентоспроможність як (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Розкриття змісту конкурентоспроможності [62].

Також необхідно відмітити, що різниця в поданих інтерпретаціях відображається у двох основних категоріях, через призму яких вчені визначають конкурентоспроможність. Одні тлумачать це поняття з точки зору задоволення нужд і потреб клієнтів завдяки певним конкурентним перевагам, в той час як інші зосереджують увагу на результативності операційної діяльності підприємства згідно з мінливістю та динамізмом зовнішнього оточення [7].

Ключовим аспектом є те, що конкурентоспроможність є багатовимірною категорією (конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, країни), що потребує аналізу та визначення чинників, які здійснюють вплив на кожному із рівнів. Такий підхід дає змогу виявити як переваги, так і недоліки, а також розробити ефективні стратегії для покращення конкурентоспроможності на конкретному рівні.

Конкурентоспроможність як мікроекономічна, багатогранна категорія розглядається у взаємозв'язку суб'єкта господарювання та його потенціалу, можливостей і навичок та ринкової структури та стратегічних можливостей. Це відображено в позиції, висловленій Боуменом С. і Фолкнером Д. [49].

Станкевич М.Й. виділяє три типи конкурентоспроможності підприємства [61]:

- нормальна конкурентоспроможність – коли результати конкретних взаємодій дорівнюють очікуванням стейкхолдерів, що беспорядно взаємодіють з підприємством;
- менша за звичайну конкурентоспроможність – коли одержані результати не відповідають очікуванням стейкхолдерів. Тоді стейкхолдери, залучені в цю ситуацію, вживають заходів щодо виходу з взаємодії з компанією та переходу до іншої, більш привабливої;

– більш ніж нормальна конкурентоспроможність – коли одержані результати вище за очікувані. Зацікавлені сторони, які мають підстави для таких оцінок, прагнуть зміцнити свої відносини з компанією.

Інші вчені виділяють базову та ключову конкурентоспроможність. Перша з них включає процеси та системи, які забезпечують підприємству лідируючі позиції в галузі та пов'язані зі здатністю компанії підвищувати цінність, яку сприймають клієнти. Друга пов'язана з навичками, необхідними для отримання тривалої конкурентної переваги на кожному ринку. [4, 16, 20].

Ряд науковців класифікують конкурентоспроможність за різними критеріями. Так, за критерієм впливу факторів на рівень конкурентоспроможності можна виділити два її типи: факторну та результатну. Факторна конкурентоспроможність виявляє те, що визначає здатність компаній до дій, що створюють основу ефективної конкуренції, таких як: швидке реагування на зміни на ринку, ефективне використання власних ресурсів, використання новітніх інноваційних технологій при виробництві та просуванні продукції до споживача, здатність формувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [15, 18, 26].

Конкурентна спроможність, пов'язана з результатом, визначає результати конкуренції, такі як частка ринку, частка в продажах наукоємної продукції та фінансові показники компанії порівняно з лідерами чи аналогічними за розмірами та спеціалізацією компаніями [32].

Конкурентоздатність, пов'язана з діяльністю, відноситься до конкретних технічних навичок, які важливі з точки зору конкретного ринку.

Конкурентоздатність, пов'язана з системою, стосується широкого контексту конкурентної поведінки суб'єкта, який розглядається з точки зору оцінки, беручи до уваги вплив факторів, що відбуваються на чотирьох різних рівнях: мега-, макро-, мезо- та мікро- [49, с. 35-40].

Критерій моменту оцінки може бути використаний для підкреслення конкурентоспроможності *ex post*, тобто такої, якої суб'єкт господарювання

вже досяг, і ex ante, що означає конкурентоспроможність, яка може бути досягнута в майбутньому [11].

За критерієм зони появи можна виділити конкурентоспроможність на ринках: окремий вид товарів чи послуг, конкретні товари чи послуги, окремий вид ресурсів, конкретні ресурси, конкретна сфера, де можна виділити конкурентоспроможність компанії: внутрішній або міжнародний ринок [61, с. 39].

Критерій ринкових відносин між двома сторонами використовується для розмежування конкурентоспроможності «входів» конкурентоспроможності та «виходів» конкретного суб'єкта. Конкурентоспроможність «входу» суб'єкта – це його здатність ефективно реалізовувати ці цілі, які пов'язані з транзакцією сорсингу. Конкурентоспроможність «на виході» – це, в свою чергу здатність реалізувати ці цілі, пов'язані з операцією придбання акцепту на ринку представленої пропозиції [51].

За критерієм часового спостереження конкурентоспроможність поділяється на статичну та динамічну. Статична конкурентоспроможність – це стан конкурентоспроможності підприємства в даний момент часу. Навпаки, динамічна конкурентоспроможність означає зміни стану конкурентоспроможності компанії в часі, на протязі певного періоду [61, с. 40].

Останнім критерієм є рівень конкурентоспроможності, на підставі якого можна виділити чотири групи учасників, які можуть оцінювати конкурентоспроможність підприємства: акціонери, клієнти, покупці, працівники, деякі продавці. Кожна з цих груп оцінює діяльність бізнесу за відповідними критеріями відповідно до їх інтересів: власників головним чином цікавить дохід, який можна отримати від володіння акціями [23]. Тоді як клієнтів цікавить не стільки вартість компанії, скільки вартість її пропозиції. Працівників цікавлять переважно умови праці та заробітна плата, а постачальників – обсяги та збільшення ділової активності [52, с. 113].

Розглянуті види конкурентоспроможності за різними критеріями, дозволяють враховувати її специфіку на різних рівнях: товарному, галузевому та загальноринковому. Цей підхід сприяє розвитку основ для комплексного дослідження чинників, які визначають підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг.

1.2. Характеристика чинників, що впливають на конкурентну спроможність підприємств

Останнім часом кількість досліджень, що аналізують вплив різноманітних факторів на конкурентоспроможність підприємств стрімко зростає. Ці фактори можна визначити як явища або процеси, які впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства та соціально-економічне життя суспільства, стимулюючи зміни у виробничих витратах і, як результат, — рівні конкурентоспроможності підприємства [59].

Більша частина праць, де досліджується вплив різноманітних факторів на конкурентоспроможність підприємства, ґрунтується на теоретичних засадах, розроблених М. Портером, який сформулював ключові концепції, що стосуються конкурентоспроможності підприємства та здобуття їх конкурентних переваг:

– характер конкуренції та джерела конкурентної переваги суттєво відрізняються між секторами та навіть між тими самими галузевими сегментами, і це може вплинути на набуття конкурентних переваг у певному секторі промисловості даної країни;

– глобалізація конкуренції та поява транснаціональних компаній не усуває ефект конкурентної переваги конкретної країни, але може запропонувати різні конкурентні переваги для компанії, незалежно від того, чи є це країна походження чи приймаюча країна

«Чинники, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, умовно поділяються на зовнішні та внутрішні» [17]. До зовнішніх факторів відносять, ті які компанія не може контролювати. Однак,

вони впливають на конкретне підприємство і мають бути досліджені і враховані при формуванні загальної стратегії розвитку. «Внутрішні фактори – це ті, які підприємство може контролювати та керувати» [17].

На нашу думку, єдиного набору внутрішніх і зовнішніх факторів для всіх підприємств на сьогодні просто не існує. Зовнішні чинники для різних підприємств можуть відрізнятися в залежності від їх спеціалізації, характеру галузі, фази економічного розвитку підприємства та етапу життєвого циклу товару, продукції, послуг чи робіт, стану ринкової інфраструктури.

Як зазначив Робінсон, оцінювання впливу чинників на рівень конкурентної спроможності підприємств слід проводити в ширшій взаємодії або в контексті постійних змін бізнес-середовища, а також враховувати можливість доступу до джерел капіталу та їх внутрішні можливості. Слід відмітити, що для досягнення конкурентних переваг підприємств, вплив внутрішніх факторів є більш ніж важливим для компанії, ніж зовнішні фактори [55].

Збір повної та достовірної маркетингової інформації, необхідної для аналізу конкурентів, є практично неможливим. Тому часто застосовують методику дослідження конкурентів, запропоновану М. Портером. (рис. 1.3).

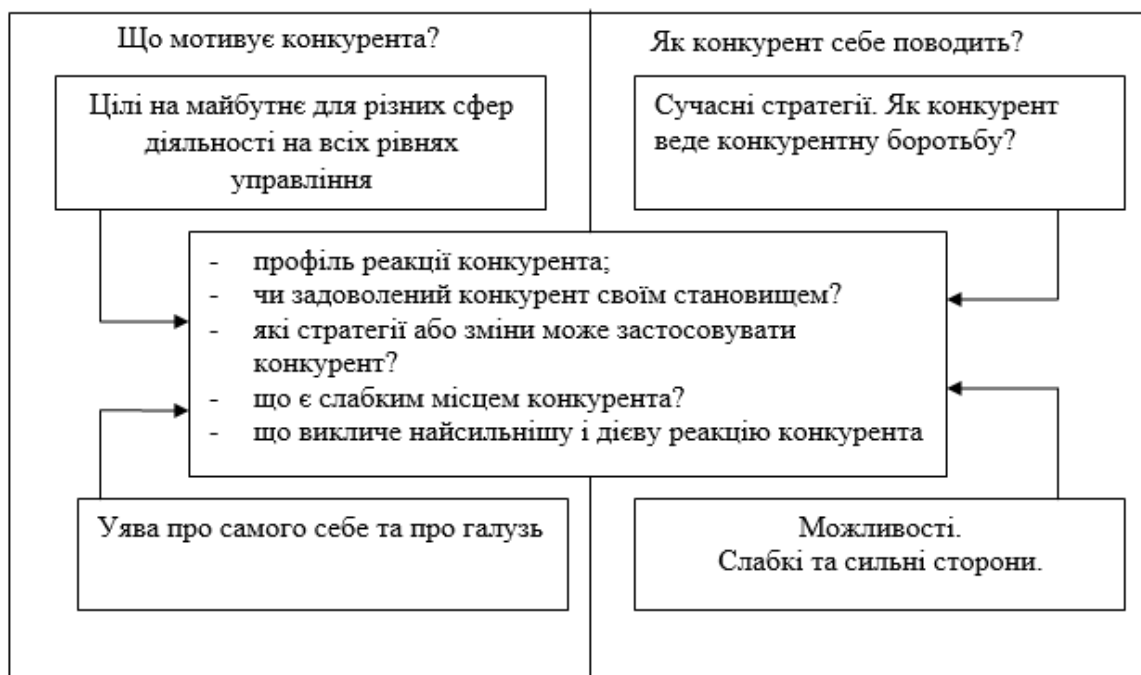


Рис 1.3. Схема досліджень конкурентів, за М. Портером [58]

На рис. 1.3 зображено чотири ключові складові, які визначають конкурентів: цільові настанови на майбутнє, поточні стратегії, власне уявлення про себе та можливості на ринку. Узагальнені дані про конкурентів, згруповані за певними критеріями, дозволяють створити конкурентну карту ринку, яка відображає класифікацію конкурентів залежно від їхньої позиції на ринку. Така карта будується на основі двох показників: займаної частки ринку та її темпів зростання.

Розподіл ринкової частки надає можливість окреслити кілька стандартних позицій функціонування підприємств: лідери ринку, компанії з сильною конкурентною позицією, учасники зі слабкою позицією та дрібні конкуренти, або аутсайдери. Портер М. дійшов до висновку, що ринкова частка є одним із найвагоміших показників конкурентоспроможності підприємства, проте вона є сталою лише на певний момент. Оскільки ринок характеризується динамічними змінами, важливо аналізувати тенденції розвитку цього показника, які відображають зміни конкурентного стану підприємства. Для цього використовуються такі показники, як темп зростання і приросту [35, 36].

Визначено, що для оцінки змін конкурентної позиції підприємств їх умовно поділяють на такі групи:

- ті, що швидко покращують свою позицію;
- ті, що поступово її покращують;
- підприємства з тенденцією швидкого погіршення позиції;
- та компанії, які повільно її втрачають.

Конкурентна карта ринку, побудована на основі співвідношення розміру та динаміки ринкової частки, дозволяє ідентифікувати 16 типових позицій підприємств. Найкраще становище мають лідери ринку, які активно покращують свої позиції, тоді як найслабше – аутсайдерам із швидкою

втратою конкурентної спроможності. При рівності ринкових часток для їхнього ранжування враховується стабільність цих часток, що свідчить про прихильність споживачів до продукції підприємства. Цей показник демонструє частку продажів постійним споживачам у загальному обсязі реалізації.

Таким чином, кінцевою метою кожного підприємства є забезпечення конкурентних переваг і перемога в ринковій боротьбі за найкраще місце на ринку. Досягнення цієї мети залежить від того, наскільки підприємство ефективніше працює за своїх конкурентів. Узагальнено, що конкурентоспроможність підприємства базується на системному підході до маркетингової діяльності, спрямованому на ефективне управління виробництвом і збутом у відповідності до ринкових запитів. Важливу роль відіграють обмін із постачальниками ресурсів і покупцями, вибір оптимальних каналів збуту та формування вартісних переваг продукції для досягнення найвищої ринкової ціни.

1.3. Методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності підприємств

Науковцями розроблено численні методи та підходи для оцінки конкурентоспроможності підприємств та їх продукції. Головною метою такої оцінки є забезпечення ефективного функціонування компаній у умовах інтенсивної конкуренції. Розглянемо деякі з них.

1. Визначення рівня конкурентоспроможності на основі визначення продуктивності.

Основним чинником конкурентоспроможності на всіх рівнях (підприємства, галузі, регіону, країни чи ЄС) є продуктивність. Зростання продуктивності тісно пов'язане зі схильністю до інновацій. Оскільки ресурси (капітал і праця) обмежені, довгострокове зростання рівня життя визначається спроможністю нації чи фірми виробляти продукцію за

допомогою кращої та інноваційної комбінації наявних ресурсів. Це часто ототожнюють із загальною факторною продуктивністю (елемент, який не враховується внеском факторів виробництва). В успішних підприємствах збільшення частки ринку, довгострокова прибутковість і зростання реальної заробітної плати однозначно пов'язані з інтенсивним зростанням продуктивності. І такі показники, як витрати на оплату праці за одиницю продукції або конкурентоспроможність за ціною та якістю – також відображають основну динаміку продуктивності та інновацій.

Оскільки, продуктивність є основою оцінки конкурентних переваг, аналіз конкурентоспроможності повинен бути направлений на вартісні та невитратні детермінанти конкурентоспроможності. До вартісних детермінант можна віднести прямі й непрямі витрати. Однак, такі витрати не враховують усі конкурентні переваги підприємства. Тому, доцільно оцінювати конкурентоспроможність підприємства ще й за якісними параметрами, до яких відносяться висока якість продукції, гарний дизайн (включаючи еко-дизайн), зручна упаковка, покращені технічні характеристики. Розвиток технологій та інновації мають першочергове значення для конкурентоспроможності продукції за вартістю та якістю [5].

2. Оцінка рівня конкурентоспроможності компанії на основі порівняння фактичних показників з очікуваними результатами.

Суть оцінки рівня конкурентоспроможності компанії полягає в порівнянні фактичних результатів з очікуваними результатами різних груп зацікавлених сторін.

На ринку, що постійно розвивається традиційні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств потребують додаткового інструментарію, який містить не лише економічні, а й соціальні аспекти. Конкурентний успіх будь-якого підприємства в будь-якій галузі визначається ключовими факторами успіху. Відомо, що для ефективного розвитку комерційного підприємництва необхідне підвищення рівня

конкурентоспроможності, що, у свою чергу, неможливо без урахування ключових факторів успіху [39].

3. Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за ідентифікацією ключових чинників успіху.

Цей метод включає модифікований підхід до визначення ключових чинників та вдосконалену комплексну методику оцінки підприємства конкурентоспроможності з урахуванням його конкурентних переваг. «Від кількості конкурентних переваг залежить рівень конкурентоспроможності підприємства» [40]. Рівень конкурентних переваг проявляється через якісний взаємозв'язок усіх елементів підприємства [42]. Отже, визначальні чинники успіху включають два компоненти: конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Визначальні чинники успішного розвитку підприємства

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Чинники конкурентоспроможності товару
Оборот підприємства	Якість товару
Рентабельність продажів	Фактор новизни товару
Витрати на транспортування	Фактор терміну експлуатації товару
Фінансова незалежність підприємства	Фактор ціноутворення
Рентабельність активів і зобов'язань	Дизайн товару
Якість обслуговування	Товарний асортимент
Стабільність асортименту	Програми лояльності
Платоспроможність	Упаковка
Позиція підприємства на ринку	Гарантійні зобов'язання

Науковці наголошують на тому, що визначальні чинники успіху мають відмінності в кожній галузі. Окрім того, ці фактори можуть зазнавати змін у часі в межах конкретної сфери діяльності. Тому важливим завданням для

аналітики є виявлення основних чинників успіху з урахуванням не лише поточних, але й майбутніх умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції. Ретельний відбір ключових чинників дає можливість розробити заходи щодо посилення конкурентних позицій підприємств. «Ці фактори можуть впливати на діяльність підприємства як позитивно, так і негативно, залежно від умов, у яких воно функціонує» [12].

Комплексна методика оцінки конкурентної спроможності компаній дозволяє визначити кількісно їх конкурентоспроможність. «Оцінка конкурентоспроможності підприємств визначається за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності, що має дві складові: конкурентоспроможності підприємства та його продукції» [25]. За допомогою нього можна відстежити в динаміці рівень конкурентоспроможності підприємства та на основі цього зробити висновки.

Вищезазначений показник можна розрахувати за формулою:

$$K_{СП_{ТП}} = W_{ТП}K_{ТП} + W_T K_T, \quad (1.1)$$

Де,

$K_{СП_{ТП}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

$W_{ТП}$ – коефіцієнт значущості конкурентоспроможності підприємства;

$K_{ТП}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

W_T – коефіцієнт значущості конкурентоспроможності продукції;

K_T – коефіцієнт конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємством.

У формулі 1.1 експертним методом визначаються коефіцієнти значимості $W_{ТП}$ і W_T , сума яких дорівнює одиниці. Для обчислення цього показника використовують комплексну систему показників, які повинні бути згруповано в блоки, що дозволить оцінити потенціал підприємства при подальшому розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності.

Перший блок характеризує ефективність економічного потенціалу підприємства. Другий блок характеризує фінансовий потенціал підприємства. Третій блок показників характеризує рівень обслуговування споживачів, тобто організаційну спроможність підприємства. Показники четвертого блоку оцінюють позицію компанії відносно найважливіших конкурентів, тобто її управлінський потенціал.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства можна розрахувати за формулою 1.2:

$$K_{\text{ТП}} = W_1 E_{\text{КП}} + W_2 E_{\text{Ф}} + W_3 E_{\text{КОП}} + W_4 E_{\text{КРП}} \quad (1.2)$$

Де, $E_{\text{КП}}$ – коефіцієнт ефективності процесу збуту підприємства;

$E_{\text{Ф}}$ – коефіцієнт фінансової стійкості підприємства;

$E_{\text{КОП}}$ – коефіцієнт якості обслуговування;

$E_{\text{КРП}}$ – коефіцієнт позиції підприємства на ринку;

W_1, W_2, W_3, W_4 – коефіцієнти значущості кожного блоку коефіцієнтів, що відображають конкурентоспроможність підприємства.

У таблиці 1.4 розглянемо перелік показників, що входять до кожного блоку коефіцієнтів, що відображають конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 1.4

Показники, що характеризують конкурентоспроможність компанії

Назва показника	Роль показника в оцінці конкурентоспроможності
<i>1. Показники ефективності процесу збуту підприємства</i>	
Коефіцієнт зростання товарообігу підприємства	Показує зростання або зниження обороту
Коефіцієнт рентабельності продажів	Характеризує рівень рентабельності продажів
Коефіцієнт витрат	Відображає динаміку рентабельності продукції
Індекс фондоддачі	Показує ефективність використання основних фондів
<i>2. Показники фінансового стану підприємства</i>	
Коефіцієнт автономії	Показує обсяг використання активів за рахунок власного капіталу

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	Показує ступінь забезпечення термінових фінансових обставин наявними готовими платіжними засобами
Рентабельність активів	Показує рівень чистого прибутку, отриманого від усіх активів
<i>3. Показники рівня обслуговування споживачів на підприємстві</i>	
Фактор стабільності асортименту	Характеризує стабільність асортименту компанії за визначений проміжок часу
Коефіцієнт споживчих витрат	Відображає співвідношення часу, витраченого покупцем на купівлю товару і нормативного часу обслуговування
Відсоток завершення покупок	Відсоток покупців, які зробили покупки, о загальної кількості покупців, які цікавились товаром
<i>4. Показники ефективної ринкової позиції підприємства</i>	
Показники, що оцінюють позицію підприємства на ринку	Відображає ступінь відхилення цін підприємства від ринкових
Коефіцієнт обслуговування	Кількість видів послуг, що надаються клієнтам, та їх відповідність сервісу
Частка ринку підприємства	Показує питому вагу обороту підприємства в загальній товарній масі

Конкурентоспроможність продукції підприємства обчислюється за формулою:

$$K_T = \sum_{i=1}^t R_i, \quad (1.3)$$

Де, K_T – конкурентоспроможність продукції;

R_i – значення рангового фактора конкурентоспроможності продукції;

t – кількість ключових факторів конкурентоспроможності продукції.

Ранг фактора конкурентоспроможності продукції визначається за формулою 1.4:

$$R_i = W_i P_i, \quad (1.4)$$

Де, R_i – ранг i -го фактора конкурентоспроможності продукції;

W_i – вага i -го фактора конкурентоспроможності продукції;

P_i – оцінка i -го фактора конкурентоспроможності продукції.

Вага коефіцієнта конкурентоспроможності визначається експертами від 0 до 1,0 при цьому сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати нулю.

За допомогою цієї формули можна визначити, сил впливу кожного фактора на її конкурентоспроможність.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за ключовими факторами успіху – «система принципів і методів аналізу, що оцінюють конкурентоспроможність підприємства та його продукції» [15]. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства з визначенням ключових чинників успіху представлена на рис. 1.4.

<i>ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ</i>	
I етап	⇒ Аналіз ринку
II етап	⇒ Цілі та завдання оцінки конкурентоспроможності
III етап	⇒ Збір та аналіз даних про конкурентів
IV етап	⇒ Вивчення поведінки потенційних клієнтів. Сегментація підприємств за споживачами Розробка системи факторів кількісної оцінки поведінки споживачів підприємства та їх аналіз
V етап	⇒ Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ключових факторів успіху

Рис 1.4. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ключовими факторами успіху

На першому етапі здійснюється аналіз ринку. Він включає в себе вивчення цільової аудиторії, аналіз поточних тенденцій на ринку, дослідження змін у галузі та перспектив розвитку; оцінку обсягів ринку та пошук бар'єрів для входу з ідентифікацією можливих ризиків і обмежень.

На другому етапі формуються цілі та завдання щодо оцінювання конкурентоспроможності. До основних завдань цього процесу входять: оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції в порівнянні з основними конкурентами; аналіз поведінки потенційних споживачів; розробка стратегічних заходів для посилення конкурентоспроможності підприємства.

На третьому етапі фахівці підприємства здійснюють збір та аналіз даних про конкурентів.

Четвертий етап включає дослідження поведінки потенційних споживачів, зокрема: сегментацію ринку підприємства за категоріями споживачів; розробку системи показників для кількісної оцінки їхньої поведінки; а також аналіз і визначення основних факторів конкурентоспроможності продукції та підприємства в контексті порівняння з ключовими конкурентами.

На заключному етапі проводяться розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності компанії з урахуванням ключових факторів успіху.

За допомогою цієї методики можна оцінити не лише поточний стан конкурентоспроможності підприємства, але й розробити рекомендації для підвищення його позицій на ринку, враховуючи всі аспекти, що визначають його успіх на сучасному ринку.

До ключових методів також належать підходи, що враховують життєвий цикл товарів, теорія ефективної конкуренції, бенчмаркінг, оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції та споживчої вартості.

Теорія ефективної конкуренції припускає, що підприємства, які найефективніше організували діяльність усіх підрозділів, є найбільш конкурентоспроможними. Цей метод охоплює всі основні показники господарської діяльності, виключає дублювання та дає можливість вчасно і швидко одержувати необхідні дані про становище підприємства на ринку. Проте, його недоліком є складність розрахунків і необхідність у додаткових даних.

Бенчмаркінг виступає як інструмент порівняння виробничих, збутових і маркетингових показників із аналогічними показниками інших підприємств. Його мета – виявлення напрямів для вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності. Особливості бенчмаркінгу включають системний підхід, спрямованість на досягнення найкращих результатів і прикладну орієнтацію [2].

Оцінювання рівня конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості передбачає аналіз не лише продуктів, але й маркетингових, організаційних та управлінських рішень, які формують економічні технології підприємства. Цей підхід використовує алгоритм оцінки з врахуванням норми споживчої вартості, що дозволяє інтегрувати економічну ефективність у процес оцінювання конкурентоспроможності.

Матричні методи базуються на використанні матриць, що являють собою впорядковані таблиці з координатними значеннями. Однією з таких моделей є матриця БКГ, яка відображає темпи зростання місткості ринку по вертикалі (у лінійному масштабі) та відносну ринкову частку виробника по горизонталі (у логарифмічному масштабі). Підприємства, що мають значну частку на ринках із високим темпом зростання, вважаються найбільш конкурентоспроможними. Серед переваг цього методу виділяють можливість дослідження динаміки конкурентного середовища та високу репрезентативність за умови достовірної інформації про ринкові показники. Недоліками є надмірна спрощеність і відсутність аналізу причин змін, що ускладнює ухвалення управлінських рішень [45].

Крім матриці БКГ, існують й інші моделі, зокрема: «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (GE/McKinsey), «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (Shell/DPM), «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (Hofer/Schendel), матриця стратегій Портера, матриця Томпсона – Стрикленда, «Життєвий цикл продукції/конкурентна позиція» (ADL/LC) тощо [58].

Розглянувши методи та методика визначення рівня конкурентної спроможності підприємства можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, вибір конкретного методу залежить від характеру діяльності підприємства, його цілей та особливостей ринку, на якому воно функціонує. При цьому, методи оцінки можуть варіюватися від кількісних (аналіз фінансових показників, ринкових часток, витрат) до якісних (аналіз конкурентних переваг, репутації бренду, інноваційних здобутків).

По-друге, комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, який поєднує різні методи, дає найбільш точне уявлення про позиції підприємства на ринку. Оцінка конкурентоспроможності має включати не тільки розрахунок поточних показників, а ще й визначати напрями подальших перспектив розвитку, мати можливість пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та швидко реагувати на них.

Загалом, методи оцінювання конкурентоспроможності є важливими інструментами для стратегічного управління підприємством, допомагаючи виявляти як його сильні сторони, так і сфери, що потребують вдосконалення.

Висновки до першого розділу

Виявлено, що головною особливістю сучасного ринку є високий рівень конкуренції, динамізм та постійні зміни у мікро- та макросередовищі, в якому функціонують підприємства. Для того, щоб компанія могла утримувати свої позиції та здобувати конкурентні переваги, вона повинна мати здатність та гнучкість адаптуватися до цих змін, ефективно використовуючи їх на свою користь.

Розглянувши різні підходи до розкриття змісту конкуренції, ми можемо стверджувати, що, єдиного наукового підходу щодо розуміння цієї економічної категорії не існує і науковці розходяться у її трактуванні. У цьому контексті конкуренцію слід розуміти як суперництво між виробниками

однотипної продукції, метою яких є максимізація прибутку через створення конкурентоспроможного товару чи послуги.

Встановлено, що методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі ключових факторів успіху дозволяє визначити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, оцінити його локальний потенціал і на основі цього коригувати стратегії. Розрахунок показників за кожним з блоків дає змогу виявити як позитивні, так і негативні моменти в виробничо-збутовій діяльності підприємства, що дозволяє вчасно коригувати стратегії управління і, відповідно, підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Вивчивши методи та методики щодо визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, слід відмітити, що вибір конкретної методики залежить від особливостей діяльності компанії, її стратегічних орієнтирів та характеристик ринку, на якому вона працює. Ці методики можуть варіюватися від кількісних, таких як аналіз фінансових показників, ринкових часток і витрат, до якісних, наприклад, оцінки конкурентних переваг, іміджу бренду або інноваційних досягнень.

Отже, для отримання найбільш точного уявлення про позиції підприємства на ринку важливо використовувати комплексний підхід, який об'єднує різні методи оцінювання. Така оцінка повинна охоплювати не лише поточні показники, а й окреслювати можливі напрями розвитку, забезпечуючи здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та швидко реагувати на них.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗМІРІВ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Баглійський елеватор»

ТОВ «Баглійський елеватор» входить до складу агрохолдингу «Агроцентр-Україна» (Приват-АгроХолдинг), який був створений в 2005 році, та об'єднує низку підприємств різних напрямків діяльності в аграрній сфері.

Холдинг «Агроцентр-Україна» є одним із великих виробників зернових, бобових і олійних культур в Україні. До складу холдингу входить 15 самостійних аграрних підприємств, які працюють в 8 областях: Львівській, Дніпропетровській, Полтавській, Харківській, Миколаївській, Одеській, Кіровоградській та Черкаській.

ТОВ «Баглійський елеватор» – це підприємство, що спеціалізується на зберіганні та обробці сільськогосподарських культур. Воно розташоване в м. Кам'янське Дніпропетровської області. Підприємство зареєстроване за такою юридичною адресою: 51909, Дніпропетровська область, м. Кам'янське, вулиця Січеславський шлях, буд. 151-А. Площа елеватора – 16,8 га.

Основною функцією елеватора є забезпечення належних умов для зберігання зерна на певний період, що дозволяє зберегти його якість до моменту подальшої обробки чи продажу. Елеватор забезпечує приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур та соняшнику.

Основними видами діяльності за КВЕД є такі:

52.10 Складське господарство;

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Крім надання послуг підприємство має земельні угіддя, де вирощує сільськогосподарську продукцію: озиму пшеницю, соняшник, кукурудзу на зерно. Проаналізуємо склад і структуру валового доходу в ТОВ «Баглійський елеватор» за 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура виручки від реалізації продукції і надання послуг динаміці в ТОВ «Баглійський елеватор»

Види продукції та послуг	2021		2022		2023		2023 р. до 2021 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Реалізація сільськогосподарської продукції, всього, в т.ч.	3178,9	14,8	5325,5	24,6	3661,5	16,9	115,2
озима пшениця	1245,1	5,8	1350,4	6,2	1120,4	5,2	90,0
соняшник	1043,6	4,9	2985,2	13,8	1545,8	7,1	148,1
кукурудза на зерно	890,2	4,1	989,9	4,6	995,3	4,6	111,8
Надання послуг, всього, в т.ч.	18324,7	85,2	16320,8	75,4	17982,3	83,1	98,1
приймання	4523,1	21,0	4632,1	21,4	6121,5	28,3	135,3
очищення	3478,9	16,2	4036,6	18,6	4215,7	19,5	121,2
сушіння	3875,4	18,0	3121,4	14,4	2623,1	12,1	67,7
зберігання	5324,1	24,8	3585,2	16,6	3875,6	17,9	72,8
відвантаження та транспортування	1123,2	5,2	945,5	4,4	1146,4	5,3	102,1
Разом по елеватору	21503,6	100,0	21646,3	100,0	21643,8	100,0	100,7

Розглядаючи табл. 2.1, можна відзначити, що обсяги валового доходу на елеваторі в 2023 р. по відношенню до 2021 р. зросли лише на 0,7%. Це незначне збільшення обумовлено, зокрема, зниженням обсягів зернових, які елеватор прийняв для обробки, а також перебоями в електропостачанні. У структурі товарної продукції основну частку доходів компанія отримала від надання послуг. Їх частка в структурі товарної продукції складала 85,2% у 2021 році та 83,1% у 2023 році. При цьому обсяг наданих послуг зменшився на 1,9%, в той час як виручка від реалізації сільськогосподарської продукції збільшилась на 15,2% у 2023 році порівняно з 2021 р.

На рисунку 2.1 представлено розподіл грошових надходжень в ТОВ «Баглійський елеватор».



Рис. 2.1. Питома вага валового доходу в ТОВ «Баглійський елеватор» за 2023 рік

Проаналізуємо структуру окремих видів послуг в 2023 році (рис 2.2).

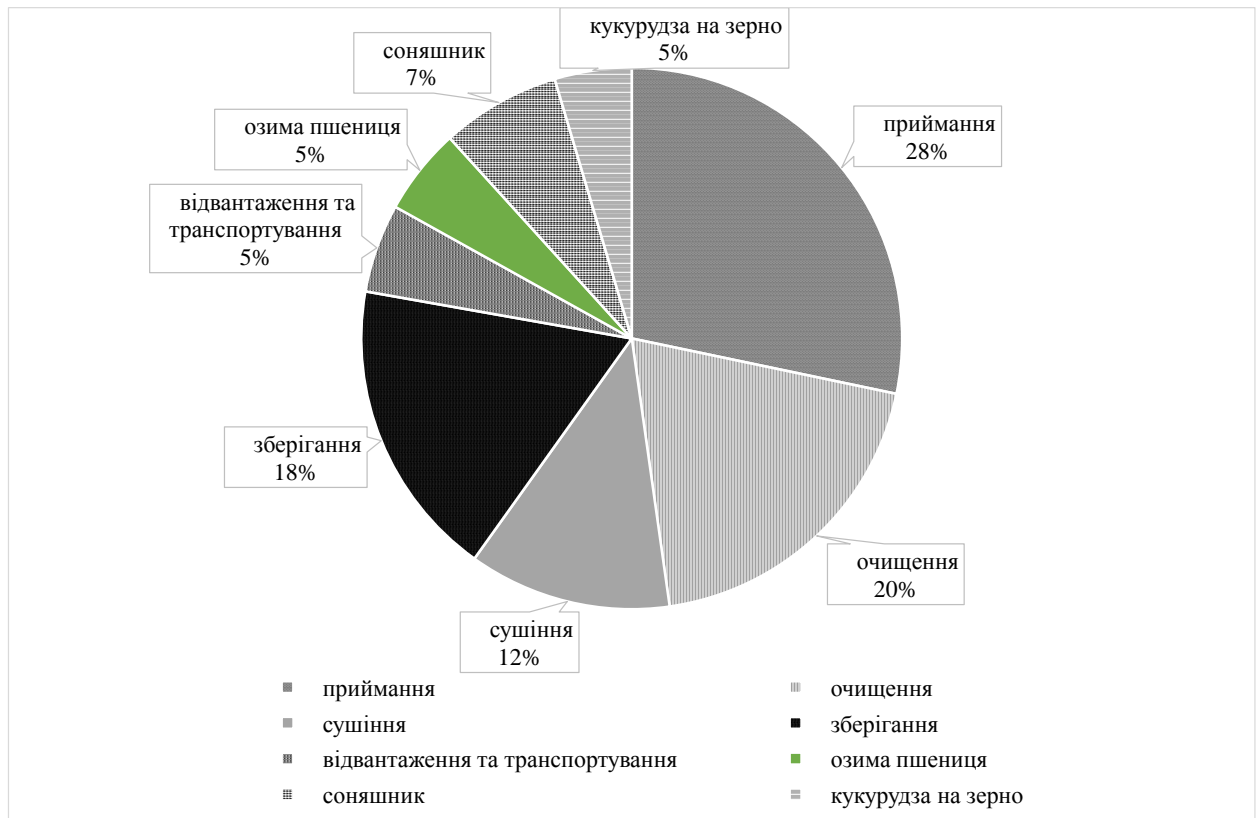


Рис. 2.2. Питома вага виручки від окремих видів реалізованої продукції та наданих послуг ТОВ «Баглійський елеватор», %

Найбільша питома вага в структурі наданих послуг в 2021 р. припадає на послуги – 83,1%, в тому числі послуги з приймання зернових і соняшника – 28,0 %; послуги з очищення – 20,0 %, зберігання – 18,0. Найменшу питому вагу займає вироблена і реалізована сільськогосподарська продукція – 5,0-7,0%.

ТОВ «Баглійський елеватор» є важливою ланкою в аграрному секторі, оскільки він дозволяє ефективно зберігати та обробляти зернові та технічні культури, сприяючи стабільності на аграрному ринку та збереженню і підвищенню якості сільськогосподарської продукції.

Процес збуту продукції на елеваторі є важливим етапом для забезпечення його стабільних доходів та задоволення потреб ринку. Він включає низку заходів, спрямованих на ефективне і вигідне просування зернових культур від виробників до кінцевих споживачів або переробних

підприємств. Для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості, процес збуту сільськогосподарської продукції на елеваторі добре організований і гнучкий, і працівники відділу збуту постійно адаптуються до змінних умов ринку. На рис. 2.3 представлено система управління збутом в ТОВ «Баглійський елеватор».



Рис. 2.3. Система управління збутом в ТОВ «Баглійський елеватор»

Однак, враховуючи складну ситуацію, що пов'язана з війною в нашій країні, логістика елеватора зазнала певних змін. З метою безпеки та

забезпечення стабільності поставок ТОВ «Баглійський елеватор» здійснює поставку виключно залізничним транспортом. Такий підхід дозволяє ефективно адаптуватися до мінливого середовища і забезпечувати оперативну доставку зернових та соняшника до покупців. Відправка продукції залізничним транспортом на сьогодні є найоптимальнішим рішенням, оскільки дає можливість швидко реагувати на запити споживачів та поставляти продукцію в визначені терміни.

Для встановлення і підтримання зв'язків з клієнтами підприємство використовує CRM-систему NetHunt, яка адаптована до специфіки його бізнесу. Ця система забезпечує постійний зв'язок із клієнтами через електронну пошту та месенджери, дозволяє зберігати історію комунікацій з клієнтами, здійснювати безкоштовні розсилки, а також відслідковувати електронні листи.

Система NetHunt надає можливість підприємству швидко сегментувати клієнтів, вести детальну статистику, акумулювати та зберігати інформацію про кожного споживача, а також автоматично фіксувати контактні дані.

Комплекс засобів та предметів праці, які використовуються при виробництві продукції і наданні послуг називаються матеріально-технічною базою. Елеватор оснащений сучасним обладнанням, яке повністю відповідає його потребам і забезпечує йому безперебійну роботу протягом всього робочого періоду. Потужність ємностей для зберігання зерна – 28 тис. т. Цей обсяг розподіляється між декількома підлоговими складами. До складу елеватора входять зерносклади, адміністративний корпус, лабораторія, вагова, склад готової продукції, зерносушарка. Очищена продукція відвантажується залізничним транспортом, вагонами Придніпровською залізницею.

Завдяки таким можливостям, елеватор може ефективно зберігати великі обсяги зерна протягом тривалого часу. Крім того, підприємство має високу пропускну здатність. За добу на елеваторі можуть прийняти 2000 т зернових та технічних культур (пшениця, кукурудза, соя соняшник). Такі

виробничі потужності елеватора забезпечують ефективно зберігання та приймання зерна, що сприяє стабільному його функціонуванню.

В ваговій елеватора встановлені сучасні автоматичні ваги, на яких зважуються зернові при прийманні та відвантаженні продукції. На підприємстві функціонує спеціалізована лабораторія, де з використанням сучасних технологій проводиться аналіз якості зерна та інших сільськогосподарських культур. Це дозволяє елеватору контролювати відповідність зерна стандартам якості. Після лабораторії продукція відправляється на сушіння або зберігаються на складі. При сушці зерна використовуються зерносушарки фірми Sukup TE 2482E, виробництва США. Продуктивність такої зерносушарки становить 57 т/год., при знятті 10,0% вологості з кукурудзи. Наявність основних засобів та ефективність їх використання в ТОВ «Баглійський елеватор» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників рівня ефективності використання матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. в % до 2021 р.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	26512,3	28785,4	29745,1	112,2
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	21452,5	27340	28198,0	131,4
Фондоозбросеність праці, тис. грн.	491,0	523,4	874,9	178,2
Припадає грошових надходжень на 1 грн основних виробничих фондів, грн.	0,81	0,75	0,73	89,7
Припадає основних виробничих фондів на 1 грн. грошових надходжень, грн.	1,23	1,33	1,37	111,5

Виходячи з вищенаведених даних, ми бачимо, що: основні засоби в вартісному виразі за останні три роки збільшилась на 12,2%, що свідчить про інвестиції у модернізацію та розширення матеріально-технічної бази елеватора. Оборотні засоби в вартісному виразі підвищились на 31,4% у порівнянні з 2021 р., що свідчить про збільшення обсягів виробничих запасів.

За рахунок не суттєвого зростання вартості основних засобів (на 152,2%) та значного скорочення чисельності працівників (на 37,0 %) фондоозброєність в 2023 році підвищилась на 78,2%. Фондовіддача зменшилась з 0,81 грн. у 2021 році до 0,73 грн. у 2023 році (на 10,3%). Це вказує на те, що на одиницю основних засобів припадає менше виробленої продукції, що може свідчити про зниження ефективності використання основних фондів за останні три роки, за рахунок цього відбулося підвищення фондоємності на 11,5%, що означає збільшення частки витрат на основні засоби в загальних витратах підприємства. В цілому підприємство демонструє позитивні тенденції в інвестиціях у основні та оборотні засоби, але є деяке зниження ефективності їх використання вимагає впровадження подальших заходів для підвищення фондовіддачі в майбутньому.

Трудові ресурси є ключовим ресурсом для будь-якої організації, і саме від їх рівня кваліфікації, навиків та ефективності використання значною мірою залежить успіх компанії та її конкурентоспроможність на ринку. Проведемо аналіз використання трудових ресурсів та визначимо рівень їх раціонального і ефективного застосування в діяльності ТОВ «Баглійський елеватор». (табл. 2.4).

Представлені дані свідчать, про те, що темп зростання грошових надходжень від реалізації продукції та послуг збільшився не суттєво, лише на 0,7% у 2023 р. порівняно з 2021 р., що свідчить про невеликі коливання доходів підприємства протягом цього періоду.

Таблиця 2.4

Склад та ефективність використання робочої сили в ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. в % до 2021 р.
Грошові надходження від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	21503,6	21646,3	21643,8	100,7
Чисельність працівників в середньому за рік, осіб	54	55	34	63,0
Прямі затрати праці, тис. люд.-год.	100,2	102,8	66,6	66,5
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1855,0	1869,0	1960,0	105,7
Реалізовано продукції і послуг, тис. грн.: - на одного працівника (річна продуктивність праці)	398,2	393,6	636,6	159,9
- на одну люд.-год. (погодинна продуктивність праці), грн.	214,7	210,6	324,8	151,3

Середньорічна чисельність працівників суттєво скорилась на 37% (з 54 осіб у 2021 році до 34 осіб у 2023 році), що може є наслідком стрімкої мобілізації чоловіків віком від 25 років протягом 2023 року, які працювали на підприємстві. За рахунок цього скоротилися і прямі витрати праці – на 33,5%.

При цьому в 2023 році зросло навантаження на одного працівника на 5,7%, і річна продуктивність праці на елеваторі підвищилась на 59,9%, що вказує на значне підвищення ефективності роботи підприємства завдяки зростанню обсягів реалізації на одного працівника. Погодинна продуктивність праці також збільшилась на 51,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу, а отже, підвищення загальної продуктивності праці в цілому по підприємству.

Таким чином, незважаючи на зменшення чисельності працівників і прямих трудових витрат, елеватор зміг досягти значного зростання

продуктивності праці, що позитивно вплинуло на ефективність його функціонування.

Розглянемо як змінювалась річна продуктивність праці в динаміці та визначимо основні тенденції до його зміни в майбутньому (рис. 2.4).

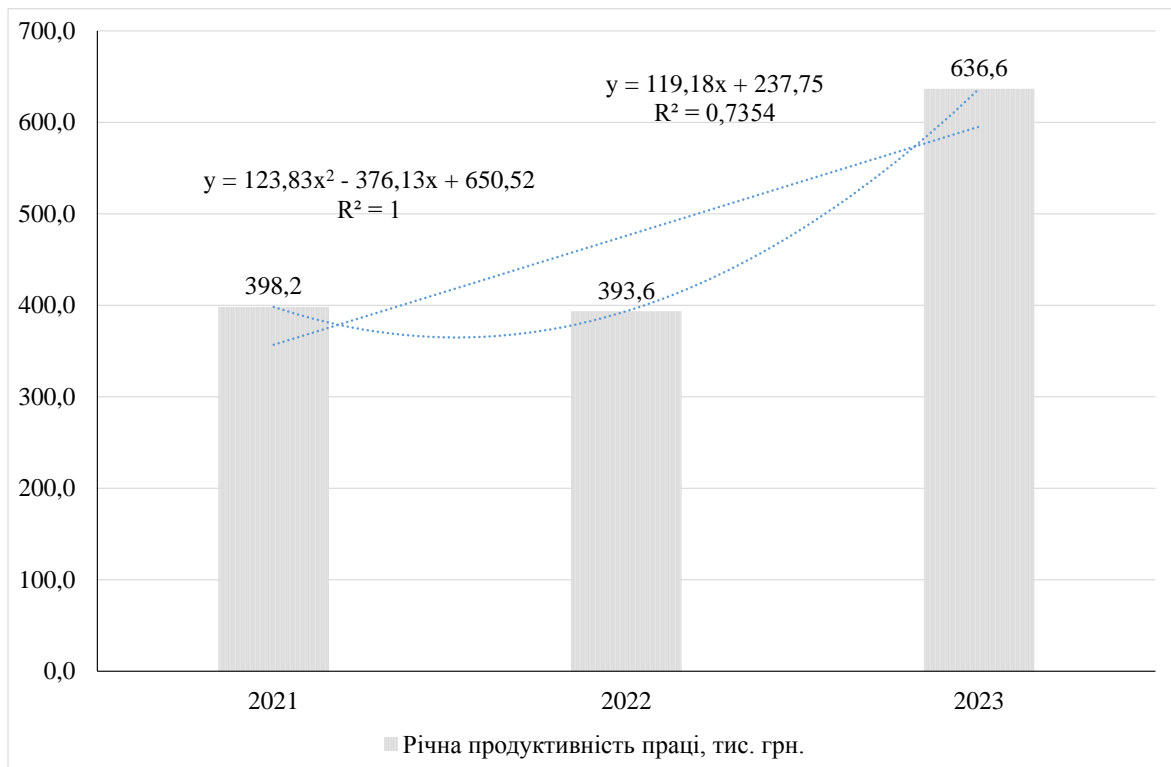


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці та аналітичне вирівнювання даного показника

Отримані рівняння прямолінійного та параболічного тренду свідчать про щорічне зростання продуктивності праці в середньому на 119*,2 тис грн., а також про виявлені тенденції до зростання даного показника в майбутньому. Коефіцієнт детермінації дорівнює 1, що свідчить про достовірність отриманих розрахунків.

Економічні результати роботи елеватора включають в себе ключові показники, що відображають ефективність його діяльності, рівень використання ресурсів і здатність генерувати прибуток. До цих показників відносяться валовий і чистий прибуток, обсяг реалізації робіт і послуг, рівень

рентабельності, показники продуктивності праці. Для узагальнення результатів діяльності елеватора проаналізуємо його результативні економічні показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Загальні економічні результати діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. в % до 2021 р.
Грошові надходження від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	21503,6	21646,3	21643,8	100,7
Реалізовано продукції і послуг, тис. грн.:				
- на одного працівника	398,2	393,6	636,6	159,9
- на одну люд.-год., грн.	214,7	210,6	324,8	151,3
- на 1 грн. виробничих фондів	0,81	0,75	0,73	89,7
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	10455,3	11745,5	13456,8	128,7
Валовий прибуток, тис. грн.	1718,2	1189,5	2372,5	138,1
Собівартість реалізованої продукції та наданих послуг, тис. грн.	19785,4	20456,8	19271,3	97,4
Рівень рентабельності, %	8,7	5,8	12,3	3,6 в.п.

З даних табл. 2.5 видно, величина валового доходу залишилась майже на тому ж рівні, з незначним зростанням у 2023 р. порівняно з 2021 р. (на 0,7%). Це свідчить про стабільність доходів підприємства протягом досліджуваного періоду. Обсяг послуг на одного працівника значно зріс на 59,9% у 2023 р., що вказує на підвищення річної та погодинної продуктивності праці. Незважаючи на позитивні зміни, показник фондівдачі знизився на 10,3 %. Заробітна плата зросла на 28,7% у 2023 році порівняно з 2021 роком, це відбулося за рахунок мотивації та стимулювання працівників і залучення їх до ефективного виконання робіт.

За рахунок зниження повної собівартості, валовий прибуток підприємства зріс на 38,1%, а рівень рентабельності підвищився на 3,6 в.п., що свідчить про зростання ефективності управління витратами та підвищення прибутковості підприємства.

Таким чином, ми спостерігаємо протягом останніх трьох років позитивні тенденції в результативних показниках елеватора, зокрема в підвищенні продуктивності праці, зростанні прибутковості та збільшенні заробітної плати, що вказує на ефективне управління підприємством та ефективне використання його ресурсного потенціалу.

2.2. Оцінювання конкурентного статусу підприємства як головного чинника його успішного розвитку

Аграрна галузь є однією з галузей, де конкуренція дуже розвинена і зміни в ринковому середовищі відбуваються дуже швидко. Безсумнівно, одним із ключових факторів тут буде якість продукції та виробничих процесів.

Жодне підприємство в нинішній ситуації не може існувати та розвивати прибутковий бізнес без урахування дій конкурентів. Правильна оцінка конкурентоспроможності підприємства, а також формування стратегії поведінки на ринку є важливими чинниками прийняття різноманітних управлінських рішень на підприємстві [14].

Недостатня увага з боку керівництва до змін рівня конкурентоспроможності підприємства та інших аспектів його позиції на ринку може призвести не тільки до зниження прибутку та погіршення економічної ситуації підприємства, а й до повної виведення з ринку.

Головне завдання стратегічного бізнесу – правильно визначити ключові чинники, які є найбільш важливими для досягнення успіху в складній конкурентній боротьбі, а отже є визначальними при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства [18].

Конкуентоспроможність завжди була однією із головних умов успішного функціонування і розвитку підприємств. Неконкуентоспроможні компанії, які неспроможні створювати вартість хоча б на середньому рівні, можуть дуже швидко вийти з ринку. Тому, ключовим завданням кожного підприємства є оцінювання його конкурентоспроможності.

Елеватор має вигідне місце розташування, поряд з залізницею, забезпечено в достатній мірі під'їзними шляхами. Виробничі потужності елеватора є одним із ключових чинників для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку послуг з обробки та зберігання зерна. ТОВ «Баглійський елеватор», оснащений новітніми технологіями та обладнанням, і здатен забезпечити високу ефективність і швидкість обробки зерна, Ємність елеватора дозволяє йому забезпечувати зберігання великої кількості продукції протягом тривалого періоду. Незважаючи на це, елеватор має конкурентів. До них відноситься компанія Віктор і К (Верхньодніпровський елеватор) та ПРАТ «Божедарівський елеватор», які мають схожу спеціалізацію і надають аналогічні типи послуг.

Для аналізу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів відберемо найбільш вагомі їх ключові фактори успіху і побудуємо матрицю конкурентного профілю. Оцінка ключових факторів успіху здійснювалась за бальною шкалою від 1 до 5 балів де 1 бал – найнижчий рівень чинника; 5 балів – найвищий рівень чинника. Оцінювалися такі ключові фактори:

- якість надання послуг;
- фінансова стійкість підприємства;
- потужність елеватора;
- вартість надання послуг;
- кількість потенційних клієнтів (поклажодавців);
- продуктивність та швидкість обробки замовлень.

Кожному з ключових факторів присвоюється частка його впливу на успіх підприємства та виставляється оцінка за 5-бальною шкалою, і на основі цих оцінок розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор»
методом балів

Ключові фактори успіху	ТОВ «Баглійський елеватор»			Віктор і К			ПРАТ «Божедарівський елеватор»		
	Вага	Бал	Зваже на оцінка	Вага	Бал	Зваже на оцінка	Вага	Бал	Зваже на оцінка
Якість надання послуг	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6
Фінансова стійкість	0,15	4	0,6	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
Потужність елеватора	0,20	4	0,8	0,20	5	1,0	0,20	3	0,6
Вартість надання послуг	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6
Кількість потенційних клієнтів (поклаждовців)	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6
Продуктивність та швидкість обробки замовлень	0,20	4	0,8	0,20	5	1,0	0,20	4	0,8
Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,0	x	4,3	1,0	x	4,55	1,0	x	3,65

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою:

$$KC_{im} = \sum_{i=1}^n W_i B_{ib} \quad (2.1)$$

де KC_{im} — загальна оцінка марки b ;

де W_i — вага i -го ключового фактора успіху;

i — номер ключового фактора успіху;

n — кількість ключових факторів успіху;

B_{ib} — оцінка кожного окремого підприємства за фактором i .

Розрахуємо цей показник по кожному елеватору за даними табл. 2.5.

Для ТОВ «Баглійський елеватор»:

$$KC_{im} = 0,15 * 5 + 0,15 * 4 + 0,20 * 4 + 0,15 * 5 + 0,15 * 4 + 0,20 * 4 = 4,3 \text{ бали}$$

Для Компанії Віктор і К (Верхньодніпровський елеватор):

$$KC_{im} = 0,15 * 5 + 0,15 * 3 + 0,20 * 5 + 0,15 * 5 + 0,15 * 4 + 0,20 * 5 = 4,55 \text{ бали}$$

Для ПРАТ «Божедарівський елеватор»:

$$KC_{im} = 0,15 * 4 + 0,15 * 3 + 0,20 * 3 + 0,15 * 4 + 0,15 * 4 + 0,20 * 4 = 3,65 \text{ бали}$$

За результатами бальної оцінки, рівень конкурентоспроможності елеваторів можна оцінити наступним чином: ТОВ «Баглійський елеватор» – 4,3 бала; Віктор і К – 4,55 бала; ПРАТ «Божедарівський елеватор» – 3,65 бала; ПРАТ «Божедарівський елеватор» програє в конкурентоспроможності обом елеваторам, так як має найнижчу зважену оцінку. Результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності по елеваторам розглянемо на рис. 2.5.

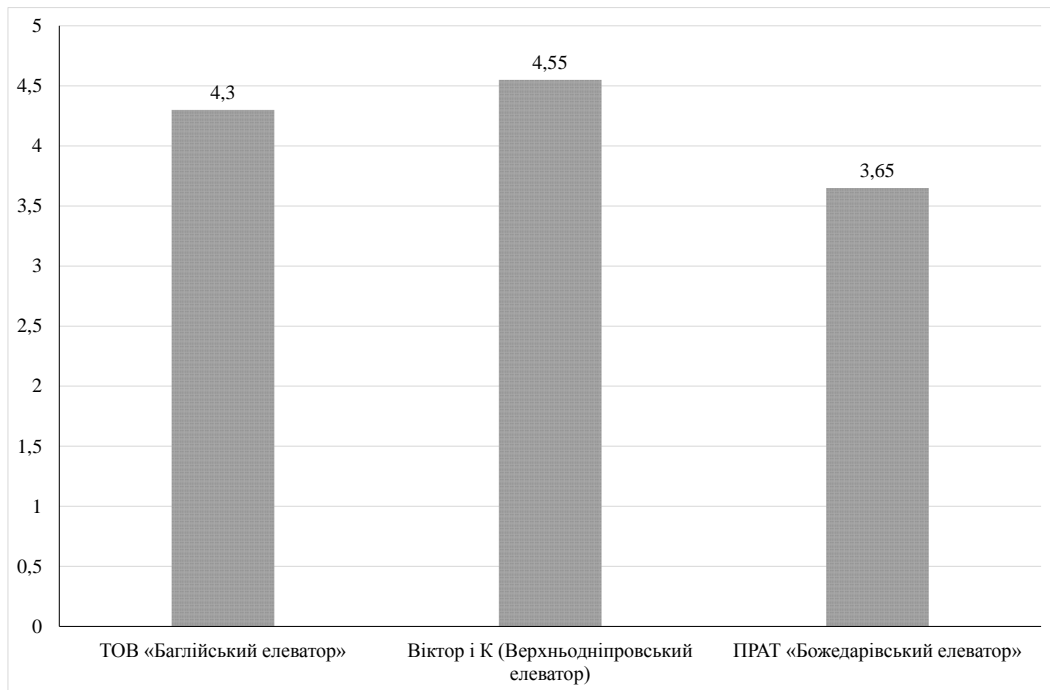


Рис. 2.5. Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» та його конкурентів

Верхньодніпровський елеватор займає перше місце в рейтингу завдяки лідерству в потужності, продуктивності та швидкості обробки, але поступається за фінансовою стійкістю. ТОВ «Баглійський елеватор» має зважену оцінку 4,3, що наближає його до кращого конкурента. Його сильними сторонами є висока якість послуг, потужність та оптимальний рівень вартості надання послуг. Проте, ТОВ «Баглійський елеватор» поступається компанії Віктор і К у продуктивності та швидкості обробки замовлень. ПРАТ «Божедарівський елеватор» має найнижчу зважену оцінку, через слабкі показники в фінансовій стійкості та потужності, що знижує рівень його конкурентоспроможності.

Отже, ТОВ «Баглійський елеватор» є конкурентоспроможним на рівні з кращим конкурентом, з високими показниками якості наданих послуг, оптимальній вартості надання послуг та фінансовій стійкості, але потребує покращення в збільшенні потужностей та підвищенні продуктивності та швидкості обробки замовлень, щоб випередити лідера.

Збільшення потужностей елеватора може стати стратегічно вигідним кроком для ТОВ «Баглійський елеватор» і дозволить йому знижувати витрати на зберігання та транспортування, підвищувати продуктивність, покращувати умови зберігання зерна, розширювати потенціал компанії, а також підвищувати її конкурентоспроможність і якість обслуговування клієнтів. Практика використання великих ємностей нових елеваторів показує, що це рішення ефективно сприяє зростанню прибутковості та загальної ефективності бізнесу.

На підставі даних табл. 2.5, можна побудувати багатокутник, який відображає рівень конкурентоспроможності як базового підприємства, так і його конкурентів (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор»

На рис. 2.5 показано, як розташовані підприємства за їх конкурентною позицією. Як видно, найбільшу площу займає багатокутник компанії Віктор

К, що свідчить про його перевагу в конкурентоспроможності серед інших компаній.

Тепер використовуючи визначимо площі кожного окремого багатокутника, які ми отримали (рис. 2.6) для більш глибокої оцінки конкурентоспроможності досліджуваного елеватора та його основних конкурентів за формулою 2.2.

$$S = \pi * R^2, \quad 2.2$$

Де π – стала величина, яка визначає співвідношення між довжиною кола та його діаметром і дорівнює 3,14;

R – радіус або максимальне значення шкали оцінок

Визначаємо площу багатокутника для ТОВ «Баглійський елеватор»:

$$R = \Sigma \text{ балів} / n,$$

$$R = 26/6 = 4,33$$

$$S = 3,14 * 4,33^2 = 58,87$$

Визначаємо площу багатокутника для компанії Віктор і К:

$$R = 27/6 = 4,5$$

$$S = 3,14 * 4,5^2 = 63,58.$$

Визначаємо площу багатокутника для компанії ПРАТ «Божедарівський елеватор»:

$$R = 22/6 = 3,67$$

$$S = 3,14 * 3,67^2 = 42,29.$$

Використовуючи метод бенчмаркінгу розрахуємо співвідношення площ багатокутників кожного з елеваторів та відставання одного елеватора від іншого.

$$58,87/63,58 = 0,926, \text{ тобто } 92,6\%$$

ТОВ «Баглійський елеватор» має площу багатокутника на рівні 58,87 і відстає від компанії Віктор і К (Верхньодніпровський елеватор) за зазначеними факторами успіху на 7,4 % (100% – 92,6%).

$$28,87/42,49 = 1,385$$

І перевершує за вищеперерахованими критеріями конкурента ПРАТ «Божедарівський елеватор» на 38,5%, оскільки його площа є значно більшою в порівнянні з цим конкурентом.

Визначимо площу всього багатокутника, вважаючи, враховуючи те, що всі критерії успіху мають найвищу бальну оцінку.

$$S = 3,14 * 5^2 = 78,5$$

Розрахуємо співвідношення площі багатокутника ТОВ «Баглійський елеватор» з багатокутником, коли всі оціночні критерії найвищі:

$$58,87/78,5 = 0,7499 \text{ або } 75,0\%$$

Це означає, що для успішного розвитку і абсолютного лідерства на ринку досліджуваному підприємству не вистачає 25,0% конкурентних переваг.

Провівши порівняння нашого елеватора з його основними конкурентами ми бачимо, що він посів друге місце серед конкурентів. ТОВ «Баглійський елеватор» необхідно зосередитись на поліпшенні тих критеріїв, які наразі є слабкими, щоб скоротити відставання від компанії «Віктор і К» і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. До досягнення максимального рівня конкурентоспроможності підприємству не вистачає 25,0 % конкурентних пе

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «Баглійський елеватор» входить до складу агрохолдингу «Агроцентр-Україна», який був створений в 2005 році та об'єднує низку підприємств різних напрямків діяльності в аграрній сфері. Підприємство розташоване в м. Кам'янське Дніпропетровської області. Площа елеватора

становить 16,8 га. Основною функцією елеватора є забезпечення належних умов для зберігання зерна на певний період, що дозволяє зберегти якість продукції до моменту подальшої обробки чи продажу. Елеватор забезпечує приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур та соняшнику.

2. Визначено, що обсяги валового доходу від реалізації продукції та наданих послуг на елеваторі зросли лише на 0,7%. Це незначне збільшення обумовлено, зокрема, зниженням обсягів зернових, які елеватор прийняв для обробки, а також перебоями в електропостачанні. У структурі товарної продукції основну частку доходів компанія отримала від надання послуг. Їх частка в структурі товарної продукції складала 85,2% у 2021 році та 83,1% у 2023 році.

3. Елеватор оснащений сучасним обладнанням, яке повністю відповідає його потребам і забезпечує йому безперебійну роботу протягом всього робочого періоду. Потужність ємностей для зберігання зерна – 28 тис. т. Завдяки таким можливостям, елеватор може ефективно зберігати великі обсяги зерна протягом тривалого часу. Крім того, підприємство має високу пропускну здатність. За добу на елеваторі можуть прийняти 2000 т зернових і технічних культур. Такі виробничі потужності елеватора забезпечують ефективне зберігання та приймання зерна, що сприяє стабільному його функціонуванню.

4. Протягом трьох років елеватор має стабільні грошові доходи від надання послуг та реалізації продукції. При скороченні чисельності працівників та незмінній виручці від реалізації річна та погодинна продуктивність праці підвищились. За рахунок зниження повної собівартості, валовий прибуток підприємства зріс на 38,1%, а рівень рентабельності підвищився на 3,6 в.п., що свідчить про зростання ефективності виробництва та підвищення прибутковості підприємства.

5. Для оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів було відібрано найбільш вагомі ключові

фактори успіху, а саме: якість надання послуг, фінансова стійкість підприємства, потужність елеватора, вартість надання послуг, кількість поклаждодавців, продуктивність та швидкість обробки замовлень.

6. Розрахувавши інтегральний показник конкурентоспроможності ми визначили, що елеватори отримали таку бальну оцінку свого конкурентного статусу: ТОВ «Баглійський елеватор» – 4,3 бала; Віктор і К (Верхньодніпровський елеватор) – 4,55 бала; ПРАТ «Божедарівський елеватор» – 3,65 бала; ПРАТ «Божедарівський елеватор» програє в конкурентоспроможності обом елеваторам, так як має найнижчу зважену оцінку.

7. Верхньодніпровський елеватор займає перше місце в рейтингу завдяки лідерству в потужності, продуктивності та швидкості обробки, але поступається за фінансовою стійкістю. ТОВ «Баглійський елеватор» має зважену оцінку 4,3, що наближає його до кращого конкурента. Його сильними сторонами є висока якість послуг, потужність та оптимальний рівень вартості надання послуг. Проте, ТОВ «Баглійський елеватор» поступається компанії Віктор і К у продуктивності та швидкості обробки замовлень. Отже, досліджуване підприємство є конкурентоспроможним на рівні з кращим конкурентом, і має високі показники якості наданих послуг, оптимальну вартість їх надання та фінансову стійкість, але потребує покращення в нарощуванні потужностей та підвищенні продуктивності елеватора по відношенню до лідера.

8. Порівнюючи досліджуване підприємство з основними конкурентами ми бачимо, що він посів друге місце серед конкурентів. Баглійському елеватору необхідно зосередитись на поліпшенні тих критеріїв, які наразі є слабкими, щоб скоротити відставання від компанії «Віктор і К» і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. До досягнення максимального рівня конкурентоспроможності підприємству не вистачає 25,0 % конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

3.1. Дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та розробка алгоритму формування конкурентної стратегії підприємства

Для ТОВ «Баглійський елеватор», яке здійснює свою діяльність на аграрному ринку та надає послуги сільгоспвиробникам у м. Кам'янське і за його межами, питання підвищення конкурентоспроможності є надзвичайно важливим. Якість зернових і технічних культур, які пропонуються на агроринку, безпосередньо залежить від якості послуг елеватора (приймання, сушіння, зберігання, транспортування тощо).

Конкурентоспроможність елеватора є основним індикатором наявності і розвитку його матеріальних та фінансових ресурсів, які забезпечують ефективне функціонування його на ринку та здійснення виробничо-збутової діяльності. Для підтримки конкурентних позицій і досягнення стабільного зростання, підприємство повинне адаптуватися до змін на ринку, удосконалюючи процеси виробництва та збільшуючи обсяги наданих послуг. Це можна реалізувати через розширення клієнтської бази, модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових видів послуг і розробку ефективних маркетингових стратегій.

Зниження собівартості окремих послуг є особливо важливим на сьогоднішній день. Підвищення тарифів на електроенергію змусило елеватор збільшити ціни на більшість послуг, за винятком транспортування зерна. Висока собівартість послуг ставить під загрозу досягнення бажаного рівня прибутку, тому керівництво елеватора повинно реалізувати стратегію, яка дозволить покрити всі витрати та досягти беззбитковості виробництва.

Зростання обсягів продажу послуг є головною умовою для підвищення рентабельності елеватора та здобуття ним конкурентних переваг на ринку. Водночас, необхідно активно впроваджувати інноваційні технології та нові підходи до надання послуг, що дозволять не тільки оптимізувати операційні процеси, а й забезпечити стійкість до змін у ринковому середовищі, сприяючи довгостроковому розвитку підприємства та посиленню його позицій на ринку. Зокрема, це стосується розвитку цифрових платформ для моніторингу та прогнозування попиту на послуги, а також вкладання інвестицій в екологічні технології для зниження енергоспоживання та покращення екологічних стандартів виробництва, що стане важливим конкурентним чинником у майбутньому.

Ми вважаємо, що детальний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища елеватора є важливою складовою оцінки його конкурентоспроможності, оскільки це дозволяє виявити можливості для розвитку та мінімізувати або уникнути потенційних загроз. У конкурентних умовах зерносховища повинні забезпечувати стабільний і взаємовигідний обмін з навколишнім середовищем. Для оцінки потенціалу підприємства та ситуації на аграрному ринку використамо SWOT-аналіз, який включає наступні елементи:

- сильні сторони (Strengths) – конкурентні переваги, які забезпечують успіх елеватора на ринку;
- слабкі сторони (Weaknesses) – фактори, що обмежують потенціал підприємства і знижують його ефективність;
- можливості (Opportunities) – зовнішні позитивні тенденції, що можуть бути використані для посилення конкурентних позицій;
- загрози (Threats) – негативні зовнішні чинники, які можуть вплинути на стабільність і розвиток підприємства.

Завдяки SWOT-аналізу можна також розробляти ситуаційні плани на випадок непередбачуваних обставин і формувати стратегію для досягнення довгострокових цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «Баглійський елеватор»

Strengths	Weaknesses
Сучасне виробниче обладнання Високий рівень іміджу та репутації Напрацьовані зв'язки з постійними клієнтами Досвідченні фахівці Налагоджені логістичні ланцюги при збуті продукції Дотримання санітарних норм Належний контроль за температурними режимами при зберіганні зерна Постійний попит на послуги елеватора	Недостатність оборотних коштів Відсутність відділу маркетингу на елеваторі Не високий рівень рентабельності та прибутку Обмежений асортимент товарного портфелю Нестача працівників особливо чоловічої статі Застаріле програмне забезпечення для управління
Opportunities	Threats
Розширення послуг елеватора Використання інноваційних технологій при наданні послуг Розвиток нових ринків збуту Інвестиції в розширення виробничих потужностей Введення додаткових послуг для аграріїв Підвищення екологічності виробництва Використання державних субсидій та грантів	Тривалий військовий стан в країні Зміни в законодавстві та нестабільна політична ситуація Високий рівень інфляції Втрата клієнтів та частини каналів збуту Міграція робочої сили за кордон Погіршення стану земельних угідь Втрата територій через окупацію та збільшення площі замінованих сільськогосподарських угідь Псування продукції та простої на елеваторі через постійні блекаути та відключення світла

Підприємство має доволі сильну та стабільну позицію за рахунок оснащення сучасним виробничим обладнанням, високим рівнем іміджу та надійною репутацією, напрацьованими зв'язками з постійними клієнтами, що забезпечується елеватором. Стабільний попит на різні види послуг підтверджує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та показує, що вона може зростати у найближчі роки.

Проте, є аспекти, які потрібно вдосконалити для подальшого зростання. Обмежений асортимент товарного портфелю та специфічність надання послуг (залежність від оснащення технологічного обладнання, ємності елеватора, стабільної подачі електроенергії, проблемами зі збутом продукції)

призводить до зниження попиту, що впливає на потенціал для росту підприємства. Ці недоліки можливо вирішити шляхом розширення асортименту послуг, а саме:

- надання професійних порад агрономів щодо вибору культур, технологій вирощування та підбору добрив;
- організація семінарів та тренінгів для фермерів на теми сучасних агротехнологій та інновацій;
- проведення моніторингу та контролю за якістю продукції під час зберігання;
- впровадження послуг з первинної переробки зерна, таких як виготовлення борошна або круп тощо.

Таким чином, перед компанією можуть відкритися нові можливості. Збільшення кількості клієнтів та інвестування у автоматизацію виробничих процесів допоможе краще реагувати на вибагливий попит та збільшити ефективність роботи елеватора. Також, водночас потрібно враховувати й зовнішні виклики, такі як військовий стан в країні, економічна криза, високрий рівень інфляції, підвищення тарифів на електроенергію та на інші матеріальні ресурси та збільшення чисельності конкурентів. Для більш успішної адаптації до нинішніх умов потрібна чітка стратегія руху, яка буде спрямована на мінімізацію ризиків та ефективне використання наявних ресурсів в ТОВ «Баглійський елеватор».

Для збереження конкурентних позицій у жорстких ринкових умовах, елеватор повинен активно використовувати свої конкурентні переваги, які визначаються географічним розташуванням підприємства, його виробничими потужностями та налагодженими логістичними ланцюгами.

В результаті проведення SWOT-аналізу для ТОВ «Баглійський елеватор» можна запропонувати чотири основні стратегії: СіМ (S-O), СіЗ (W-O), СліМ (S-T), СліЗ (W-T). Кожна з цих стратегій відповідає певному комбінаційному використанню сильних і слабких сторін досліджуваного

підприємства з можливостями та загрозами з боку зовнішнього середовища. Розглянемо ці стратегії в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведена матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Баглійський елеватор»

<p style="text-align: center;">Можливості та загрози</p> <p>Сильні та слабкі сторони</p>	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <p>Розширення послуг елеватора Використання інноваційних технологій при наданні послуг Розвиток нових ринків збуту Інвестиції в розширення виробничих потужностей Введення додаткових послуг для аграріїв Підвищення екологічності виробництва Використання державних субсидій та грантів</p>	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <p>Військовий стан в країні Зміни в законодавстві Високий рівень інфляції Втрата клієнтів та частини каналів збуту Міграція робочої сили за кордон Погіршення стану земельних угідь Втрата територій через окупацію та збільшення площі замінованих с.-г. угідь Псування продукції та простої на елеваторі через постійні блекаути та відключення світла</p>
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>Сучасне виробниче обладнання Високий рівень іміджу та репутації Напрацьовані зв'язки з постійними клієнтами Досвідчені фахівці Налагоджені логістичні ланцюги при збуті продукції Дотримання санітарних норм Належний контроль за температурними режимами при зберіганні зерна Постійний попит на послуги елеватора</p>	<p>Використовуючи наявні сильні сторони, підприємство може ввести нові види послуг, такі як обробку або зберігання інших с.-г. культур, що дозволить задовольнити потреби більш широкого кола клієнтів. Завдяки досвідченим фахівцям та налаштованим логістичним ланцюгам, підприємство може впроваджувати новітні технології в обробці та зберіганні зерна для підвищення ефективності та якості обслуговування. Встановлення надійних зв'язків з клієнтами та високому рівню репутації, можна забезпечити доступ до нових ринків.</p>	<p>Створення резервних джерел енергії для запобігання простоїв: Завдяки сучасному виробничому обладнанню та контролю за температурними режимами, можна інвестувати в резервні джерела енергії або альтернативні енергетичні системи для запобігання втратам продукції через блекаути та відключення світла. Зміцнення зв'язків з постійними клієнтами та розширення їх бази: Для протидії втраті клієнтів і каналів збуту можна активно працювати над збереженням лояльності існуючих партнерів та залучати нових клієнтів через більш гнучку цінову політику та сервісні новації. Оптимізація логістичних ланцюгів: За допомогою налагоджених логістичних ланцюгів та постійного попиту на послуги елеватора, підприємство може ефективно реагувати на нестабільну політичну ситуацію та зміни на ринку, зберігаючи</p>

конкурентоспроможність.

Продовження таблиці 3.2

<p>Слабкі сторони</p> <p>Недостатність оборотних коштів</p> <p>Відсутність відділу маркетингу на елеваторі</p> <p>Не високий рівень рентабельності та прибутку</p> <p>Обмежений асортимент товарного портфелю</p> <p>Нестача працівників особливо чоловічої статі</p> <p>Застаріле програмне забезпечення для управління</p>	<p>Враховуючи відсутність відділу маркетингу на підприємстві, слід залучити спеціалістів з маркетингу або створити внутрішній відділ для аналізу ринку, просування послуг та збільшення клієнтської бази.</p> <p>Враховуючи недостатність оборотних коштів, підприємство може залучити фінансування за допомогою державних субсидій та грантів, щоб покращити матеріально-технічну базу та розширити виробничі потужності.</p> <p>Завдяки інвестиціям у нові технології підприємство може оновити свої інформаційні системи, що дозволить підвищити ефективність управління та автоматизувати процеси.</p>	<p>Для подолання високої інфляції та недостатності оборотних коштів підприємству необхідно провести оптимізацію витрат і зменшити високу собівартість, наприклад, шляхом більш ефективного використання енергоресурсів та інших матеріалів.</p> <p>Для вирішення проблеми нестачі працівників, підприємству слід активізувати кадрову політику, а також використовувати гнучкі форми роботи та стимулювати співробітників до довгострокової роботи на підприємстві через підвищення соціальних стандартів і пропозицію додаткових переваг.</p> <p>Для боротьби з погіршенням стану основних засобів, підприємству слід регулярно оновлювати виробниче обладнання та вчасно проводити ремонтно-відновлювальні роботи.</p>
---	--	--

Ці стратегії дозволять ТОВ «Баглійський елеватор» ефективно використовувати свої сильні сторони для досягнення нових можливостей, а також мінімізувати ризики від зовнішніх загроз та внутрішніх слабких сторін. Стратегії повинні бути конкретизовані та інтегровані в загальний план розвитку підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу, послідовність реалізації запропонованих стратегій в ТОВ «Баглійський елеватор» повинно здійснюватися у декілька стадій, серед яких можна виділити наступні:

Стадія 1. Формування мети, цілей та завдань щодо формування маркетингових стратегій;

Стадія 2. Пошук даних про зовнішнє та внутрішнє оточення елеватора;

Стадія 3. Опрацювання, систематизація зібраної інформації та виділення найбільш вагомих чинників впливу;

Стадія 4. Формування стратегій для підвищення рівня конкурентного статусу елеватора;

Стадія 5. Порівняння створених стратегій з початковими цілями та завданнями, а також оцінювання обраного стратегічного варіанту;

Стадія 6. Втілення конкурентної стратегії в діяльність елеватора;

Стадія 7. Моніторинг виконання завдань та досягнення поставлених цілей.

Стадія 8. Оцінка отриманих результатів та аналіз реалізації розроблених стратегій.

Загальний порядок розробки стратегій конкуренції наведений на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Загальний алгоритм розробки і реалізації маркетингових стратегій елеватора

Представлений план дій передбачає чітку послідовність проходження всіх етапів, що дозволяє системно підходити до формування конкурентної стратегії для досліджуваного підприємства. Кожен з етапів має визначені цілі та завдання, що забезпечує їх ефективне виконання та моніторинг на всіх етапах реалізації розробленої стратегії. Запропонований алгоритм є ефективним інструментом для формування конкурентних стратегій ій дозволить керівництву ТОВ «Баглійський елеватор» не лише підтримувати, але й підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності в умовах ринку. Для ефективно реалізації стратегій важливо здійснювати детальне планування, постійно відстежувати ситуацію та швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

3.2. Впровадження маркетингових заходів адаптації елеватора до динамічних змін конкурентного маркетингового оточення

Зерносховище виконує такі важливі операції: приймання зерна та насіння соняшника; доведення його до базових кондицій (очищення, сушіння, зберігання, калібрування); відпуск зерна та проведення лабораторних досліджень для визначення його якості (ваги, вологості, вміст білка та клейковини, олійність, засміченість тощо). Підприємство також здійснює транспортування великих партій зерна залізничним транспортом до покупців.

Наша країна майже три роки знаходиться в стані війни, тому дуже важливим завданням для кожного підприємства є їх адаптація до динамізму та невизначеності зовнішнього середовища. Для цього потрібно розробити маркетингові заходи, які б сприяли цьому або мінімізувати негативний вплив цих чинників. Однак, для цього необхідно зрозуміти існуючі проблеми зовнішнього оточення, які впливають і в подальшому визначають напрям функціонування елеватора.

Варто зазначити, що робота елеваторів залежить від автономних сільськогосподарських підприємств до частини виробничо-розподільчих ланцюгів. Сучасні зміни в зовнішньому оточенні змушують аграрні компанії обирати нову модель поведінки щодо їх функціонування на ринку. Це обумовлює нові критерії конкуренції, які формують умови для розвитку цього сектору. Практичне впровадження споживчої концепції у маркетинговій політиці підприємства та зосередження уваги на кінцевих етапах розподілу продукції істотно змінюють конкурентне середовище як для аграрних підприємств, так і для елеваторів.

Оцінка та передбачуваність змін у визначенні регіональних ринків вимагає нових підходів, оскільки ці ринки часто виходять за межі національних кордонів. Для отримання неупереджених знань важливо також оцінити вплив аграрної політики, яка значно спотворює умови та можливості для реалізації конкурентних переваг підприємств на аграрних ринках.

Стан агробізнесу впливає на позиції аграрних компаній та їхніх суміжних сегментів у галузі сільськогосподарської переробки, при цьому продукція аналізується з перспективи досягнення конкурентних переваг. У цьому контексті важливим принципом є постійний моніторинг зовнішнього середовища, оскільки воно постійно змінюється, і важливо своєчасно ідентифікувати переваги та загрози для зерносховищ, що виникають внаслідок зміни ринкових тенденцій.

Процес моніторингу має відповідати двом вимогам: безперервності та комплексності. Комплексний підхід вимагає детального аналізу як макросередовища (політичні фактори, державне регулювання, технічні інновації, соціокультурні зміни), так і мікросередовища (потенціал і ємність ринку, споживча поведінка, структура ринку, взаємодія з постачальниками, канали збуту, соціально-економічні тенденції в галузі).

Іншим ключовим завданням є виявлення як можливостей, так і загроз, що можуть виникнути у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На відміну від маркетингового аудиту, який зосереджений на фіксації фактів,

цей процес є більш аналітичним за своєю суттю. Визначення можливостей і загроз має базуватися на глибокому маркетинговому аналізі поточної ситуації компанії. Формулювання цих аспектів повинно бути чітким і стиснутим; якщо це неможливо, це може вказувати на недостатню ефективність проведеного аналізу. Важливо, щоб цей процес охоплював як позитивні, так і негативні фактори.

Можливості завжди виникають у контексті певної ситуації на ринку. В межах кожної такої ситуації, слід аналізувати сильні та слабкі сторони конкурентів щодо їх товарного портфелю, продажів і розподілу, обслуговування, фінансування та управління. При проведенні такого дослідження важливо не тільки виявити ці аспекти, але й обґрунтувати шляхи нейтралізації впливу негативних факторів та більш активно використовувати різні можливості, що приведуть до підвищення конкурентного статусу компанії. Це є ключовим фактором для створення міцних конкурентних переваг підприємства.

Необхідно визначити та узагальнити фактори, що негативно впливають на співпрацю з сільськогосподарськими підприємствами які постачають зерно на елеватор, переробними підприємствами, логістичними компаніями та кінцевими споживачами. Серед основних проблем, що негативно впливають на співпрацю з сільськогосподарськими підприємствами, які постачають зерно на елеватор, можна виділити такі чинники (табл. 3.3).

Також необхідно дослідити проблеми, пов'язані із внутрішньою маркетинговою політикою, що впроваджується на підприємстві та дослідження її здатності адаптуватися до умов ринку; аналіз складових стратегій підприємства щодо зміцнення його конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Елеватор може усувати недоліки в своїй діяльності через вирішення таких питань: забезпеченість робочих місць висококваліфікованими працівниками; посилення контролю для реалізації програми розвитку підприємства; удосконалення комплексу маркетингових комунікацій, що

спрямовані на взаємодію з клієнтами; всеосяжне залучення матеріально-технічних ресурсів, що дозволить збільшити обсяги наданих послуг; створення комфортного мікроклімату та соціальних гарантій для працівників.

Таблиця 3.3

Чинники, що негативно впливають на співпрацю з аграрними підприємствами

Чинник	Опис проблеми
Низька якість сільськогосподарської продукції	Досить часто зерно, яке постачається на елеватор, не відповідає показникам якості, що призводить до необхідності його додаткової обробки або відмови від приймання. Це може бути зумовлено неправильним зберіганням, умовами транспортування або недостатнім контролем за технологічними процесами на етапі вирощування.
Несвоєчасне постачання	Затримки у доставці зерна на елеватор часто виникають через несприятливі погодні умови, недосконалість логістичних ланцюгів або порушення строків збирання врожаю. Це створює додаткові труднощі у плануванні та організації роботи елеватора, а також може призвести до додаткових витрат на зберігання і обробку зерна.
Фінансові проблеми постачальників.	Недостатня платоспроможність аграрних підприємств може негативно впливати на своєчасне виконання контрактних зобов'язань, що створює ризики для стабільності постачань. Виникає ситуація, коли постачальники не можуть своєчасно розрахуватися за послуги або закуплені матеріали, що ускладнює подальшу співпрацю з ними.
Проблеми з транспортуванням	Невідповідність транспортної інфраструктури вимогам для доставки великої кількості зерна або відсутність необхідного транспорту часто стає перешкодою для ефективної співпраці. Неправильна організація транспортних процесів призводить до затримок, а також збільшення витрат на логістичні операції.
Відсутність належного зберігання	Погане зберігання зерна, недотримання санітарних норм та недостатня контроль за температурними режимами можуть призвести до погіршення якісних характеристик продукції та її псування, що в свою чергу знижує її вартість і створює фінансові труднощі для елеваторів і постачальників
Недовіра та конфлікти	Нерідко між сторонами виникають конфлікти через відсутність чітких і прозорих умов контракту, що може призвести до юридичних суперечок, недовіри та зниження рівня співпраці. Особливо це стосується випадків, коли одна зі сторін не дотримується умов або змінює їх без попереднього погодження
Ринкові коливання та ціни	Коливання цін на зерно, невизначеність ринку, а також високий рівень конкуренції, можуть створювати труднощі у визначенні вигідних умов постачання. Нестабільні ринкові

	умови призводять до відмови постачальників від контрактів або до вимушених змін у ціновій політиці
--	--

Також виникає потреба в розробці ефективної маркетингової програми щодо просування послуг і збуту продукції, що сприятиме зміцненню економічної стабільності та збільшенню прибутку елеватора. Оцінка показників розвитку та маркетингового потенціалу елеватора вимагає спеціальної експертизи, яка проводиться за участю керівників господарств і спеціалістів, які відповідають за постачальницько-збутові функції.

Оцінка рівня розвитку та резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності елеватора дає можливість виділити основні чинники, що забезпечують ефективність їх роботи: основні критерії, що визначають результативність їх діяльності, такі як кількість клієнтів (поклажодавців), кількість позитивних відгуків від них, потужність та ємність елеватора його фінансовий стан. Саме на ці показники слід звертати максимальну увагу з боку керівництва підприємства і фахівців, відповідальних за маркетингові функції.

Високі результативні показники економічної діяльності підприємства спостерігаються на підприємствах, де маркетингові служби на високому рівні враховують потреби споживачів і сприяють зростанню продажів.

У сфері надання послуг маркетинг організовано більш ефективно, ніж у виробничій діяльності, оскільки послуги не є відчутними на відміну від товарів. Тому, керівництво елеватора та спеціалісти маркетингового відділу активно застосовують новітні маркетингові інструменти для аналізу потреб клієнтів, дослідження конкурентів, прогнозування попиту та створення індивідуальних стратегій просування послуг. Вони фокусуються на налагодженні стабільних і вигідних довгострокових відносин з клієнтами, використовують комплексний підхід до розвитку бренду і створюють персоналізовані пропозиції, що дає змогу швидко адаптуватися до змін ринку і забезпечувати стійкий попит на послуги елеватора.

Для підвищення попиту на послуги елеватора, збільшення кількості клієнтів та підвищення його конкурентного статусу на ринку, доцільно запропонувати ТОВ «Баглійський елеватор» реалізувати програму активного маркетингу (табл. 3.4), яка включатиме комплекс таких маркетингових заходів:

- створення платформи для виходу на ринок;
- розробка заходів щодо мотивації клієнтів при реалізації продукції та наданні послуг;
- створення партнерства та розвитку мережі клієнтів; розробка стратегії для організації роботи з формування та стимулювання збуту (SOWFPS);
- позиціонування бренду та визначення унікальних конкурентних переваг елеватора;

Таблиця 3.4

Програма активного маркетингу для ТОВ «Баглійський елеватор» для підвищення рівня його конкурентоспроможності

Напрямок заходу	Зміст та характеристика маркетингового заходу
Створення платформи для виходу на ринок	<p>1. Визначення основних цільових аудиторій (фермери, агрохолдинги, трейдери), завдяки чому можна знайти нішу на ринку та визначити унікальні переваги, які буде вигідно запропонувати клієнтам.</p> <p>2. Розробка рекламних кампаній, орієнтованих на потреби клієнтів, а саме рекламні матеріали у спеціалізованих виданнях, онлайн-реклама, участь у агропромислових виставках та форумах. Створення та випуск тематичних довідників з детальним описом надання кожної послуги, буклетів, листівок, суверенної продукції.</p> <p>3. Формування позитивного іміджу та підвищення репутації через ЗМІ, публікації в галузевих журналах, створення прес-релізів та участь у медіа-подіях, які підвищують довіру до елеватора.</p>
Мотивація клієнтів щодо товарів та надання послуг	<p>1. Розробка та наповнення інформаційного сайту ТОВ «Баглійський елеватор», який надає систематизовані дані про покупців-оптовиків, конкурентів, постачальників, що забезпечить довгострокове програмування та планування, створення баз даних (угоди, поставки, обсяги, потужності), розробка ефективних стратегій та концепцій. Використання контекстної реклами.</p> <p>2. Аналіз та огляд платформ для збуту продукції, зокрема: локалізація даних про обсяги продажів, напрями покращення якості товару, його упаковки; організація соціальних кейсів серед споживачів для обґрунтування вибору послуг, частоти придбання, купівельної привабливості та пріоритетності.</p>

	3. Проведення навчальних заходів для клієнтів щодо кращих практик зберігання та обробки зерна, а також використання послуг елеватора. Це підвищує довіру до бренду та зміцнює відносини з клієнтами.
--	--

Продовження таблиці 3.4

Створення партнерства та розвитку мережі клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укладання договорів з аграрними підприємствами, трейдерами та іншими учасниками ринку для забезпечення стабільного потоку зерна на елеватор. 2. Впровадження системи збору відгуків від клієнтів, що дозволяє враховувати їх побажання та коригувати процеси для покращення якості послуг. 3. Впровадження програм лояльності, бонусів і спеціальних умов для постійних клієнтів, що забезпечить зростання кількості повторних угод.
Заходи з формування та стимулювання збуту (SOWFPS).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення конкурентоспроможних цін на послуги, орієнтуючись на витрати, цінові стратегії конкурентів, а також очікуваний попит. Важливо враховувати можливість впровадження гнучкої цінової політики для різних груп клієнтів. Розробка довідників з обґрунтування цін на послуги, що дозволяє споживачу (покупцеві) порівняти їх з цінами конкурентів на ринку. 2. Організація промоакцій, знижок або спеціальних умов для нових клієнтів, що дозволить залучити увагу до послуг елеватора на початковому етапі.
Позиціонування бренду та визначення унікальних конкурентних переваг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування бренду – створення сильної брендової ідентичності, яка відображає цінності елеватора та забезпечує довіру споживачів. Ці заходи включають використання візуальних елементів (логотип, кольори, стиль), а також комунікацію, що підкреслює надійність та професіоналізм. 3. Визначення унікальних конкурентних переваг елеватора (високий рівень якості послуг, швидкість обробки замовлень, додаткові сервіси). Позиціонування повинно чітко відображати цінність, яку елеватор приносить своїм клієнтам.

Основними споживачами продукції та послуг елеватора є сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, переробні підприємства, зернотрейдери. Наявність постійних клієнтів, дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з сезонними коливаннями попиту та дає можливість для розвитку нових послуг і продуктів, орієнтуючись на конкретні потреби цих категорій споживачів. Так, аграрні товаровиробники можуть бути зацікавлені послугах зі зберігання зерна, а хлібзаводи – у ритмічних поставках сировини для подальшої переробки.

Оскільки технології швидко відтворюються, а більшість ресурсів доступні для багатьох користувачів, конкурентні переваги ТОВ «Баглійський елеватор» мають ґрунтуватися на нематеріальних аспектах ведення бізнесу. Нами було визначено чотири ключові аспекти, на яких повинні базуватися конкурентні переваги ТОВ «Баглійський елеватор»:

– взаємовідносини елеватора зі своїми постачальниками та клієнтами, а також внутрішні мережі, які підприємство використовує для збереження своїх працівників;

– високий імідж та достатня репутація компанії є важливою для сигналізації клієнту щодо якості і надійності її продукції та послуг, особливо для пошукових товарів, які споживачі купують не часто і тому мають обмежений досвід справжньої якості, співвідношення ціни та якості і надійності послуги;

– інноваційний потенціал, що відображає рівень, у якому виникають нові вимоги клієнтів і нові ніші, а також різноманітні та цінні способи зустрічі з цими новими та зростаючими вимогами, які часто і тісно по'язані з адаптацією бізнес-моделей, удосконаленням технологічних процесів, а також здатністю швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та індустріальних тенденціях;

– стратегічні активи – рівень, у якому компанія контролює обмежений ресурс або має природно чи законодавчо обмежений ринок і, таким чином, може ефективно функціонувати, що надає їй певну монопольну владу.

У сучасних умовах вирішальним чинником виробництва на елеваторі є конкурентоспроможність з точки зору прийнятності товарної пропозиції на ринку, тобто в більш широкому контексті агробізнесу. Передумови для формування чинників конкурентоспроможності підприємств зазнають змін, створюючи нові умови для досягнення успіху, які базуються на інтеграції всіх елементів товарних ланцюгів та ефективному функціонуванні самого ланцюга. Отже, наше дослідження дає змогу узагальнити основні типи таких

змін і визначити завдання, які виникають у цьому контексті перед системою стратегічного маркетингового планування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Маркетингові напрями адаптації елеватора до змін у маркетинговому конкурентному середовищі

Сфера змін	Зміст зміни	Напрями маркетингової діяльності
Темпи ринку, динаміка змін	Скорочення часових горизонтів планування; зменшення тривалості життєвого циклу товарів та послуг; нестабільність споживчих уподобань	Зміцнення агресивної стратегії конкуренції; пришвидшення темпів впровадження нових видів послуг; підвищення точності ринкових прогнозів; удосконалення ціноутворення та політики маркетингових комунікацій.
Технології	Покращення мобільності та результативності виробничих систем; розробка нових матеріалів; розширення можливостей автоматизації та цифровізації технологічних процесів; підвищення якості продукції та надання послуг.	Зміна стратегії на базі мікросегментування; встановлення маркетингових договорів замість короткострокових одноразових угод; повномасштабне орієнтування на глобальні потреби клієнтів
Зрілість ринку	Зменшення доходності; підвищення уповільнення; ліквідація надлишкової ємності; посилення суперництва на ринку	Впровадження нових видів послуг; освоєння додаткових сегментів існуючих ринків та вихід на нові ринки
Поведінка покупця	Покращення стандартів якості продукції та послуг; збільшення рівня поінформованості; зосередження фінансових можливостей; зниження прогнозованості дій.	Виявлення даних щодо сучасних запитів клієнтів та відповідне коригування маркетингових підходів; створення багатоканальної структури реалізації продукції та надання послуг
Глобалізація маркетингу	Зростання конкуренції, скорочення доходності; збільшення ринку; поглиблення варіантів для вибору клієнта; зростання різноманіття запитів споживачів	Модернізація й реорганізація виробничих систем; створення багатовекторної спрямованості на задоволення клієнтських запитів; збільшення інтенсивності маркетингової активності

Таким чином, надання послуг ТОВ «Баглійський елеватор» буде ґрунтуватись на сформованій маркетинговій програмі, яка орієнтована на

детальне вивчення потреб цільової аудиторії, гарантування надання послуг високої якості та поліпшення обслуговування, а також постійну оптимізацію технологічних процесів. Ця програма включає комплексні стратегії маркетингового просування та заохочення продажів, позиціонування бренду, оцінку рівня конкурентоспроможності та впровадження інновацій для підвищення ефективності функціонування, а також гнучкі цінові рішення, що дозволяють задовольняти вимоги різних груп клієнтів. Вона також передбачає розвиток довгострокового партнерства, підтримку зворотного зв'язку та лояльності серед покупців, що сприяє стабільному попиту на послуги елеватора та зміцненню його конкурентного статусу.

Висновки до третього розділу

Визначено, що конкурентоспроможність елеватора є основним індикатором наявності і розвитку його матеріальних та фінансових ресурсів, які забезпечують ефективне функціонування його на ринку та здійснення виробничо-збутової діяльності. В результаті проведення SWOT-аналізу для ТОВ «Баглійський елеватор» нами було запропоновано чотири основні стратегії: СіМ, СіЗ, СліМ, СліЗ, кожна яких відповідає певному комбінаційному використанню сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства з можливостями та загрозами з боку зовнішнього середовища.

Ці стратегії дозволять ТОВ «Баглійський елеватор» ефективно використовувати свої сильні сторони для досягнення нових можливостей, а також мінімізувати ризики від зовнішніх загроз та внутрішніх слабких сторін. Запропоновані стратегії будуть конкретизовані та інтегровані в загальний маркетинговий план розвитку підприємства.

Для формування запропонованих стратегій було розроблено алгоритм їх реалізації для елеватора. Представлений план дій передбачає чітку послідовність проходження всіх етапів, що дозволяє системно підходити до формування конкурентної стратегії ТОВ «Баглійський елеватор». Кожен з

етапів має конкретні цілі та завдання, що забезпечує ефективне їх виконання та моніторинг на всіх етапах реалізації запропонованих стратегій.

Для стимулювання попиту на послуги елеватора, розширення клієнтської бази та зміцнення його конкурентних позицій на ринку, було розроблено програму активного маркетингу для ТОВ «Баглійський елеватор». Ця програма передбачає впровадження низки маркетингових ініціатив, серед яких: створення платформ для виходу на нові ринки, розробка механізмів мотивації клієнтів при продажу продукції та наданні послуг, формування партнерських відносин і розширення мережі клієнтів, а також розробка стратегії організації роботи із стимулювання збуту (SOWFPS). Окрім цього, передбачено чітке позиціонування бренду та визначення його унікальних конкурентних переваг, що сприятиме підвищенню його привабливості на ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. З'ясовано, що основною характерною рисою сучасного ринку є високий рівень конкуренції, зміна чинників навколишнього середовища та постійні трансформації в мікро- та макросередовищі, в якому функціонують підприємства. Для того, щоб компанія могла зберігати свої позиції та здобувати конкурентні переваги, вона повинна швидко реагувати та адаптуватися до цих змін, ефективно використовуючи їх на свою користь. Оцінивши різні підходи до трактування поняття «конкуренція», можна стверджувати, що не існує єдиного наукового погляду на цю економічну категорію, і дослідники мають різні підходи до її визначення. В даному контексті конкуренцію слід розглядати як боротьбу між виробниками подібної продукції, основною метою яких є максимізація прибутку через створення конкурентоспроможних товарів або послуг.

2. Удосконалено методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка базується на основі ключових факторів успіху, що дає змогу виявити як сильні, так і слабкі сторони компанії, оцінити її локальний потенціал і на основі цього коригувати стратегії. Розрахунок показників для кожного з блоків дозволяє виявити як позитивні, так і негативні аспекти в діяльності підприємства, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії управління і, таким чином, підвищувати ефективність роботи компанії.

3. ТОВ «Баглійський елеватор» є частиною агрохолдингу «Агроцентр-Україна», який був заснований у 2005 році і об'єднує низку підприємств, що працюють у різних напрямках аграрної галузі. Підприємство розташоване в м. Кам'янське Дніпропетровської області. Площа елеватора складає 16,8 га. Головною функцією елеватора є створення відповідних умов для зберігання зерна протягом певного періоду, що дозволяє зберегти його якість до моменту подальшої обробки або продажу. Елеватор забезпечує приймання,

очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур і соняшнику.

4. Елеватор оснащений новітнім обладнанням, яке повністю відповідає його вимогам і забезпечує безперебійну діяльність протягом усього операційного періоду. Потужність сховищ для зерна складає 28 тис. т, що дозволяє ефективно зберігати великі обсяги зерна протягом тривалого часу. Крім того, підприємство має високу пропускну здатність: протягом доби на елеваторі можуть приймати 2000 т зернових і технічних культур. Такі потужності забезпечують ефективне зберігання та приймання зерна, що сприяє стабільній роботі елеватора.

5. Підприємство демонструє стабільні фінансові результати протягом останніх трьох років. Завдяки скороченню чисельності працівників і незмінному обсягу виручки від реалізації, річна та погодинна продуктивність праці на елеваторі зросли. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Зниження повної собівартості дозволило збільшити валовий прибуток підприємства на 38,1%, а рівень рентабельності підвищився на 3,6 в.п., що є свідченням покращення ефективності управління витратами та зростання прибутковості компанії.

6. Підприємство має двох основних конкурентів, серед яких Верхньодніпровський та Божедарівський елеватори. Для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства були обрані найбільш важливі ключові фактори успіху, а саме: якість наданих послуг, фінансова стабільність компанії, потужність елеватора, вартість послуг, кількість клієнтів, продуктивність та швидкість обробки замовлень.

7. Після розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності було визначено, що елеватори отримали наступні бали за рівнем конкурентного статусу: ТОВ «Баглійський елеватор» – 4,3 бала; Віктор і К (Верхньодніпровський елеватор) – 4,55 бала; ПРАТ «Божедарівський елеватор» – 3,65 бала. Варто зазначити, що ПРАТ «Божедарівський елеватор»

відстає за рівнем конкурентоспроможності від обох інших елеваторів, оскільки має найнижчий зважений бал.

8. Верхньодніпровський елеватор займає перше місце в рейтингу завдяки лідерству в потужності, продуктивності та швидкості обробки, але поступається за фінансовою стійкістю. ТОВ «Баглійський елеватор» має зважену оцінку 4,3, що наближає його до кращого конкурента. Його сильними сторонами є висока якість послуг, потужність та оптимальний рівень вартості надання послуг. Проте, досліджуване підприємство поступається компанії Віктор і К у продуктивності та швидкості обробки замовлень. Отже, наш елеватор є конкурентоспроможним на рівні з кращим конкурентом, і має високі показники якості наданих послуг, оптимальну вартість їх надання та фінансову стійкість але потребує покращення в нарощуванні потужностей та підвищенні продуктивності елеватора по відношенню до лідера.

9. Здійснивши порівняння досліджуваного підприємства з його основними конкурентами ми бачимо, що він посів друге місце в рейтингу. Баглійському елеватору необхідно зосередитись на поліпшенні тих критеріїв, які наразі є слабкими, щоб скоротити відставання від компанії «Віктор і К» і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Згідно з нашими розрахунками, для досягнення максимального рівня конкурентоспроможності підприємству не вистачає 25,0% конкурентних переваг.

10. Визначено, що конкурентоспроможність елеватора є ключовим показником наявності та розвитку його матеріальних і фінансових ресурсів, які забезпечують стабільну діяльність на ринку та ефективну організацію виробничо-збутової діяльності. Після проведення SWOT-аналізу для ТОВ «Баглійський елеватор» було визначено чотири основні стратегії: СіМ, СіЗ, СліМ, СліЗ, кожна з яких базується на оптимальному поєднанні сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Ці стратегії допоможуть ТОВ «Баглійський елеватор»

максимально ефективно використовувати свої переваги для реалізації нових можливостей, а також зменшити ризики, пов'язані з зовнішніми загрозами та внутрішніми слабкими позиціями. Пропоновані стратегії розроблені та інтегровані в загальний маркетинговий план розвитку підприємства.

11. Для формування запропонованих стратегій було розроблено алгоритм їх реалізації для елеватора. Представлений план дій передбачає чітку послідовність проходження всіх етапів, що дозволяє системно підходити до формування конкурентної стратегії ТОВ «Баглійський елеватор». Кожен з етапів має конкретні цілі та завдання, що забезпечує ефективне їх виконання та моніторинг на всіх етапах реалізації запропонованих стратегій.

12. Для активізації попиту на послуги елеватора, розширення клієнтської бази та зміцнення його конкурентного статусу було розроблено програму маркетингової активності для ТОВ «Баглійський елеватор». Програма включає впровадження низки ініціатив, серед яких: створення платформ для виходу на нові ринки, розробка механізмів мотивації клієнтів при продажу продукції та наданні послуг, формування партнерських відносин і розширення мережі клієнтів, а також розробка стратегії стимулювання збуту (SOWFPS). Крім того, передбачено чітке позиціонування бренду та визначення його унікальних конкурентних переваг, що забезпечить підвищення привабливості підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст. 64 зі змінами і доповненнями № 3613-IX від 20.03.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
2. Амосов О.Ю., Діденко Н.В., Лебедєва К.Ю. Брендінг як основний інструмент маркетингу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 12. С. 10–12.
3. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (дата звернення: 11.10.2024).
4. Благун, І., Гриневич, Л. (2023). Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації земельних відносин в Україні. *Економіка та суспільство*, (47). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-31>
5. Бочко О.Ю. Сприйняття і реалізація концепцій маркетингу в аграрній сфері економіки. *Вісник Львівського державного аграрного університету: Економіка АПК*. 2007. №14. С. 279–287.
6. Буряченко, О., Ткачук, Л., & Коваль, Н. (2021). Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (32). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>.
7. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності/ *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2023. № 4 (68). С. 83-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.8433029.
8. Воронкова А.Е. & Пономарьов В.П. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ: Техніка, 2000. 152 с.

9. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
10. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. (2020). Конкуентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, (154), с. 93-97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
11. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Економічний простір. 2023. (185), 49-53. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>.
12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкуентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкуентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
14. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23
15. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності транспортної послуги. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1133>.
16. Ільяшенко В.А. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства. Держава та регіони. 2004. № 3. С. 91–94.
17. Кадирус І.Г. Конкуентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104.
18. Кадирус І.Г., Донських А.С., Олійник Ю.В. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства. Агросвіт. 2019. № 21. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2917/1/pdf>
19. Кадирус І.Г., Величко О.М., Гріченко Д.В. Формування та забезпечення механізму управління іміджем підприємства. Електронний журнал. Ефективна економіка. 2023. № 12.

- 20.Кадирус І. Г., Донських А. С., Левковська К. І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 85–89. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.22.85
- 21.Кадирус І.Г., Величко О.М., Ткачова М.В. Роль конкурентоспроможності у забезпеченні ефективного розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2024. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5146/5191>
- 22.Кадирус І. Г., Курбацька Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. Агросвіт. 2014. № 1. С. 3-5.
- 23.Конкурентоздатність фірми: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf
- 24.Карлофф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи. М.: Економіка, 1991. 239 с.
- 25.Крамаренко В.І. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22 (2). С. 24–28.
- 26.Копитко, М., Вінчук, М. (2022). Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67)), 62–68. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>
- 27.Крамаренко В.І. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22 (2). С. 24–28.
- 28.Красняк В.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка, 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf
- 29.Кравець О.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. Агросвіт. 2024. № 20. С. 146-155. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4759/4800>

30. Курбацька Л.М., Ільченко В.В., Кожушко І.Г. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності продовольчого ринку. *Агросвіт*. 2009. № 9. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2427/1/1.pdf>
31. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Нові інструменти маркетингових комунікацій при просуванні продуктів і послуг. *Маркетингова освіта в Україні: Збірник матеріалів V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, м. Київ, 7–8 жовтня 2021 р. К.: КНЕУ, 2021. 448 с.
32. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М.; за ред. Ушакової М.М. *Економіка торговельного підприємства: навч. посіб.* Київ: Хрещатик, 1999. 707 с.
33. Макконнел К.Р., Брю С.Л. Аналітична економія: принципи, проблеми і політика [Текст]: пер. з англ. Львів: Просвіта, 1997.
34. Мірошніченко О. В. Дослідження рівнів конкурентоспроможності банку. *Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : збірник тез доповідей за матеріалами V Міжнародної науково- 18 практичної конференції (27–28 травня 2010 р.) / ДВНЗ «Українська академія банківської справи»*. Суми, 2010. Т. 2. С. 111–112.
35. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. К.: Основи, 1998. 390 с.
36. Портер М.Е. Конкурентна перевага: створення та підтримка підвищеної продуктивності. Нью-Йорк: Фрі Прес. 1998.
37. Сітковська А.О., Полегенька М.А., Цой К. Конкурентні переваги як складові конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 42-86.
38. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 36-45.
39. Суханова, А. (2021). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

- 40.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
- 41.Ткачова М.В. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах військового стану. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 24-25 жовтня 2024 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2024. с. 75-78.
- 42.Ткачова М.В. Конкурентні переваги як основа успішного розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. с. 196-197.
- 43.Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник.. К.: Кондор, 2009. 470 с.
- 44.Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2012. №1. С. 177-181. <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>
- 45.Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120-125. <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>
- 46.Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль: Збруч, 2001. 408 с.
- 47.Akhmedov O.T. The concept of forming the competitiveness of small business entities and its essence. Asia pacific journal of marketing & management review. Vol. 11, Issue 07, 2022. URL: <file:///C:/Users/MSI/Downloads/1.1.pdf>
- 48.Ambastha, A., Momaya, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. Singapore Management Review, 2004. Vol. 26, No 1, 45-61

49. Bowman C., Faulkner D. 1994. Measuring product advantage using competitive benchmarking and customer perceptions. *Long Range Planning*, 27(1), 119-132
50. David A. Aaker. *Building Strong Brands*. Free Press, 1996. 380 p.
51. Christofi, M., Leonidou E. and Vrontis D. Cause-related marketing, product innovation and extraordinary sustainable leadership: the root towards sustainability. *Global Business and Economics Review*. 2015, vol. 17, 1, pp. 93-111.
52. Grzebyk M., Krynski Z., *Competition and competitiveness of enterprises. The theoretical approach, Social inequality and economic growth. Conditions efficient operation of the company and the region*, University of Rzeszow, Rzeszow. 2011, № 20.
53. Hayek F. A. *Business Cycles. Part 1*. Ed. H. Klausinger.– Chicago: «University of Chicago Press», 2012. 304 p.
54. Jonas A., *Strategies of competition in the market of banking services, 2002*, Library Manager and banker, Warsaw.
55. Johnson, J. T., Busbin, J. W., Pearce, J. W., Robinson. *Market tracking, research & development and international competition: An examination of linkages to profitability*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 1999.
56. Kotler P., *Marketing analysis, planning, implementation and control, 1999*, SJA Publishing, Warsaw.
57. Nykolyuk, O. *Conceptual principles of competitiveness of enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. *Scientific Journal*. 2014, 36(3), 608-615.
58. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. London, Mcmillan Press LTD, 1998.
59. Sekletsova O.V., Comarcheva O.S *Assessment of Competitiveness as a Factor of Enterprise Development*. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmvps/kaf_svit_gos_mij_eko_vidnosi_n/mijnarodni_proekti

- 60.Scott J. (2004) Measuring dimensions of perceived e-business risks. Information Systems and e-Business Management, Vol. 2, Iss. 1, pp. 31–55.
- 61.Stankiewicz M. J., The competitiveness of businesses, Building competitiveness companies in the conditions of globalization, 2005, Home Organizer, Torun.
- 62.Yang, Ch.L., Pinglin, S., Chan, Y., Sheu, Ch. Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: an empirical study. International Journal of Production Economics, 2010. 123(1), 210-220.
- 63.Zitkus L. Competitive ability as an instrument for ex-ante evaluation of enterprise's competitiveness. Engineering Economics, 2011. 4(22), 423-433.
- 64.Zelga K. The importance of competition and enterprise competitiveness. World Scientific News 72 (2017) 301-306. URL: <https://typeset.io/pdf/the-importance-of-competition-and-enterprise-competitiveness-1uuysg16si.pdf>.
- 65.Wolf A., Wanner I., Röhn O., Nicoletti G. Report «Product market regulation». URL: <http://www.oecd.org>