

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Антоніна БОЛЬБУТ

**Науковий керівник,
доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2025

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ. упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ **2025** р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Большут Антоніні Олександрівні

1. Тема роботи: «Формування напрямів підвищення конкурентної привабливості підприємства»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «_____» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні та бухгалтерські форми звітності по ТОВ «Баглійський елеватор», виробничі та фінансові плани, бізнес-плани, наукові праці провідних науковців, наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретично-методичні аспекти формування конкурентної привабливості підприємства. 2. Аналіз сучасного стану конкурентної привабливості елеватора. 3. Формування напрямів підвищення конкурентної привабливості елеватора. Висновки та пропозиції.

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

1. Узагальнення різних підходів до тлумачення терміну «конкурентоспроможність підприємства». 2. Елементи, що формують конкурентну привабливість підприємства.

3. Ключові рівні конкурентної привабливості підприємства. 4. Фактори впливу на конкурентну привабливість підприємства. 5. Алгоритм комплексної оцінки конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства. 6. Аналіз структури доходів від реалізації продукції та наданих послуг елеватора. 7. Економічна оцінка діяльності ТОВ «Баглійський елеватор». 8. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності за 2020-2024 рр. 9. Середньорічні ціни на послуги в ТОВ «Баглійський елеватор» та у конкурентів. 10. Матриця конкурентного профілю ТОВ «Баглійський елеватор» та його конкурентів. 11. Багатокутник конкурентної привабливості елеватора та його основних конкурентів. 12. Модель п'яти сил для ТОВ «Баглійський елеватор». 13. Ключові показники діяльності елеватора. 14. Сильні та слабкі сторони елеватора. 15. Можливості та загрози елеватора. 16. Зведена матриця SWOT для елеватора. 17. Позиціонування продукції та послуг елеватора за матрицею БКГ та стратегічні орієнтири розвитку. 18. Позиціонування продукції та послуг елеватора за матрицею БКГ та стратегічні орієнтири розвитку. 19. Система формування потенціалу підвищення конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства. 20. Ключові показники оцінювання ефективності заходів підвищення конкурентної привабливості.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та складання плану виконання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 р.	
2.	Теоретично-методичні аспекти формування конкурентної привабливості підприємства	Жовтень 2024 р. – грудень 2024 р.	
3.	Аналіз сучасного стану конкурентної привабливості елеватора	Січень – травень 2025 р.	
4.	Формування напрямів підвищення конкурентної привабливості елеватора	Червень – вересень 2025 р.	
5.	Написання висновків та пропозицій згідно проведених досліджень	Жовтень – листопад 2025 р.	
6.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2025 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Антоніна БОЛЬБУТ

Керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування напрямів підвищення конкурентної привабливості підприємства».

Кваліфікаційна робота містить: 98 с., 17 рис., 19 табл., 1 додаток, 63 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор» м. Кам'янське Дніпровського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні аспекти та практичні підходи до підвищення конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретично-методичних засад та формування практичних напрямів щодо підвищення конкурентної привабливості підприємства.

Методи дослідження. Методологічну базу кваліфікаційної роботи формують як загальні, так і спеціалізовані наукові методи. У процесі дослідження застосовано: аналіз і синтез, індуктивний і дедуктивний підходи, методи економічного аналізу, статистичні методи (ряди динаміки, аналітичне вирівнювання, трендовий аналіз, відносні і абсолютні величини, графічний метод), методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, матриця BCG, матричні методи, модель п'яти сил Портера).

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних підходів до формування конкурентної привабливості підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА ПРИВАБЛИВІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЕЛЕВАТОР

KEY WORDS

COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ATTRACTIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGE, FACTORS OF COMPETITIVENESS, GRAIN ELEVATOR

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства	10
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність та конкурентну привабливість підприємства	20
1.3. Методи та підходи до оцінювання конкурентної привабливості підприємств	28
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕЛЕВАТОРА	43
2.1. Характеристика підприємства та його ринкового середовища	43
2.2. Оцінка сучасного стану конкурентної привабливості підприємства	54
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕЛЕВАТОРА	65
3.1. Обґрунтування стратегічних підходів до підвищення конкурентної привабливості підприємства	65
3.2. Розробка практичних заходів щодо вдосконалення конкурентної привабливості підприємства	78
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нинішні умови функціонування виробничо-промислових підприємств характеризуються динамічністю та мінливістю ринкового середовища, посиленням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації до економічних, технологічних і соціальних змін. У таких умовах конкурентна привабливість підприємства стає вирішальним чинником забезпечення його стійкості в перспективі, здатності залучати споживачів, партнерів та інвесторів, а також формувати позитивний імідж на ринку.

Конкурентна привабливість – це спроможність підприємства бути вигідним, перспективним та привабливим для споживачів, посередників, партнерів, інвесторів і іншими учасникам ринку порівняно з конкурентами. Конкурентна привабливість відображає не лише рівень конкурентоспроможності підприємства, а й рівень попиту на продукцію (послуги) підприємства, імідж підприємства та його репутацію, якість товарів та їх унікальні характеристики, рівень використання ресурсів підприємства, якість управлінських рішень, стійкість підприємства в мінливому ринковому середовищі, спроможність підприємства формувати цінності для споживача та привертати їх увагу тощо.

Питанням формування конкурентної привабливості та конкурентоспроможності підприємств присвячені праці багатьох відомих науковців. Серед зарубіжних дослідників значний внесок у розвиток теоретичних основ конкуренції зробили М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, Дж. Робінсон, А. Томпсон, А. Стрікленд, М. Трейсі та Ф. Вірсема. Їхні напрацювання стали основою сучасних підходів до формування конкурентної привабливості підприємств та організацій. Серед вітчизняних учених варто відзначити наукові роботи Г. Азоева, В. Андрійчука, М. Маліка, П. Саблука, О. Шпичака, В. Юрчишина, В. Вітвіцького та В. Месель-Веселяка, які зосереджували увагу на особливостях формування

конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємств у сучасному економічному середовищі.

В нинішніх умовах дестабілізації економічних процесів, посиленої конкуренції та довготривалого військового стану, підприємства змушені займатися пошуком нових підходів до посилення конкурентоспроможності та формування своєї привабливості на ринку. Низький рівень конкурентної привабливості підприємства може призвести до зниження попиту на продукцію, зменшення частки ринку, зниження прибутковості, рентабельності [48]. Тому формування ефективних напрямів підвищення конкурентної привабливості є важливим завданням кожного підприємства і потребує комплексного всебічного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретично-методичних засад та формування практичних напрямів щодо підвищення конкурентної привабливості підприємства.

Відповідно до зазначеної мети при проведенні досліджень були поставлені такі **завдання**:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства та визначити їх роль у ринковій економіці;
- окреслити основні фактори, що формують конкурентну привабливість підприємства;
- дослідити сучасні моделі та методи оцінювання конкурентної привабливості підприємства;
- провести оцінку розмірів підприємства, його спеціалізації та основних економічних результатів діяльності підприємства;
- провести аналіз конкурентоспроможності та конкурентної привабливості обраного підприємства;
- охарактеризувати проблеми та чинники, що стримують зростання конкурентної привабливості підприємства;
- розробити напрями щодо формування конкурентної привабливості підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор» м. Кам'янське Дніпровського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні аспекти та практичні підходи до підвищення конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор».

Методи дослідження. Методологічну базу кваліфікаційної роботи формують як загальні, так і спеціалізовані наукові методи. У процесі дослідження застосовано: аналіз і синтез, індуктивний і дедуктивний підходи, методи економічного аналізу, статистичні методи (ряди динаміки, аналітичне вирівнювання, трендовий аналіз, відносні і абсолютні величини, графічний метод), методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, матриця BCG, матричні методи, модель п'яти сил Портера).

Інформаційною основою дослідження послужили наукові публікації провідних українських та зарубіжних учених, нормативно-правові документи, а також статистична та бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства, матеріали державної служби статистики, аналітичні огляди та відкриті ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних підходів до формування конкурентної привабливості підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності, зокрема:

удосконалено: термін «конкурентоспроможність підприємства», яке доцільно трактувати не лише як набір окремих характеристик, а як інтегральну характеристику здатності компанії ефективно використовувати наявні та залучені ресурси для створення стійких конкурентних переваг, які дозволяють не лише задовольняти поточні та перспективні потреби споживачів краще, ніж конкуренти, а й миттєво адаптуватися до змін мікро- та макросередовища, забезпечуючи ефективне стабільне функціонування, постійне зростання та позиції лідера на ринках;

– підхід до формування конкурентної привабливості елеваторного підприємства шляхом інтеграції фінансових, логістичних, технологічних та сервісних характеристик у єдину систему стратегічного управління, що враховує умови воєнного стану, енергетичну нестабільність та логістичні обмеження аграрного ринку;

– портфельний аналіз послуг елеватора на основі матриці БКГ, адаптований до сервісно-логістичної специфіки діяльності, де «товар» розглядається як комплекс послуг (приймання, очищення, сушіння, зберігання, відвантаження), що дозволило визначити стратегічну роль кожного напрямку діяльності у формуванні конкурентної привабливості.

набуло подальшого розвитку:

- обґрунтовано доцільність застосування сучасного мультикритеріального підходу (MCDA/MCDM) для оцінювання конкурентної привабливості підприємства, що дозволяє комплексно враховувати широкий спектр як внутрішніх, так і зовнішніх чинників та досягти стійких конкурентних переваг в бізнесі;

- розроблено систему ключових показників оцінювання ефективності (КРІ) для моніторингу змін конкурентної привабливості елеватора, яка враховує специфіку його діяльності та включає показники завантаження потужностей, частки залізничного відвантаження, енерговитрат у собівартості, рівня сервісних претензій і повторюваності контрактів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати, наведені у процесі виконання кваліфікаційної роботи, були оприлюднені під час участі в наукових конференціях та надруковані в збірниках тез XIII Всеукраїнської інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (27-28 жовтня 2025 року) та XIII Науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Development of forms and methods of management in terms of globalization) (8-9 листопада 2025 р.).

Практична значущість одержаних результатів полягає в можливості їх впровадження в діяльність ТОВ «Баглійський елеватор» з метою посилення конкурентної привабливості підприємства, зміцнення його позицій на ринку, оптимізації господарських процесів, підвищення ефективності господарської діяльності та рівня прибутковості. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути корисними також для інших елеваторних підприємств, що функціонують в умовах нестабільного економічного середовища.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох змістових розділів, висновків та пропозицій. Обсяг роботи становить 98 сторінок тексту та включає 19 таблиць і 17 рисунків. При написанні кваліфікаційної роботи використано 63 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства

В умовах сьогодення діяльність підприємств здійснюється під впливом широкого спектра зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. До ключових викликів належать: воєнний стан в країні, втрата цільових ринків внаслідок окупації частини територій, систематичні зміни у нормативно-правовому законодавстві, посилення глобалізаційних процесів, швидке впровадження інноваційних технологій, трансформація ринкової кон'юнктури та зростання конкурентного тиску. За таких умов підприємства зобов'язані забезпечувати раціональне управління капіталом, фінансовими ресурсами, кадровим потенціалом, а також постійно здійснювати моніторинг факторів мікро- та макросередовища. Сукупність зазначених обставин зумовлює необхідність безперервного удосконалення діяльності суб'єктів господарювання, що передбачає адаптацію організаційних функцій, стратегічних цілей і методів управління до динамічних умов сучасного бізнес-середовища [55].

Термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що перекладається як «боротьба» або «змагання», а також англійського «compete», що в перекладається як «змагатися» [30, 33, 39].

Дослідження конкурентоспроможності здійснюється на різних рівнях: національному, регіональному, галузевому, підприємницькому та товарному. Саме підприємства відіграють провідну роль у створенні продукції та наданні послуг і є основною ланкою економічної системи будь-якого масштабу – від галузі до держави. З огляду на це, аналіз конкурентних позицій підприємства

виступає фундаментальним елементом у структурі досліджень конкурентоспроможності.

Кожен власник бізнесу ставить перед собою ключову мету – досягнення значного фінансового результату від функціонування власного підприємства, завоювання значної частки ринку та утримання стійких позицій на ринку. Це передбачає не лише отримання прибутку, але й забезпечення стабільності та сталого розвитку компанії. Для реалізації цього завдання критично важливим є ухвалення стратегічно обґрунтованих та раціональних управлінських рішень, які базуються на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього конкурентного середовища [44]. Не менш важливою є й конкурентоспроможність підприємства, яка визначає його можливість не лише зберігати, а й зміцнювати свої позиції серед інших гравців ринку, утримуючи статус лідера в галузі. У зв'язку з цим, систематичне вивчення ринкових тенденцій, аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, вивчення поведінки споживачів та їх запитів є необхідною умовою оцінки рівня конкурентоспроможності самого підприємства, яка відображає його успіх на ринку [45]. Упродовж тривалого періоду теоретичного осмислення сутності терміну «конкурентоспроможність підприємства» науковці розробили ряд підходів до його трактування, що дозволило глибше зрозуміти економічну суть і змістове наповнення цього терміну [5].

Наразі відсутнє чітке та загальновизнане визначення терміну конкурентоспроможності підприємства, оскільки кожен з вітчизняних і зарубіжних науковців пропонує власне розуміння і підхід до цього поняття, виходячи з різних чинників, характеристик і особливостей, що безпосередньо впливають або здатні вносити певні зміни в суть та зміст терміну конкурентоздатності суб'єкта господарювання.

Розглянемо всі наявні підходи до розкриття сутності терміну «конкурентоспроможність» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Розкриття змісту дефініції «конкурентоспроможність підприємства» з точки зору вітчизняних і зарубіжних науковців

П.І.Б. автора	Характеристика терміну
Булах І.В.	«здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в певний період часу» [6]
Воронкова А.Е., Пономарьов В.П.	«сукупність можливостей бізнесу (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, які певним чином взаємодіють» [10]
Гетьман О.О., Шаповал В.М.	«здатність підприємства займати певну ринкову нішу в певний період часу» [12]
Грицишин Н.	«конкурентоспроможність фірми, визначається виходячи з рівня компетентності фірми в даній галузі, її порівняльної переваги над іншими конкурентами» [13]
Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О.	«комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності фірми, які визначають її успіх на ринку в даний період, відносно конкурентів» [16]
Должанський І.З., Загорна Т.О.	«здатність виробляти та реалізовувати продукцію (послуги) дешево та якісно з високим рівнем технологічного сервісу, а також ефективно управляти власними та залученими ресурсами» [17]
Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І.	«здатність отримувати конкурентні переваги над іншими фірмами на даному ринку» [28, 29]
Миленький Д. В.	«здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються» [34, с. 9]
Портер М.	«здатність раціональніше розпоряджатися ресурсами, оскільки саме вони є основним чинником конкурентоспроможності» [39, с. 316]
Прахалад К.К., Рамасвами М.	«у формуванні високого рівня конкурентоспроможності та конкурентних позицій підприємства відіграють об'єднані наявні ресурси та їх трансформація у ключовий потенціал» [36]
Радева М.М., Маслов П.М.	«наслідок сукупності конкурентних переваг, що виражаються в низькій ціні, високій якості та значних обсягах виробництва» [40]
Самофалова М.О.	«здатність суб'єкта господарювання (району, галузі, країни) конкурувати з іншими аналогічними суб'єктами на внутрішньому (національному) та зовнішньому (міжнародному) ринках» [41]
Хамініч С.	«це комплексна порівняльна характеристика фірми, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників її діяльності по відношенню до сукупності показників конкурентів і характеризується такими властивостями, як порівнянність і динамічність» [50]
Чемберлін Е.	«конкурентоспроможність підприємства залежить від диференціації продуктів та послуг, які базуються на їх особливостях та методів продажу» [52]
Янковий О.	«можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [55]

Огляд різних підходів до тлумачення терміну «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє зробити такі узагальнення (рис. 1.1):

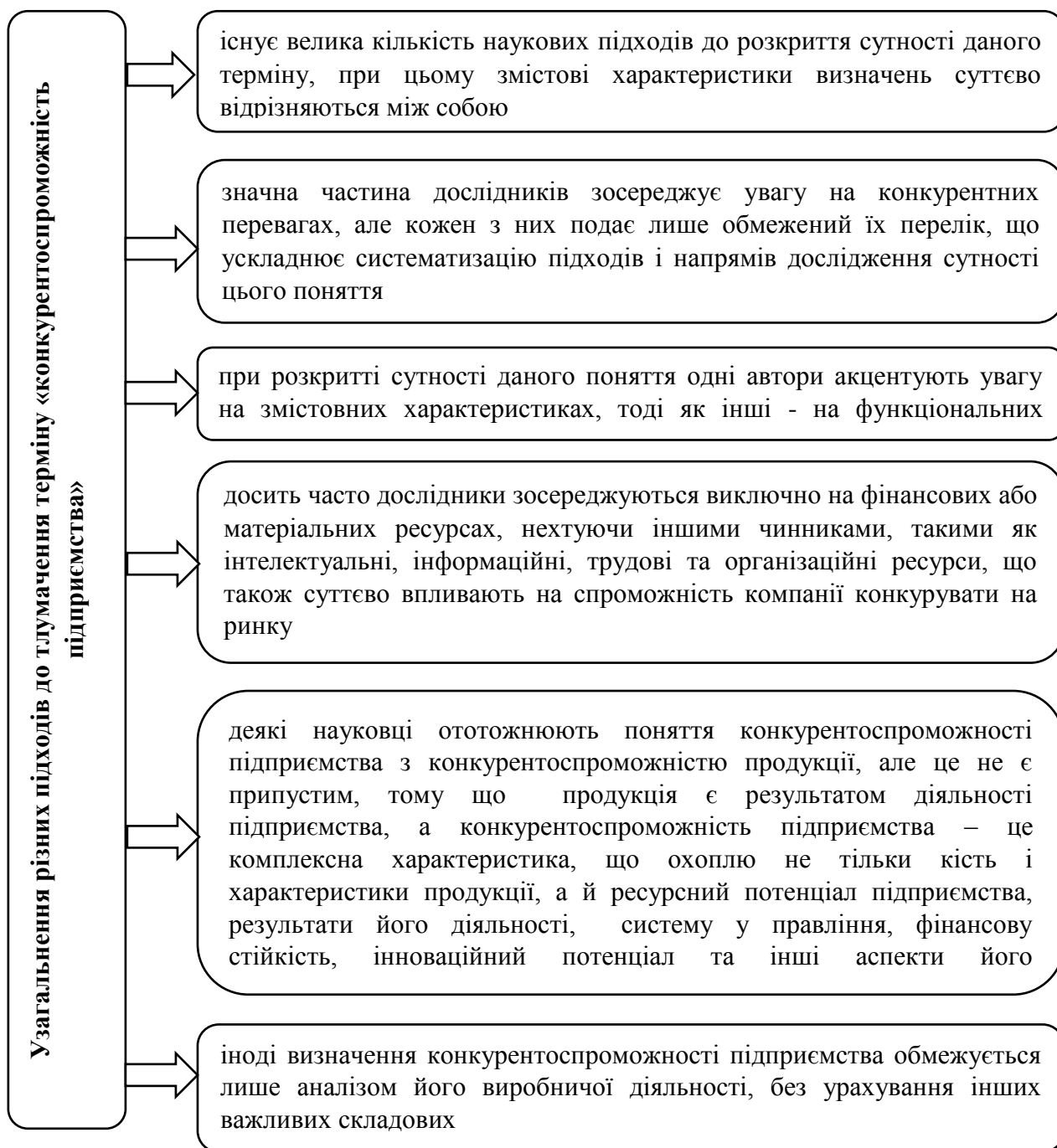


Рис. 1.1. Узагальнення різних підходів до тлумачення терміну «конкурентоспроможність підприємства» [2, 20, 26, 46]

На основі вищенаведених трактувань поняття конкурентоспроможності, запропонуємо власне його визначення. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна характеристика здатності компанії ефективно використовувати наявні та залучені ресурси для створення стійких конкурентних переваг, які дозволяють не лише задовольняти

поточні та перспективні потреби споживачів краще, ніж конкуренти, а й миттєво адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи ефективне стабільне функціонування, постійне зростання та позиції лідера на ринках.

У сучасних наукових дослідженнях конкурентоспроможність підприємства трактується як комплексний показник, що відображає сукупність його конкурентних переваг у сферах формування сукупного обсягу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, рівня задоволення потреб споживачів та результативності функціонування господарської системи у певний момент часу або протягом визначеного періоду [15].

На думку Хруцького В.С., високий рівень конкурентоспроможності компанії визначається наявністю трьох ключових характеристик:

- високої задоволеності клієнтів та їх готовності знову звернутися до підприємства з метою повторного придбання продукції чи послуг;
- відсутності негативних зауважень або претензій з боку громадськості, власників, інвесторів і ділових партнерів;
- сформованого серед персоналу почуття гідності за роботу в компанії, а також зацікавленості сторонніх фахівців у можливості працевлаштування саме в цій організації [51].

У ринковій економіці результати функціонування суб'єктів господарювання значною мірою визначаються станом конкурентного середовища та змінами ринкової кон'юнктури. У зв'язку з цим виникає необхідність у ґрунтовному дослідженні маркетингологами компанії діяльності своїх конкурентів і поведінки споживачів, а також особливостей галузі, в якій воно здійснює господарську діяльність. Лише за умови таких досліджень можна сформувати дієві конкурентні стратегії, здатні забезпечити підприємству стійкі позиції та високий рівень конкурентної спроможності [32].

Ключовими ознаками конкурентоспроможності виступають її відносний характер і мінливість. Відносність проявляється у ситуаціях, коли цілі різних суб'єктів у боротьбі за обмежені ресурси чи можливості збігається чи

перетинаються. Динамічність, у свою чергу, полягає в нестабільності конкурентних переваг, які можуть постійно змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Таким чином, розуміння природи конкурентоспроможності як складного й багатовимірного явища передбачає не лише її оцінку як економічної категорії, а й врахування управлінського, стратегічного й інноваційного підходів до формування стійких позицій підприємства в ринковому середовищі. Саме це дозволяє більш комплексно оцінити ефективність її реалізації в межах конкретної галузі [20, 53].

Посилення конкурентних переваг можливе завдяки постійному впровадженню інноваційних підходів у всі напрямки діяльності підприємства. Окрім того, конкурентоспроможність виступає індикатором якості управлінських рішень, може бути оцінена виключно в межах певного сектора економіки та відображає інтереси бізнес-структур, що формуються під впливом загальноекономічних тенденцій.

У цьому контексті вирішального значення набуває ще один аспект – конкурентна привабливість підприємства, яка тісно пов'язана з його ринковими позиціями, репутацією та здатністю створювати цінність для різних учасників ринку. Вона є логічним продовженням і проявом загальної конкурентоспроможності, відображаючи не лише наявні переваги, а й потенціал до подальшого зростання [52].

Конкурентна привабливість підприємства є однією з ключових характеристик, що визначає його здатність ефективно функціонувати на ринку, привертати увагу споживачів, партнерів та інвесторів, а також забезпечувати стабільний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі. Це поняття охоплює сукупність властивостей підприємства, які формують його переваги в очах цільових аудиторій порівняно з іншими учасниками ринку. На відміну від конкурентоспроможності, яка характеризує здатність підприємства успішно конкурувати на певному ринку через оптимальне поєднання ресурсів, технологій, маркетингових інструментів і фінансових можливостей, конкурентна привабливість акцентує увагу на тому, наскільки підприємство є

цікавим і вигідним з точки зору сприйняття та вибору з боку споживачів і партнерів. Таким чином, конкурентна привабливість виступає важливою складовою ринкової сили підприємства, визначаючи його здатність генерувати попит на свою продукцію, залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність наявних [56].

Схематично конкурентну привабливість підприємства можна розглянути на рис.1.2.



Рис. 1.2. Елементи, що формують конкурентну привабливість підприємства

Сутність конкурентної привабливості полягає у поєднанні матеріальних та нематеріальних чинників, що формують цінність підприємства для зовнішнього середовища. До матеріальних чинників належать якість продукції, рівень цін, асортимент, технологічний рівень виробництва, ефективність логістики та наявність розвиненої збутової мережі. Нематеріальні можуть включати імідж та репутацію підприємства, бренд, корпоративну культуру, інноваційність, рівень сервісу, соціальну відповідальність та комунікаційну активність. Підприємство, яке гармонійно поєднує ці компоненти, має більше

шансів привернути увагу споживачів і забезпечити стійке конкурентне становище [60].

Конкурентна привабливість тісно пов'язана із поняттям цінності, яку утворює підприємство для споживача. З позиції маркетингу вона формується тоді, коли клієнт отримує більше вигод, ніж витрат, пов'язаних із придбанням товару чи послуги. Тому ефективне управління конкурентною привабливістю вимагає від підприємства розуміння поведінки споживачів, рівня їх мотивації, аналізу їхніх очікувань і формування ринкової пропозиції, здатної задовольнити не лише функціональні потреби, а й емоційні чи соціальні. У сучасному маркетинговому середовищі саме емоційна складова, асоціації з брендом, індивідуалізація пропозиції та рівень сервісу відіграють вирішальну роль у тому, чи обере товар компанії споживач [61].

Розвиток конкурентної привабливості підприємства ґрунтується на системному управлінні його ринковими характеристиками. До таких характеристик належать: ступінь адаптивності до змін зовнішнього середовища, здатність швидко реагувати на зміни попиту, стратегічне мислення керівництва, рівень маркетингових комунікацій та інноваційна активність. Підприємства, які вміють прогнозувати тенденції ринку, аналізувати дії конкурентів та впроваджувати новітні підходи до управління, мають значно вищий рівень конкурентної привабливості порівняно з тими, хто працює за традиційними моделями [4].

Важливою характеристикою конкурентної привабливості є її багаторівневність. Вона проявляється на рівні підприємства, продукції, бренду та внутрішніх процесів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ключові рівні конкурентної привабливості підприємства

Згідно з рис. 1.3, на рівні підприємства йдеться про загальну культуру організації, структуру управління, кадровий потенціал, стратегічні цілі та корпоративні цінності. На рівні продукції конкурентна привабливість формується через унікальність, якість, відповідність стандартам, інноваційну складову та співвідношення ціни й цінності. На рівні бренду вона визначається іміджем, позиціонуванням, рівнем довіри та інтенсивністю комунікацій із цільовою аудиторією. На рівні внутрішніх процесів – ефективністю операційного управління, модернізацією виробничих потужностей, оптимізацією витрат і здатністю впроваджувати технологічні й організаційні інновації. Синергія між цими рівнями забезпечує підприємству можливість створити сильну конкурентну позицію [1].

Конкурентна привабливість підприємства також має стратегічний характер. Це означає, що вона не є статичним явищем, а постійно змінюється під впливом ринкової кон'юнктури, технологічного прогресу, соціальних

тенденцій, регуляторної політики та поведінки конкурентів. Для підприємства надзвичайно важливо формувати механізм постійного оновлення своїх конкурентних переваг, адаптації до викликів та використання ринкових можливостей. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічне планування, орієнтоване на розвиток маркетингового потенціалу, диверсифікацію діяльності, інвестиції в інновації та підвищення якості управління [3].

Серед основних факторів, що впливають на формування конкурентної привабливості, виділяють зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать економічна ситуація в країні та галузі, конкурентний тиск, рівень технологічного розвитку ринку, державне регулювання, соціальні тенденції та споживчі вподобання. Внутрішні фактори охоплюють кадровий потенціал, виробничі ресурси, фінансову стабільність, маркетингові інструменти, корпоративну культуру та інноваційний потенціал. Ефективність формування конкурентної привабливості значною мірою визначається здатністю підприємства управляти внутрішніми факторами та адаптуватися до зовнішніх.

Конкурентна привабливість відіграє важливу роль у розвитку підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на його ринкові результати, фінансові показники та стратегії зростання. Підприємство, що має високий рівень конкурентної привабливості, здатне формувати стабільний попит, укладати вигідні партнерські угоди, залучати інвестиції, розширювати ринки збуту та формувати позитивний імідж у зовнішньому середовищі. Висока конкурентна привабливість також сприяє формуванню лояльності споживачів, зниженню чутливості до цінових коливань, збільшенню частки ринку та підвищенню довгострокової рентабельності [4].

Крім того, конкурентна привабливість є важливим індикатором розвитку підприємства, оскільки вона демонструє рівень його готовності до змін, здатності впроваджувати нові підходи та забезпечувати високу якість управлінських рішень. Підприємства з високим рівнем конкурентної привабливості є більш стійкими до ринкових ризиків, швидше адаптуються до

економічних коливань та мають вищий потенціал для інноваційного розвитку. Це робить конкурентну привабливість не лише характеристикою поточного стану підприємства, а й фундаментом для його майбутнього зростання.

У процесі формування конкурентної привабливості важливо враховувати, що її основою є не лише сукупність конкурентних переваг, а й здатність підприємства підтримувати довіру споживачів і партнерів. Довіра формується через виконання зобов'язань, стабільну якість продукції, прозорість діяльності, цінності компанії та послідовність у взаємодії з ринком. У період економічної нестабільності та посилення конкурентного тиску важливість довіри значно зростає, оскільки споживачі орієнтуються на надійність та стабільність підприємства [11].

Таким чином, конкурентна привабливість підприємства є багатогранною економічною категорією, що визначає його здатність привертати увагу, формувати попит та забезпечувати стратегічну стійкість. Вона включає матеріальні та нематеріальні складові, залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, має стратегічний характер і суттєво впливає на розвиток підприємства. Підвищення конкурентної привабливості – це не разова дія, а безперервний процес удосконалення, спрямований на покращення ринкових позицій, адаптацію до змін та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме тому дослідження сутності та ролі конкурентної привабливості є важливим теоретичним і практичним завданням, що дозволяє підприємствам формувати ефективні стратегії розвитку та забезпечувати стійке зростання у ринковому середовищі.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність та конкурентну привабливість підприємства

У процесі формування конкурентної привабливості підприємства важливо враховувати, що його здатність утримувати та зміцнювати ринкові переваги залежить від дії широкого спектра чинників, які визначають

ефективність функціонування господарської системи. Підприємство постійно взаємодіє з динамічним зовнішнім середовищем та водночас формує власні внутрішні можливості, що разом створюють комплекс умов для його розвитку. Тому дослідження факторів впливу є необхідним етапом оцінки реального конкурентного статусу компанії та дозволяє встановити, які саме обставини сприяють її зміцненню на ринку, а які, навпаки, стримують її потенціал [35, 43].

Конкурентоспроможність та конкурентна привабливість підприємства формуються під впливом певних чинників, які умовно поділяються на зовнішні (на які воно не має прямого впливу) та внутрішні (що залежать від самого підприємства) (рис. 1.4).

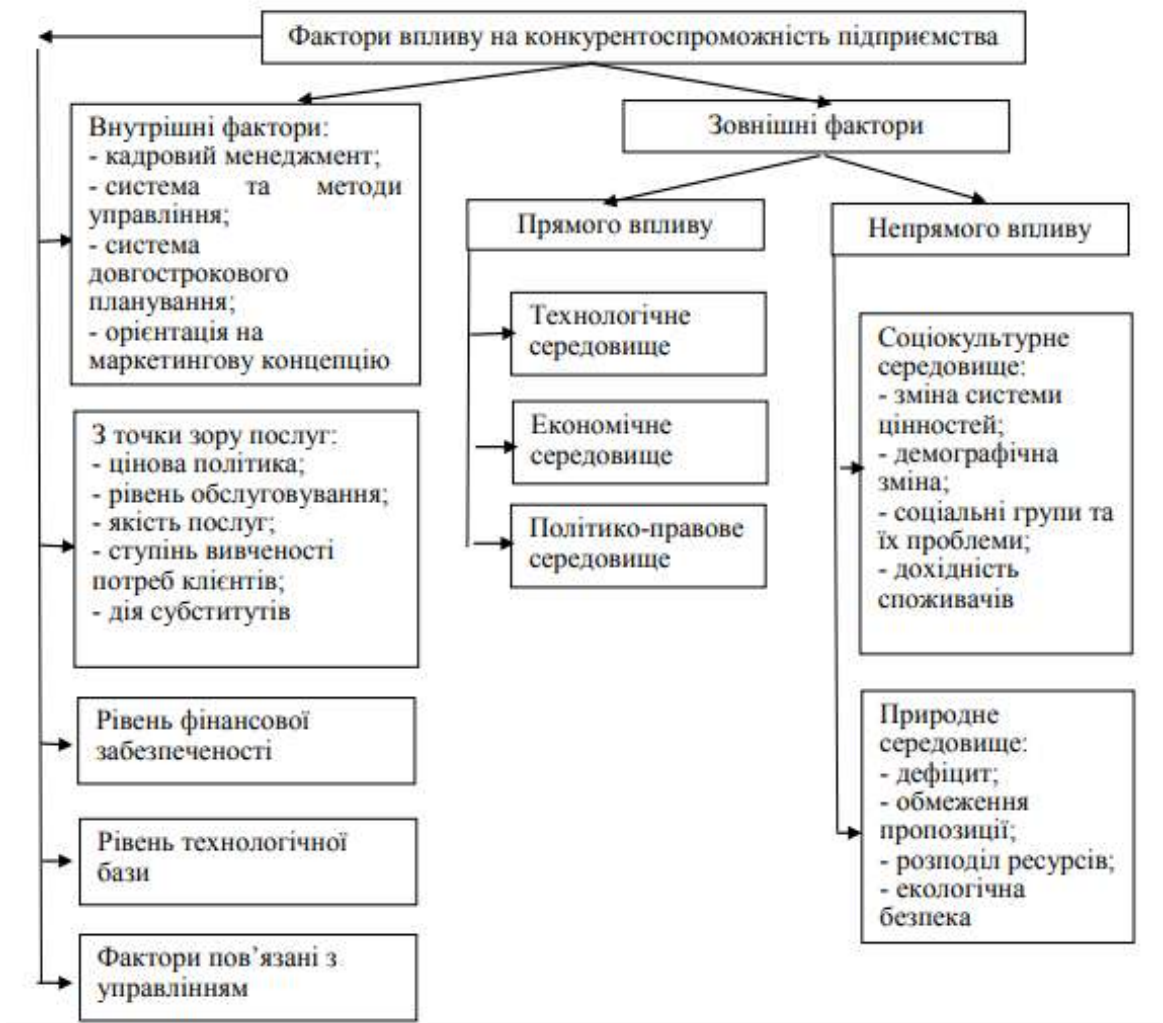


Рис. 1.4. Фактори впливу на конкурентоспроможність та конкурентну привабливість підприємства [3, 17, 20, 43]

Під чинниками, що визначають конкурентний статус підприємства, розуміють комплекс подій, умов і процесів, які виникають як у межах його виробничої та економічної діяльності, так і в ширшому соціально-економічному середовищі.

Ці фактори виникають у процесі виробничої, управлінської та економічної діяльності підприємства, а також у соціально-економічному середовищі. Вплив цих факторів можуть змінювати структуру й обсяг витрат на створення продукції або її просування, що у підсумку відображається на можливості підприємства успішно конкурувати з іншими ринковими учасниками [47]. Вивчення та розуміння цих чинників дає можливість підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, своєчасно реагувати на виклики і використовувати можливості для стратегічного розвитку.

В різні періоди провідні науковці пропонували свій розподіл факторів на зовнішні та внутрішні (Додаток А), підкреслюючи, що саме така класифікація дозволяє найбільш повно охопити усі можливі впливи на діяльність підприємства та визначити ступінь їх керованості.

До зовнішнього середовища належать ті умови, що формуються поза межами підприємства і не піддаються прямому управлінському впливу. Серед них – економічна ситуація, військовий стан в країні, державне регулювання, конкуренція, смаки споживачів, політична стабільність, ринкові тренди, технологічні чинники [18].

Вплив цих чинників може бути як позитивним (наприклад, поява нових ринків), так і негативним (наприклад, зростання податкового навантаження або загострення конкуренції на певному ринку). Складові фактори зовнішнього середовища та їх характеристика представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові чинники зовнішнього середовища, що здійснюють свій вплив на конкурентну спроможність та конкурентну привабливість підприємства

Складові зовнішнього середовища	Характеристика складових
Економічні умови	Стан макроекономіки, рівень інфляції, розмір ВВП, кон'юнктура ринку та економічна стабільність.
Політико-правові фактори	Державне регулювання, податкова політика, законодавчі вимоги, нормативно-правові обмеження та політична стабільність.
Соціально-демографічні фактори	Депопуляція населення, рівень зайнятості, доходів та грамотності населення, культура та субкультура.
Технологічне середовище	Розвиток науково-технічного прогресу, інновації, поява нових технологій у сфері виробництва.
Конкурентне середовище	Чисельність конкурентів, бар'єри входу на ринок, інтенсивність конкуренції.
Постачальники	Залежність підприємства від постачальників, умови постачання, ціни на сировину, ресурси.
Споживачі	Поведінка споживачів, їх потреби та смаки, рівень їх платоспроможності та лояльності.
Фінансове середовище	Доступність кредитних ресурсів, відсоткові ставки за кредитами, стабільність банківської системи, прозора політика НБУ.
Природно-екологічні умови	Екологічні вимоги та стандарти, природно-кліматичні умови.
Міжнародне середовище	Глобальні ринкові тренди, коливання курсів валют, митні обмеження, міжнародні економічні відносини.

Натомість внутрішнє середовище охоплює всі аспекти діяльності підприємства, які знаходяться в межах його контролю. Сюди входять: кадровий потенціал, структура управління, технологічна база, інноваційна спроможність, логістика, фінансовий стан, імідж, культура організації. Саме

завдяки ефективному управлінню внутрішніми ресурсами підприємство може посилити свої конкурентні позиції та сформувавши привабливий образ в очах споживачів і партнерів [21,24]. Складові чинники внутрішнього середовища та розкриття їх змісту розглянемо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові чинники внутрішнього середовища, що формують конкурентоспроможність та конкурентну привабливість підприємства

Складові внутрішнього середовища	Характеристика складових
Організаційна структура	Система управління, розподіл повноважень, рівень узгодженості та ефективність взаємодії між підрозділами та керівництвом.
Кадровий потенціал	Кваліфікація персоналу, рівень мотивації, професійний досвід, корпоративна культура та здатність до навчання.
Виробничі ресурси	Стан виробничого та технічного обладнання, технологічні можливості, рівень автоматизації та ефективність виробничих процесів.
Фінансові ресурси	Ліквідність, оборотний капітал, прибутковість, фінансова стійкість, платоспроможність, здатність залучати інвестиції.
Матеріально-технічне забезпечення	Забезпеченість підприємства матеріалами, сировиною, інструментами та робочим інвентарем, транспортними засобами та якістю логістики.
Інноваційний потенціал	Здатність підприємства впроваджувати нові технології, розробляти і виготовляти нові продукти та швидко приймати управлінські рішення.
Маркетингові можливості	Розвиненість системи збуту, маркетингові комунікації, цінова політика, дослідження ринку та налагодження зв'язків з учасниками ринку, вміння працювати з клієнтами.
Інформаційне забезпечення	Якість та доступність інформаційних систем, проведення аналітики, ведення баз даних і вміння використовувати цифрові технології.
Корпоративна культура	Цінності, норми поведінки, стиль керівництва, морально-психологічний клімат у колективі.
Управлінські компетенції	Стратегічне мислення, здатність до планування, ефективність прийняття рішень, рівень менеджменту.

Внутрішні й зовнішні чинники перебувають у постійній взаємодії, створюючи складну динамічну систему. Наприклад, висока якість продукції (внутрішній фактор) допомагає адаптуватися до змін попиту (зовнішній фактор). Або ж фінансова стабільність компанії дозволяє витримувати економічні кризи, викликані зовнішніми обставинами [42].

Вивчення взаємозв'язку між чинниками середовища та рівнем конкурентоспроможності дозволяє підприємству не лише зберігати, але й посилювати свої ринкові позиції, створюючи умови для довгострокового зростання. Відтак, стратегічне планування повинно враховувати як внутрішні резерви розвитку, так і зовнішні можливості та загрози [27].

Розглянемо види чинників, що впливають на конкурентоспроможність компанії за різними класифікаційними ознаками (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Види факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Види факторів
За походженням	Внутрішні, зовнішні
За можливістю впливу підприємства	Керовані, частково керовані, некеровані
За змістом впливу	Економічні, організаційні, виробничі, фінансові, соціальні, природно-екологічні, технологічні
За тривалістю впливу	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
За рівнем прояву	Макрорівня, мезорівня, мікрорівня
За сферою виникнення	Виробничі, збутові, маркетингові, кадрові, логістичні, інноваційні
За стабільністю	Постійні, змінні (тимчасові)
За характером впливу	Стимулюючі, стримувальні
За результатом впливу	Фактори зростання, фактори ризику
За роллю у конкурентній боротьбі	Базові, диференціюючі, підтримуючі

Групування чинників за різними класифікаційними ознаками дає можливість глибше усвідомити сутність впливу кожного із факторів, що визначають конкурентні позиції компанії на ринку, а також правильно обрати інструменти для підвищення його конкурентної привабливості.

Класифікація факторів за походженням демонструє, що конкурентоспроможність залежить як від внутрішніх умов розвитку підприємства, так і від зовнішнього середовища, на яке компанія здебільшого має обмежений вплив. Аналіз за можливістю впливу підкреслює, що частина чинників може бути безпосередньо керована підприємством, частина лише частково піддається коригуванню, а певні фактори є повністю некерованими, проте все одно потребують врахування при розробці напрямів підвищення конкурентної привабливості підприємства [37].

Систематизація за змістом впливу дозволяє зрозуміти багатовимірність чинників, оскільки вони охоплюють економічні, організаційні, виробничі, соціальні, технологічні та екологічні аспекти діяльності компанії.

За тривалістю впливу чинники можуть діяти в коротко-, середньо- чи довгостроковій перспективі, що визначає швидкість реагування підприємства та можливості тактичного та стратегічного планування. Поділ за рівнем прояву підкреслює, що конкурентоспроможність формується одночасно на макро-, мезо- та мікрорівнях, тобто залежить від державної політики, галузевих умов та внутрішнього функціонування підприємства [60].

Класифікація за сферою виникнення показує, що формування конкурентних переваг можливе у виробничих, маркетингових, кадрових, логістичних та інноваційних процесах. Фактори також відрізняються за стабільністю: одні мають постійний характер, інші змінюються в залежності від динаміки ринку. За характером впливу вони можуть підтримувати розвиток підприємства або, навпаки, стримувати його зростання.

За результатом прояву чинники поділяються на ті, що сприяють зміцненню конкурентних позицій, та ті, що виступають джерелами ризиків. Окрема класифікаційна ознака враховує їхню роль у конкурентній боротьбі:

базові забезпечують необхідний мінімум для функціонування, диференціюючи створюють унікальні переваги, а підтримуючі допомагають закріплювати досягнуті результати. Сукупний розгляд цих класифікацій дозволяє глибше зрозуміти зміст конкурентоспроможності та розробляти обґрунтовані управлінські рішення.

Для досягнення високого рівня конкурентної привабливості підприємства необхідно враховувати вплив багатьох факторів, які можуть як сприяти його розвитку, так і становити загрозу його стабільності. Саме тому виникає потреба в аналізі чинників, що зумовлюють ослаблення позицій підприємств на ринку та можуть стати перешкодою для реалізації їх конкурентного потенціалу [38].

За переконанням Снігира Л.П., ключовими чинниками, що спричиняють нестабільний стан суб'єкта господарювання на ринку є: недостатній рівень досліджень стратегій і цілей основних конкурентів; низька чутливість до запитів споживачів; хибне визначення пріоритетних напрямків розвитку; високий рівень конкуренції в галузі; обмеженість у реалізації політики щодо товарного асортименту; нездатність ефективно конкурувати в ціновому сегменті; мінливий фінансовий стан підприємства; відсутність механізмів планування на перспективу; застосування застарілих управлінських підходів; експлуатація застарілих технічних засобів; а також неефективна організація збутової діяльності та просування продукції [45, с. 38-44].

Вивчення факторів, що здійснюють вплив на рівень конкурентної здатності компанії, вказує на те, що цей процес є різностороннім і досить складним. Узагальнення результатів аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників свідчить, що конкурентоспроможність та конкурентна привабливість підприємства формуються під впливом великої кількості взаємопов'язаних елементів, які по-різному проявляються у залежності від специфіки галузі, стану ринку та стратегічних пріоритетів самої компанії.

Комплексний характер впливу цих чинників зумовлює необхідність системного підходу до постійного моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Лише своєчасне реагування на виклики, адаптація до його мінливих умов та активне використання власного потенціалу дозволяють підприємству утримувати стійкі конкурентні позиції на ринку та підвищувати рівень своєї конкурентної привабливості.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства значною мірою залежить від його здатності комплексно оцінювати вплив різноманітних чинників і вибудовувати ефективну стратегію розвитку в умовах зростання невизначеності та конкуренції.

1.3. Методи та підходи до оцінювання конкурентної привабливості підприємств

Оцінювання рівня конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства є складовою частиною стратегічного управління, адже дає змогу визначити ключові переваги й недоліки, окреслити перспективи розвитку та своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, що можуть послабити позиції компанії на ринку.

У сучасних наукових дослідженнях досі не сформовано єдиного підходу до оцінювання конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства. Частина дослідників пропонує визначати їх через аналіз конкурентного середовища, а інші – через діагностику наявного конкурентного потенціалу чи вимірювання загального рівня конкурентної спроможності компанії. На думку Чорної М., Волосова А. та Смольнякової Н. процес оцінювання конкурентної привабливості має базуватися на галузевій специфіці, оскільки саме особливості ринку формують той набір показників, що формують конкурентну привабливість, що є актуальними та визначальними для підприємства [59].

На основі аналізу наукових праць і досліджень, присвячених проблематиці оцінювання конкурентної привабливості підприємства, можна виокремити низку найбільш поширених підходів, серед яких:

- модель конкуренції Майкла Портера;
- модель продукт-ринок (І. Ансоффа);
- матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group);
- модель GE/McKinsey;
- матриця General Electric (GE);
- графічний метод (багатокутник конкурентоспроможності);
- SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін підприємства його можливостей та загроз);
- методи комплексного оцінювання конкурентоспроможності та конкурентної привабливості.

Для всебічного розуміння їхнього змісту та практичного застосування доцільно детально охарактеризувати кожен із цих методів.

Модель конкуренції Майкла Портера. Основою концепції М. Портера є те, що основні економічні показники діяльності підприємства безпосередньо залежить від наявних у нього конкурентних переваг. Відповідно до цієї моделі підприємство може використати одну із стратегій: диференціації, стратегія цінового лідерства або стратегія фокусування (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель конкуренції М. Портера

Суть стратегії диференціації полягає у розробці та створенні такого товару, який бути мати суттєві відмінності від товарів конкурентів та додаткову цінність для споживача.

Стратегія лідерства за витратами ґрунтується на мінімізації витрат виробництва та зниженні собівартості, що уможливорює встановлення нижчої ціни для покупців. Досягти цього можна завдяки оптимізації витрат на маркетингові дослідження, рекламу, сервіс та інші операційні процеси. Стратегія концентрації передбачає зосередження уваги на конкретному сегменті ринку, поглиблене вивчення його потреб і забезпечення найвигіднішої пропозиції для споживачів цього сегмента з метою здобуття провідних позицій [23].

Модель продукт-ринок (І. Ансоффа). Дана модель сприяє раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства та допомагає окреслити напрям його поведінки на ринку.

Обрання певної стратегії розвитку підприємства визначається ступенем насиченості ринку та його здатністю забезпечувати безперервне оновлення виробничих процесів. Можливості розширення виробничої діяльності залежать від того, у яких ринкових умовах функціонує підприємство та який товар пропонує споживачам. Якщо компанія працює на добре освоєному ринку та реалізує продукт, на який є попит, найбільш доцільною для неї є стратегія глибшого проникнення на ринок. У випадку виведення нового продукту на знайомий ринок, логічним буде використання стратегії розроблення нового продукту. Коли ж підприємство виходить на новий ринок зі звичним товаром, оптимальним вибором є стратегія розширення ринку. Якщо ж і ринок, і продукт є новими, найбільш доцільною стає стратегія диверсифікації [7].

Таким чином, вибір напряму розвитку за моделлю І. Ансоффа базується на поєднанні характеристик товару та ринку, що дозволяє підприємству формувати можливості для зростання як у межах однієї галузі, так і у кількох сферах діяльності. Деякі наковці вважають, що матрицю І. Ансоффа доцільно доповнити ще одним параметром – географічним виміром, який враховує регіональний або національний простір, де планується проникнення на ринок та його освоєння..

Матриця BCG (Boston Consulting Group) – це аналітичний інструмент, який допомагає підприємству оцінити свій товарний портфель і визначити, у які товари варто інвестувати кошти, які підтримувати, а які – вилючати з товарного портфелю [31].

У матриці БКГ на осі абсцис відображається частка ринку (від низької до високої), а на осі ординат – річний темп зростання продажів. Матриця містить 4 сектори: Зірки, Дійні корови, Знаки питання, Собаки (рис. 1.6).

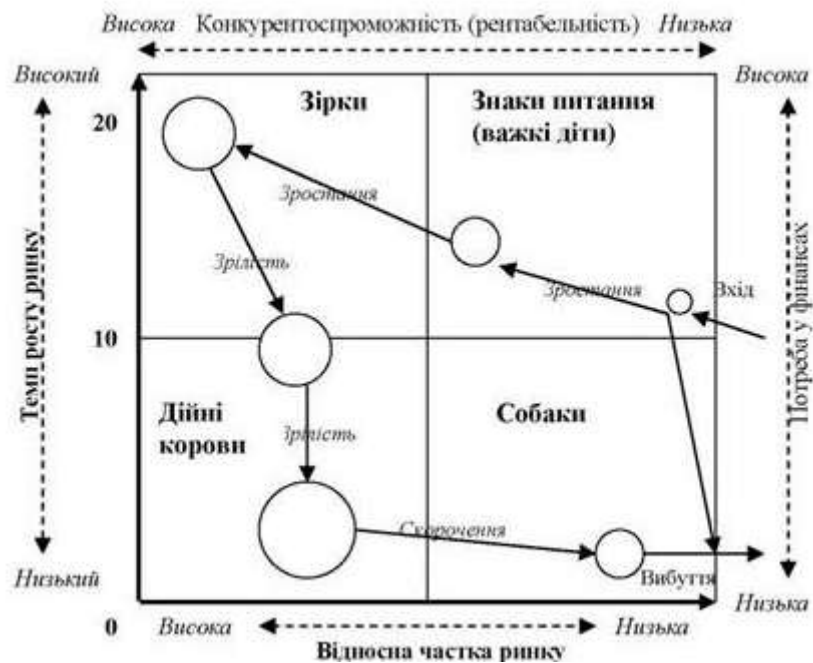


Рис. 1.6. Матриця БКГ (Boston Consulting Group)

Товари, що розміщені в секторі «Зірки» – це найбільш прибуткові товари, які потребують постійної підтримки та розвитку для збереження частки ринку.

Товари, що відносяться до сектору «Дійні корови» – забезпечують підприємство стабільним прибутком, і їх потрібно постійно підтримувати та стежити за ними. «Собаки» – є найменш прибутковими товарами, займають найменшу частку ринку і їх доцільно поступово виводити з ринку.

«Знаки питання» – товари цієї групи мають низьку частку ринку та високі темпи зростання. Вони потребують високих інвестицій і можуть стати

як «Зірками» так і «Собаками». Для успішної роботи підприємству в товарному портфелі слід мати 2-3 «Дійні корови», що забезпечують стабільний прибуток, 1-2 «Зірки», які можуть стати основними товарами в майбутньому, і мінімальну кількість товарів, що відносяться до сектору «Собаки» [25].

Матриця GE/McKinsey («Привабливість ринку – конкурентна спроможність компанії»). Метод належить до інструментів портфельного аналізу та представляє собою 9-тисекторну матрицю, що використовується для порівняльного оцінювання стратегічних напрямів діяльності підприємства (рис. 1.7).

		Конкурентоспроможність сегменту		
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Привабливість сегмента ринку	Висока (8-10 балів)		Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4-7 балів)	Низький потенціал		Високий потенціал
	Низька (0-3 бали)	Низький потенціал	Низький потенціал	

Рис. 1.7. Дев'ятисекторна матриця GE/McKinsey

Дану матрицю необхідно складати у певній послідовності:

- визначення цільового клієнта;
- встановлення вагових коефіцієнтів для обраних критеріїв;
- оцінювання кожного ринкового сегмента;
- прогнозування їх подальшого розвитку;
- вибір найбільш пріоритетних сегментів [49].

При формуванні даної матриці враховують два ключові параметри – рівень привабливості ринку та конкурентні переваги підприємства. Від сили та значущості цих характеристик залежить вибір оптимальної стратегії для подальшого розвитку господарюючого суб'єкта.

Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція». Матриця General Electric (GE) є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити стратегічний рівень підприємства у різних напрямках бізнесу. В її основі лежить ідея, що найперспективнішими для інвестування та розвитку є ті бізнес-одиниці, які функціонують у високопривабливих галузях та одночасно мають сильні позиції відносно своїх конкурентів.

У цій моделі кожен бізнес-юніт оцінюється за двома осями: вертикальна вісь відображає ступінь привабливості галузі (що враховує темпи зростання, рівень прибутковості, бар'єри входу, рівень конкуренції тощо), а горизонтальна – рівень конкурентної позиції підприємства (що включає ринкову частку, інноваційні можливості, ефективність виробництва тощо) [14].

Поєднання цих двох показників дозволяє класифікувати підприємства або їх підрозділи у 9-ти стратегічних зонах: від зони активного інвестування (висока привабливість і сильна позиція) до зони поступового виходу з ринку (низька привабливість і слабка конкурентна позиція). Таким чином, за допомогою моделі GE, підприємство може приймати стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетних напрямів розвитку або переорієнтацію неефективної діяльності на інші бізнеси.

Графічний метод (багатокутник конкурентоспроможності). Одним із методів, який заслуговує на особливу увагу, є графічний метод, що дозволяє наочно відобразити потенційні переваги господарства в умовах конкурентного ринку. Завдяки цьому методу можна виявити, у чому саме підприємство здатне перевершити своїх конкурентів. Ідентифікація найсильнішого конкурента в галузі здійснюється на основі експертного оцінювання з подальшим нанесенням результатів на графік [8].

Процес побудови графічної моделі полягає у створенні багатокутників, що формуються наступним чином: коло поділяється радіальними оціночними шкалами на однакові сектори, кількість яких відповідає числу визначених критеріїв. На кожній шкалі відмічаються значення параметрів згідно з

встановленою градацією, яка передбачає зростання оцінок від центру кола до його межі. Відповідні точки, що відображають рівень реалізації кожного критерію для певного підприємства, наносяться на графік. З'єднання цих точок дозволяє побудувати ламану лінію, що утворює фігуру, яка візуалізує конкурентний профіль підприємства (рис. 1.8).

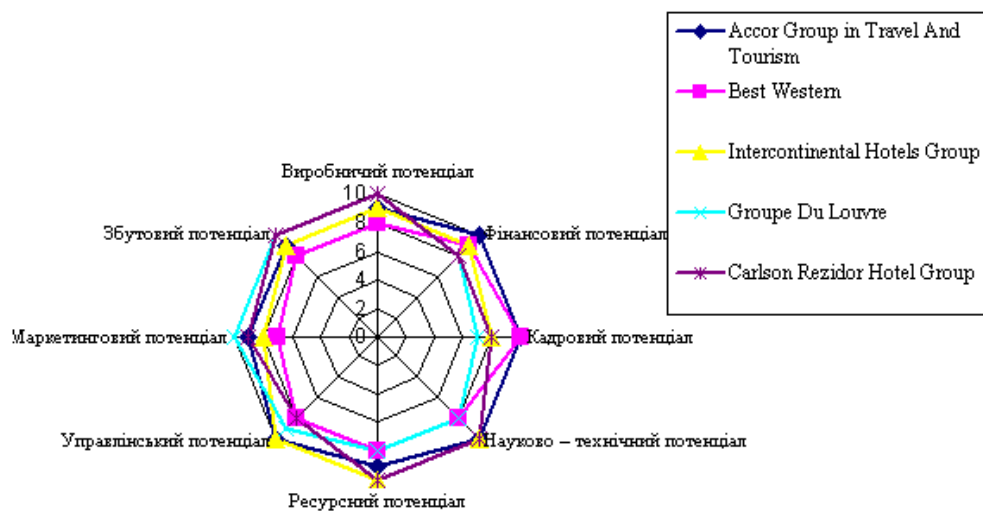


Рис. 1.8. Багатокутник конкурентоспроможності (графічний метод)

SWOT-аналіз. Це один із найпоширеніших і найбільш універсальних матричних методів стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. За допомогою SWOT-аналізу підприємство може визначити свої внутрішні ресурси і переваги (strengths), виявити наявні недоліки або обмеження (weaknesses), а також оцінити зовнішнє середовище для виявлення сприятливих факторів розвитку (opportunities) та потенційних ризиків або загроз (threats). В результаті проведення SWOT-аналізу підприємство може сформулювати стратегічні напрями розвитку, в яких будуть враховані реальні умови його функціонування.

SWOT-аналіз є корисним інструментом для ухвалення стратегічних рішень, оскільки дозволяє обґрунтовано планувати дії, спрямовані на підсилення конкурентної привабливості, мінімізувати ризики та ефективно використовувати ринкові можливості.

Метод комплексного оцінювання конкурентної спроможності. Дані методи ґрунтуються на цілісному підході до аналізу діяльності підприємства та дають змогу охопити широкий спектр ключових характеристик його функціонування. Застосування таких методик дозволяє отримати детальну та об'єктивну картину рівня конкурентоспроможності компанії шляхом урахування значного обсягу як сильних сторін, так і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на її розвиток.

Серед існуючих підходів даного методу вирізняють комплексні методики, які умовно поділяються на два основні напрями:

- підходи, що використовують індивідуальні показники, які характеризують окремі аспекти конкурентоспроможності.
- підходи, орієнтовані на формування інтегрованого (зведеного) індикатора, що дає узагальнену оцінку конкурентного потенціалу.

У межах першої групи методик розрізняють два підвиди: ті, що базуються на випадковому (несистематизованому) наборі показників, і ті, що спираються на чітко структуровану систему індикаторів. Щодо першого підвиду, то тут науковці пропонують перелік ключових показників, які можуть бути використані для характеристики конкурентоспроможності підприємства [14]. До них відносяться:

- рівень конкурентної спроможності продукції та ефективність її реалізації;
- співвідношення вартості реалізованої продукції до її обсягів за аналізований період;
- рентабельність продажу;
- оборотність товарно-матеріальних запасів;
- ефективність реалізації продукції;
- частка дебіторської заборгованості в загальній структурі продажів;
- рівень використання виробничих потужностей;
- обсяг замовлень у портфелі.

Водночас слід зазначити, що недоліком цього підходу є його вузька спрямованість: акцент робиться переважно на виробничо-збутові аспекти

діяльності компанії, тоді як його фінансове становище залишається поза увагою. Такий підхід ускладнює отримання повної та об'єктивної картини про конкурентні позиції компанії на ринку.

Інші науковці пропонують вищезазначені показники досліджуваного підприємства, порівнювати з такими ж показниками конкурентів і на основі порівняльного аналізу робити висновки, хто є найбільш сильним конкурентом.

Також, серед інструментів оцінювання рівня конкурентної привабливості підприємства варто виділити підхід, що ґрунтується на концепції мультиплікаторного ефекту. Його основна ідея полягає в тому, що певна економічна дія чи подія (наприклад, інвестиційне вливання) здатна породжувати низку взаємопов'язаних змін у системі.

Початковий вплив, який здійснює підприємство, спричиняє первинні результати – зростання доходів, збільшення заощаджень тощо. Ці результати, у свою чергу, зумовлюють появу подальших – вторинних ефектів, що повторюють характер попередніх, але мають менший масштаб. Така ланцюгова реакція може тривати кілька циклів, поступово згасаючи, але водночас формуючи загальний вплив на економічне середовище.

Якщо представити цю послідовність змін у математичній формі, можна вирахувати загальну суму ефектів, які виникають у результаті одного початкового стимулу. Якщо ця сукупність має обмежене числове значення, то існує коефіцієнт, який відображає співвідношення між повним результатом та початковим впливом. Саме цей коефіцієнт і називається мультиплікатором – його використовують для прогнозування загального ефекту від початкового рішення чи дії підприємства [25].

На сьогодні одним із найсучасніших підходів до оцінювання конкурентної привабливості підприємства є мультикритеріальний аналіз (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA).

MCDA дозволяє враховувати багато різних показників (критеріїв) одночасно – як внутрішні (ресурси, фінанси, виробництво, інновації), так і

зовнішні (ринкові умови, середовище, попит тощо). Це робить оцінку багатовимірною та реалістичною. Завдяки сучасним варіантам MCDA (TOPSIS, VIKOR, ANP/АНР, а також новим гібридним або «розширеним» версіям із нечіткістю, груповими оцінками, зважуванням тощо) можна здійснювати обґрунтовану й адаптивну до обставин оцінку [63].

MCDA-підходи ефективні у ситуаціях, коли потрібно порівнювати декілька альтернатив або суб'єктів (наприклад, різні бізнес-одиниці, підприємства чи напрями діяльності), що характерно для аналізу «привабливості» галузі чи портфеля. Наразі MCDA активно застосовується у різних сферах – і для підприємств, і на макрорівнях, що підтверджує її універсальність і актуальність [57].

Для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та утримання високих конкурентних позицій на ринку використовують методи багатокритеріального прийняття рішень (MCDM). У сучасній виробничій практиці ці методи стали важливою частиною завдяки своїй здатності знаходити баланс між кількома та іноді суперечливими критеріями.

В останні роки все частіше застосовуються численні методи MCDM, такі як процес аналітичної ієрархії (АНР), нечіткий АНР (FАНР), аналітичний мережевий процес (АНР), метод упорядкування за подібністю до ідеального рішення (TOPSIS), компромісне ранжування за вищими критеріями (VIKOR) тощо. Вони мають дедалі ширше застосування у виробничій практиці, наприклад, у виборі обладнання, сировини, матеріалів та інших ресурсів. Метою цього є підвищення ефективності виробництва та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Методи MCDM застосовуються в різних галузях промисловості, де вони спрощують складні проблеми прийняття рішень та підтримують оптимізацію процесів. Під час робочого процесу виникають різні складні завдання, і головна роль цих методів полягає в допомозі з рішеннями. З їхньою допомогою фахівці можуть порівнювати різні альтернативи з кількома критеріями різної важливості, такими як вартість, якість, терміни

виконання тощо. Вони являють собою значний внесок у розвиток сучасної економіки з їх використанням у різних галузях промисловості.

У розробці нових товарів та удосконаленні існуючих за останні роки було впроваджено чимало методів MCDM для підтримки стратегічних рішень, пов'язаних з вибором нових технологій, матеріалів та функцій, що дозволяє компаніям створювати конкурентоспроможні продукти та задовольняти потреби динамічно мінливих ринків [58].

Ми вважаємо, що використання сучасних методів мультикритеріального аналізу MCDA (TOPSIS, VIKOR, ANP/АНР) та методів багатокритеріального прийняття рішень MCDM є дуже актуальним при оцінюванні конкурентної привабливості підприємства. Це дозволить враховувати багато різних внутрішніх і зовнішніх критеріїв одночасно, що зробить оцінку багатовимірною та реалістичною. Дані методи доцільно застосовувати для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та утримання високих конкурентних позицій.

Проаналізувавши представлені методи можна дійти висновку, що кожен із них має свої унікальні підходи, аналітичні можливості та сферу застосування. Модель конкуренції Майкла Портера акцентує увагу на стратегічних перевагах підприємства, матриці BCG і GE/McKinsey дозволяють проводити портфельний аналіз бізнес-напрямів компанії, тоді як графічний метод і SWOT-аналіз забезпечують візуалізацію внутрішніх і зовнішніх характеристик. Модель Ансоффа орієнтована на пошук стратегій зростання, а підхід, заснований на мультиплікаторному ефекті, дає змогу оцінити розширений вплив рішень підприємства.

Водночас, жоден із методів не спроможний повною мірою охопити всі аспекти діяльності компанії в умовах мінливого конкурентного середовища. Використання лише одного підходу може дати однобічне уявлення про реальний стан справ. Саме тому, доцільним є поєднання кількох методик у межах комплексного підходу щодо оцінювання конкурентної привабливості підприємства. Це дозволить врахувати і зовнішні чинники, і внутрішні

ресурси, об'єктивно оцінити поточний стан справ та сформуванати збалансовану стратегію розвитку підприємства [22].

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства (КСП) та його конкурентної привабливості, необхідно використовувати вищезазначені методи в поєднанні і таке оцінювання проводити в певній послідовності (рис. 1.9).

Алгоритм відображає поетапний підхід до комплексної оцінки КСП, включаючи всі основні етапи, деталізацію методичних дій та кінцеві результати. Процес оцінювання починається з визначення величини потенційної конкурентоспроможності, що передбачає ідентифікацію набору одиничних показників, визначення їх вагомості, збирання необхідних даних, розрахунок та нормування цих показників. Після цього здійснюється розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

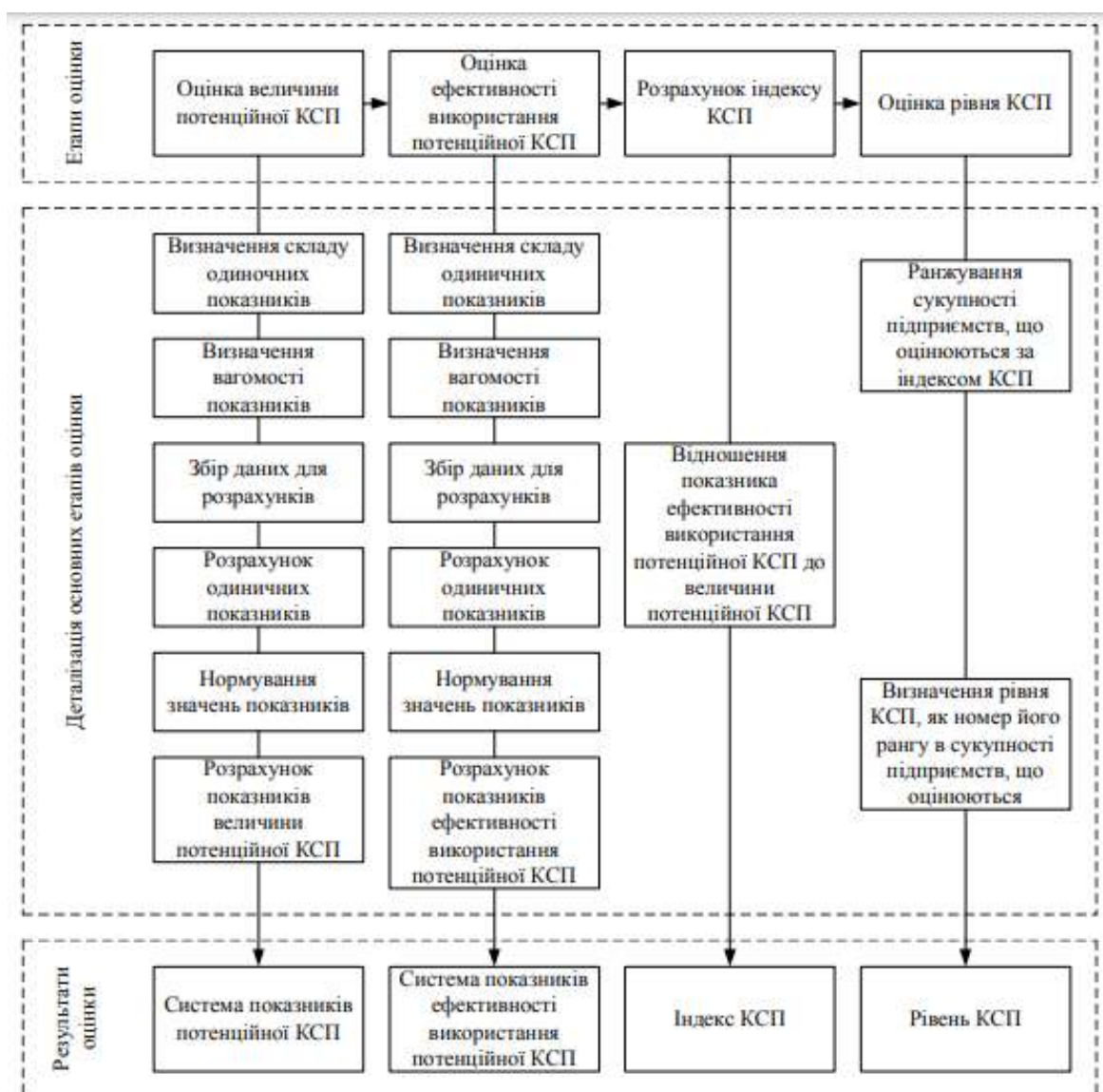


Рис. 1.9. Алгоритм комплексної оцінки конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства

Наступним кроком є оцінка ефективності використання потенціалу КСП. Вона проводиться аналогічним чином: з визначенням показників, збором даних, обрахунками та нормуванням, що дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує свій потенціал у конкурентному середовищі. Після результатів, що були отримані в двох попередніх етапах здійснюється розрахунок індексу конкурентоспроможності, який визначається як співвідношення ефективності використання потенціалу до його величини. Індекс КСП є узагальненим показником, що дозволяє порівнювати підприємства між собою.

Завершальним етапом є оцінка рівня конкурентоспроможності, яка передбачає ранжування підприємств за отриманими індексами КСП. Визначення рівня КСП базується на позиції кожного підприємства у загальному рейтингу, що дозволяє об'єктивно встановити його конкурентну позицію серед аналогічних суб'єктів господарювання. У результаті проведеної оцінки формується система показників потенціалу, система показників ефективності, розраховується інтегральний індекс КСП та визначається фактичний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентна привабливість підприємства є багатогранною економічною категорією, що визначає його здатність привертати увагу, формувати попит та забезпечувати стратегічну стійкість. Вона включає матеріальні та нематеріальні складові, залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, має стратегічний характер і суттєво впливає на розвиток підприємства. Підвищення конкурентної привабливості – це не разова дія, а безперервний процес удосконалення, спрямований на покращення ринкових позицій, адаптацію до змін та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме тому дослідження сутності та ролі конкурентної привабливості є важливим теоретичним і практичним завданням, що дозволяє підприємствам формувати ефективні стратегії розвитку та забезпечувати стійке зростання у ринковому середовищі.

2. У процесі дослідження було визначено, що підвищення конкурентної привабливості є ключовим елементом стратегічного планування та позиціонування компанії на ринку. Встановлено, що ефективне управління конкурентним потенціалом можливе лише за умови застосування системного підходу до аналізу як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішніх факторів ринкового середовища.

2. Узагальнення наукових підходів дозволило класифікувати існуючі методи оцінювання конкурентної привабливості компанії за напрямками: стратегічні моделі (модель Портера, І. Ансоффа), портфельні інструменти (BCG, GE/McKinsey), аналітичні та графічні методи (SWOT-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності), а також сучасні комплексні методики з використанням інтегральних і мультикритеріальних індексів. Доведено, що кожен з цих методів має власні переваги та обмеження і розкриває лише окремі аспекти конкурентного стану підприємства. Водночас особливу цінність становлять сучасні багатокритеріальні методи (MCDA), які дозволяють здійснювати обґрунтовану та гнучку оцінку конкурентоспроможності з урахуванням складності економічного середовища. Також наголошено, що найбільш доцільним є поєднання кількох методів в межах єдиного аналітичного підходу, що забезпечує більш об'єктивну та всебічну оцінку реального стану підприємства на ринку. Отже, проведене дослідження дозволяє сформулювати підґрунтя для подальшого практичного впровадження методик оцінювання конкурентної привабливості підприємства. Це, у свою чергу, сприяє обґрунтованому вибору стратегічного напрямку розвитку компанії та створенню стійких конкурентних переваг на тривалий період.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕЛЕВАТОРА

2.1. Характеристика підприємства та його ринкового середовища

ТОВ «Баглійський елеватор» входить до аграрного холдингу «Агроцентр-Україна», який розпочав свою діяльність ще у 2005 році. До складу цього агрооб'єднання входить велика кількість підприємств, що охоплюють різноманітні напрями аграрної сфери, створюючи цілісну та ефективну систему функціонування холдингу.

«Агроцентр-Україна» є одним із лідерів вітчизняного ринку серед виробників зернових, бобових та технічних культур. Структура холдингу охоплює 15 підприємств, які ведуть господарську діяльність у восьми регіонах України: Дніпропетровській, Харківській, Полтавській, Кіровоградській, Одеській, Миколаївській, Львівській і Черкаській областях. Така широка географія діяльності забезпечує стійкість виробничих процесів та дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з регіональними змінами ринку.

Основна спеціалізація ТОВ «Баглійський елеватор» полягає в наданні комплексу послуг зі зберігання, приймання та первинної обробки зернових культур. Підприємство розташоване в м. Кам'янське за адресою: вул. Січеславський шлях, 151-А. Площа виробничого об'єкта становить 18 га. Однією з вагомих конкурентних переваг елеватора є його вигідне географічне розташування – поблизу залізничної колії та зручних транспортних шляхів, що сприяє оптимізації логістики та прискоренню доставки продукції.

Основне завдання підприємства – створення сприятливих умов для тимчасового зберігання зерна з метою збереження його якісних характеристик до моменту продажу чи подальшої переробки. Компанія надає

повний спектр послуг: приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур і насіння соняшнику. Також ТОВ «Баглійський елеватор» обробляє власні земельні угіддя, на яких вирощує озиму пшеницю, кукурудзу та соняшник, що дозволяє підвищити рівень диверсифікації та зміцнити ринкові позиції.

Для підприємства ключове значення має отримання прибутку як від надання профільних послуг, так і від реалізації власної сільськогосподарської продукції. Аналіз складу та структури виручки від реалізації дозволяє оцінити асортиментну політику та спеціалізацію елеватора. Розподіл продукції за видами та часткою в загальному доході дає змогу виявити найбільш прибуткові напрямки та виявити потенціал для розширення або оптимізації асортименту. Також ця інформація є важливою для оцінювання конкурентоспроможності окремих товарів і прийняття ефективних управлінських рішень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз структури доходів від реалізації продукції та наданих послуг
ТОВ «Баглійський елеватор»**

Продукція та послуги елеватора	2020		2021		2022		2023		2024		2024 у % до 2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
С. г. продукція, всього, в т.ч.	5481,8	24,9	4329,1	18,5	3209,3	17,1	3862,8	17,2	5714,6	21,4	104,2
озима пшениця	1496,5	6,8	1549	6,6	1139,2	6,1	1309,1	5,8	1269,8	4,7	84,9
соняшник	2997,2	13,6	2780,1	11,9	2070,1	11,0	1612,9	7,2	2967,9	11,1	99,0
кукурудза на зерно	988,1	4,5	–	–	–	–	940,8	4,2	1476,9	5,5	149,5
Послуги, всього, в т.ч.	16499,6	75,1	19127,7	81,5	15581,5	82,9	18613,3	82,8	21023,8	78,6	127,4
приймка	4820,2	21,9	6578	28,0	5470,1	29,1	6401,6	28,5	7478,3	28,0	155,1
очищення	4236,4	19,3	4268,9	18,2	4050,6	21,6	4367,6	19,4	4152,1	15,5	98,0
сушка	3286,7	15,0	3450,5	14,7	3280,3	17,5	2701,8	12,0	3560,4	13,3	108,3
зберігання	3170,4	14,4	3860,2	16,5	1920,4	10,2	3876,5	17,2	4381,8	16,4	138,2
відправлення і логістичне обслуговування	985,9	4,5	970,1	4,1	860,1	4,6	1265,8	5,6	1451,2	5,4	147,2
Разом по елеватору	21981,4	100,0	23456,8	100	18790,8	100,0	22476,1	100,0	26738,4	100,0	121,6

Аналіз структури та динаміки доходів елеватора за останні п'ять років свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів реалізації, при цьому переважаючою складовою в структурі виручки є доходи від надання послуг. У 2024 р. загальний дохід підприємства зріс на 21,6% порівняно з базисним періодом і склав 26738,4 тис. грн.

Частка реалізації с.г. продукції у загальній структурі доходів за аналізований період коливалась на рівні 17–25%, при цьому у 2024 р. вона становила 21,4%. Найбільше скорочення спостерігалось за озимою пшеницею – обсяги її реалізації зменшилися на 15,1% порівняно з 2020 р. Виручка від реалізації соняшнику залишилася майже на попередньому рівні (99,0%), а виторг від кукурудзи суттєво зріс - 49,5%.

Питома вага виручки від реалізації с.-г. продукції в 2024 р. становить – 21,4 %, також ми бачимо її несуттєве збільшення на 4,2%. А послуги елеватора залишаються основним джерелом – їх частка стабільно перевищує 75,0% (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Частка надходжень від сільськогосподарської продукції та послуг у загальному обсязі доходів, 2024 р.

Серед послуг найбільше зростання спостерігається за прийманням (збільшення на 55,1%) та зберіганням продукції (на 38,2%). Також позитивну динаміку спостерігаємо від надання послуг по відвантаженню та транспортуванню, які зросли на 47,2%. Натомість надання послуг з очищення

зменшилися на 2,0%, що може свідчити про оптимізацію технологічного процесу або зміну потреб клієнтів (рис. 2.2.)

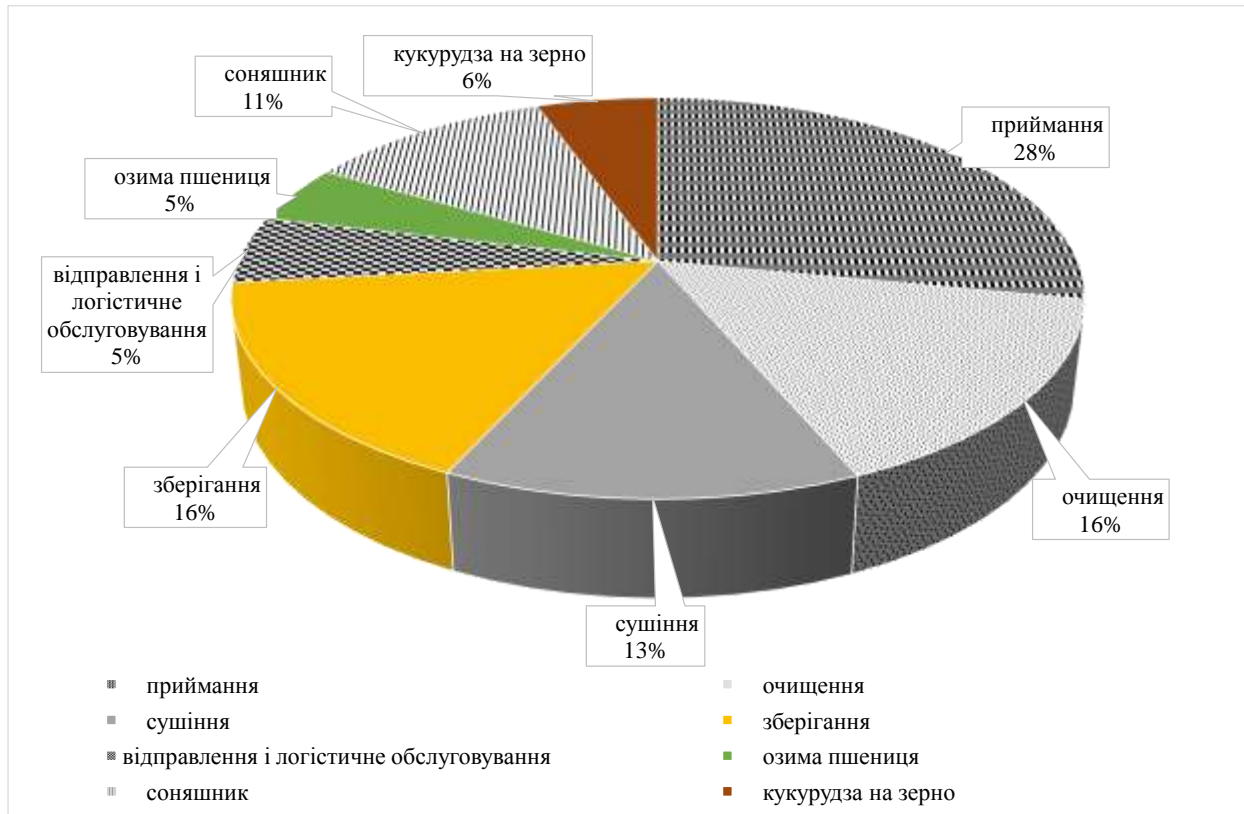


Рис. 2.2. Співвідношення доходів від реалізації продукції та надання послуг, 2024 р.

Загалом, результати діяльності елеватор демонструють позитивну динаміку його розвитку, що є ознакою підвищення його конкурентної привабливості на ринку.

Збут продукції на елеваторному підприємстві відіграє стратегічно важливу роль у формуванні фінансової стійкості та задоволенні потреб замовників. Цей напрям охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на результативне переміщення зернової продукції від місця її зберігання до споживача з урахуванням економічної вигоди. Для забезпечення рентабельності діяльності та збереження конкурентних позицій, система збуту функціонує злагоджено, враховуючи тенденції ринку та виклики, пов'язані з умовами воєнного стану [9]. Спеціалісти, задіяні в реалізації

продукції, демонструють оперативність та здатність до швидкої адаптації, що дозволяє підтримувати ефективність господарських процесів.

Попри складні обставини, зумовлені воєнними діями, елеватору довелося оперативно перебудувати свою діяльність відповідно до нових реалій. У надзвичайно напруженому та загрозовому середовищі підприємство не припинило функціонування, продовжуючи відігравати важливу роль у забезпеченні продовольчої стабільності та підтриманні безперервності аграрної логістики.

Надання послуг на елеваторі здійснюється у звичному режимі, відповідно до заявок клієнтів. У зв'язку з періодичними перебоями в електропостачанні, підприємство застосовувало резервні джерела енергії, зокрема генератори. Незважаючи на труднощі з логістикою, ТОВ «Баглійський елеватор» має напрацьовані альтернативні транспортні маршрути для перевезення зернових. Для забезпечення ефективного збуту продукції підприємство співпрацює з профільними логістичними компаніями та зернотрейдерами. Додатково активно використовуються цифрові платформи для онлайн-торгівлі, що сприяє мінімізації фізичних контактів і пришвидшенню угод.

Раціональне залучення та управління матеріально-технічними ресурсами є одним з головних чинників, що забезпечують стабільне функціонування елеватора та забезпечують йому постійні прибутки. До таких ресурсів належать технологічні установки, що забезпечують приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зерна, а також транспорт, енергетичні системи та виробнича інфраструктура. Завдяки впровадженню сучасного виробничого обладнання елеватор забезпечує високу швидкість і якість наданих послуг. Значна ємність для зберігання дозволяє підтримувати стабільність у наданні послуг протягом усього періоду зберігання.

У подальшому розглянемо ключові показники, що характеризують результативність використання наявного технічного потенціалу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Баглійський елеватор» у 2022–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2020 р.
Середньорічна оцінка вартості основних виробничих фондів, тис. грн.	28387,2	28430,2	28930,1	29931,4	31158,9	109,8
Середньорічна оцінка вартості оборотних фондів, тис. грн.	27983,2	26580,8	20790,3	29320,8	29981,4	107,1
Обсяг основних засобів у розрахунку на одного працівника, тис. грн.	498,0	516,9	723,3	831,4	798,9	160,4
Припадає виручки від реалізації на 1 грн. основних засобів, грн.	0,77	0,83	0,66	0,75	0,86	110,8
Витрачено основних фондів на 1 грн валової продукції, грн.	1,29	1,51	1,54	1,33	1,17	90,2

Аналіз динаміки ефективності використання матеріально-технічних ресурсів свідчить про позитивні зміни на підприємстві протягом 2020–2024 років. Зокрема, середньорічна вартість основних виробничих засобів зросла на 9,8%, а оборотних – на 7,1%, що вказує на поступове оновлення і розширення ресурсної бази елеватора. Важливим є також суттєве зростання фондоозброєності – на 60,4%, що є результатом оптимізації чисельності персоналу та оновленням основних засобів.

Фондовіддача зросла із 0,77 грн до 0,86 грн, що на 10,8% більше порівняно з 2020 р., а це свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів у процесі надання послуг. Зменшення

фондомісткості до 1,17 грн (на 9,8%) додатково підтверджує позитивну тенденцію щодо ефективного використання основних засобів (рис. 2.3).

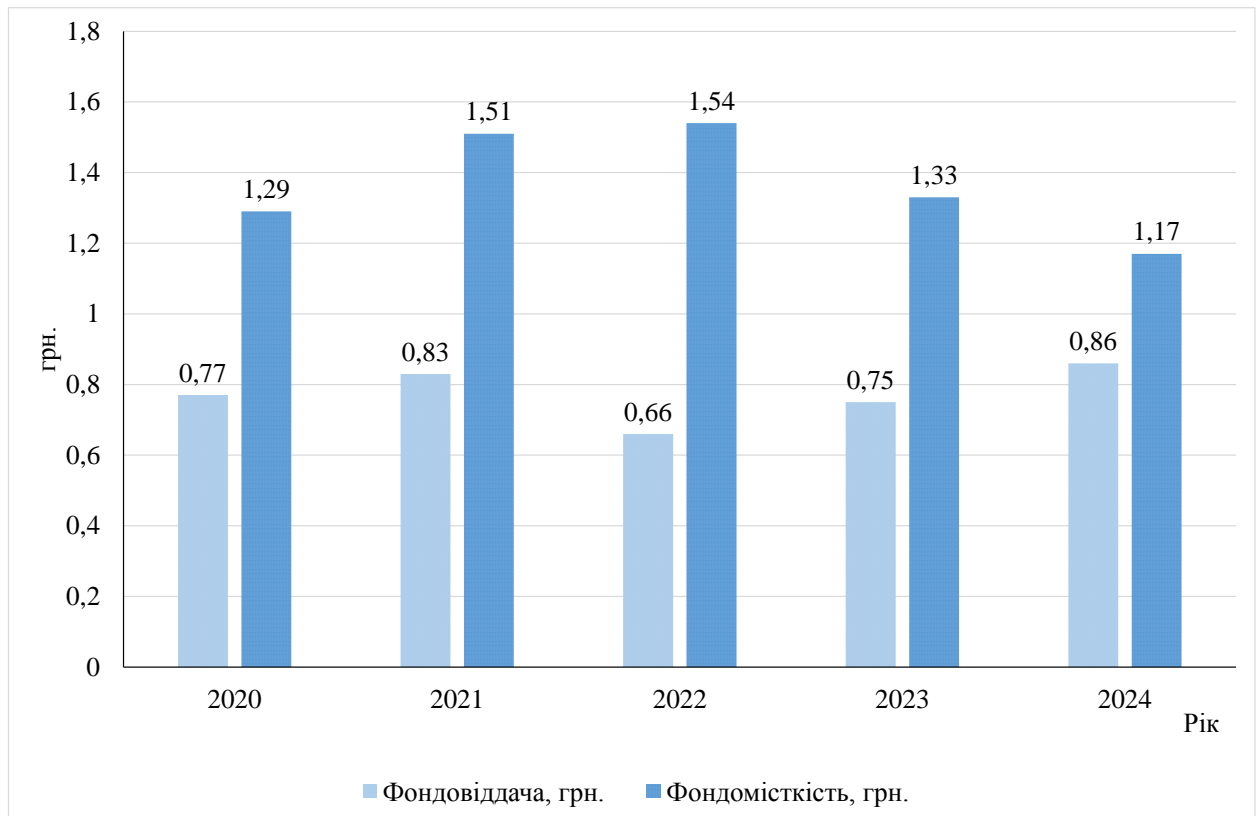


Рис. 2.3. Співвідношення фондовіддачі та фондоємності на елеваторі

Таким чином, підприємство демонструє покращення ефективності використання засобів виробництва, що є важливим чинником підвищення його конкурентної привабливості та прибутковості.

Трудові ресурси елеватора є ключовим елементом забезпечення безперервного виробничо-логістичного процесу. Персонал підприємства охоплює фахівців різного профілю: операторів технологічного обладнання, лаборантів, техніків, працівників складської логістики, а також адміністративно-управлінський персонал. Сьогодні на елеваторі склалася ситуація дефіциту кадрів, викликаного міграційними процесами та воєнним станом, підприємство змушене було оптимізувати трудові витрати, зберігаючи при цьому високий рівень обслуговування клієнтів. Тому, збереження та розвиток професійного кадрового потенціалу є невід’ємною

складовою стратегічної стійкості елеватора та його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Показники ефективності використання трудових ресурсів на елеваторі включають річну і погодинну продуктивність праці, середній дохід на одного працівника та співвідношення обсягів наданих послуг до чисельності персоналу. Зростання цих показників свідчить про раціональне навантаження на штат, належну організацію праці. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники продуктивності трудових ресурсів елеватора

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2020
Фінансові надходження від збуту продукції і послуг, тис. грн.	21981,4	23456,8	18790,8	22476,1	26738,4	121,6
Середній штат працівників протягом року, осіб	57	55	40	36	39	68,4
Прямі трудові витрати, тис. люд.-год.	105,7	104,7	77,8	69,8	76,4	72,3
Фактично відпрацьований час одним працівником, люд.-год.	1869,0	1904	1946	1960,0	1960,0	104,9
Фінансові надходження на одного працівника, тис. грн.	385,6	426,5	469,8	624,3	685,6	177,8
- на одну люд.-год.	207,9	224,0	241,4	322,0	349,8	168,3

За останні п'ять років спостерігається позитивна динаміка фінансових надходжень від збуту продукції і послуг – зростання становить 21,6% порівняно з 2020 р. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Середній штат працівників зменшився з 57 осіб у 2020 р. до 39 у 2024 р., що становить лише 68,4% від рівня 2020 р. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, доходи від реалізації продукції та надання послуг зросли на 21,6%, що свідчить про зростання продуктивності праці. Прямі трудові витрати зменшилися на 27,7%, що є результатом підвищення ефективності використання робочого часу.

Продуктивність праці у розрахунку на одного працівника значно підвищилась – на 77,8%. Це вказує на покращення організації праці, модернізацію процесів або інші фактори, що позитивно вплинули на ефективність роботи працівників. Аналізуючи дану таблицю, можна сказати, що підприємству вдалося значно покращити фінансові результати та ефективність праці, незважаючи на скорочення чисельності персоналу.

Економічна результативність діяльності елеватора характеризує ступінь ефективності використання ресурсного потенціалу – трудових, матеріальних, фінансових ресурсів – з метою досягнення максимального економічного ефекту. До таких показників відносяться: обсяг реалізованої продукції та послуг, виручка, рентабельність, продуктивність праці, фондівдача та інші економічні індикатори, що дають змогу оцінити доцільність і прибутковість діяльності підприємства (табл. 2.4).

З даних табл. 2.4 видно, що в ТОВ «Баглійський елеватор» відбулося покращення економічних результатів. Фінансові надходження від реалізації продукції і послуг за п'ять років зросли на 21,6%, що є свідченням нарощування обсягів виробництва та збільшення покладавців. Водночас фінансові надходження на одного працівника та на одну люд.-год. збільшилися на 77,8% та 68,3%, що вказує на суттєве підвищення ефективності використання робочої сили на елеваторі.

Таблиця 2.4

Економічна оцінка діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Фінансові надходження від збуту продукції і послуг, тис. грн.	21981,4	23456,8	18790,8	22476,1	26738,4	121,6
Фінансові надходження на одного працівника, тис. грн.	385,6	426,5	469,8	624,3	685,6	177,8
- на одну люд.-год.	207,9	224,0	241,4	322,0	349,8	168,3
- на 1 грн. виробничих засобів	0,77	0,83	0,66	0,75	0,86	110,8
Середній місячний дохід працівника, грн.	12145,7	12567,9	12879,0	12985,2	13452,1	110,7
Прибуток, тис. грн.	2656,3	2586,2	1230	3630,8	3879,1	146,0
Витрати на виробництво та реалізацію продукції і послуг, тис. грн.	19325,1	20870,6	17560,8	18845,3	22859,3	118,3
Рівень рентабельності,%	13,7	12,4	7,0	19,3	17,0	3,2 в.п.

Фінансові надходження у розрахунку на одну люд.-год. зросли на 68,3%, що свідчить про більш раціональне використання робочого часу. Показник надходжень на 1 грн. виробничих засобів зріс на 10,8%, демонструючи підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства.

Середній місячний дохід працівника також зріс – з 12145,7 грн. у 2020 р. до 13452,1 грн. у 2024 р., що становить приріст на 10,7%. Це є результатом покращення мотиваційної політики щодо персоналу.

Прибуток підприємства зріс на 46,0%, що є позитивним свідченням фінансової стійкості. Проте варто зазначити, що витрати на виробництво і реалізацію продукції також зросли на 18,3%, що частково зменшило приріст рівня рентабельності. У 2024 р. рівень рентабельності становив 17,0%, що на 3,2 в.п. вище, ніж у 2020 р., але нижче порівняно з максимальним значенням 2023 року (19,3%). Для виявлення тенденцій зміни даного показника проведемо аналітичне вирівнювання по прямолінійному і параболічному тренду (рис. 2.4).

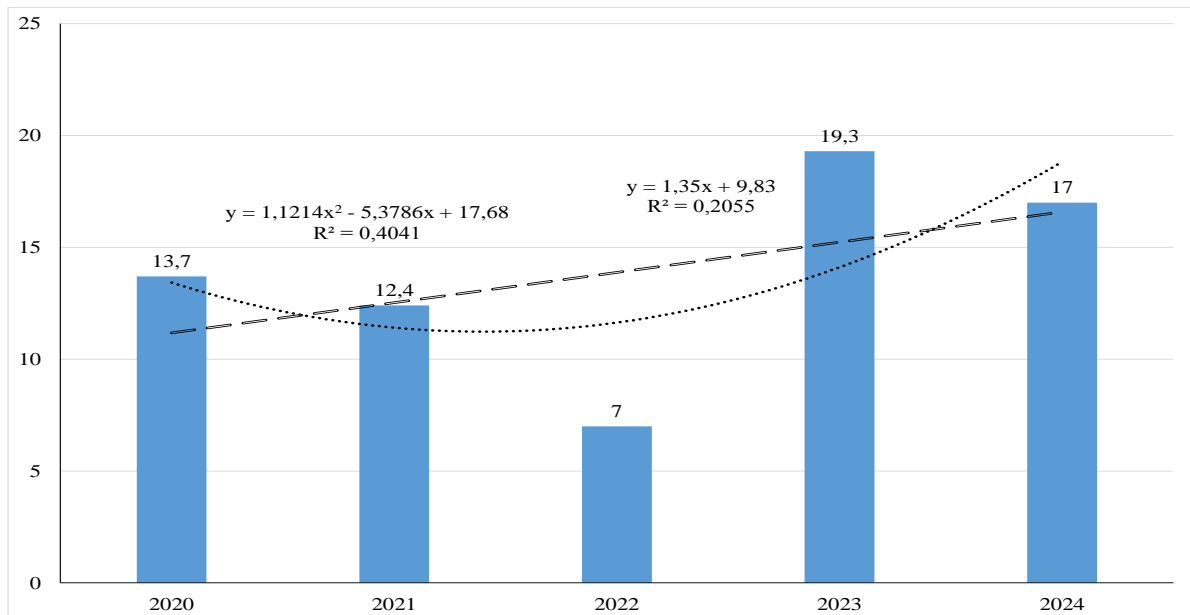


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності за 2020-2024 рр.

Загалом діяльність елеватора демонструє позитивну динаміку зростання прибутковості та ефективності використання ресурсів. Підприємство поступово нарощує фінансові показники, зберігаючи при цьому відносну стабільність витрат і забезпечуючи покращення добробуту працівників.

2.2. Оцінка сучасного стану конкурентної привабливості підприємства

Конкурентна привабливість підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати стабільний фінансово-економічний розвиток, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Оцінка конкурентної привабливості є ключовим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє не лише визначити позицію підприємства відносно конкурентів, але й розкрити внутрішні можливості для розвитку та підвищення ефективності діяльності. Для аграрно-логістичних підприємств, до яких належить ТОВ «Баглійський елеватор», особливого значення набувають показники фінансових результатів, збутової активності, ефективності використання виробничих потужностей, структури витрат, рентабельності та здатності забезпечувати стабільний дохід у мінливих ринкових умовах.

До ключових індикаторів конкурентної привабливості належать обсяги реалізації продукції та послуг, грошові надходження від надання послуг та реалізації продукції, структура витрат, рентабельність, ефективність використання ресурсів, рівень організованості виробничих процесів, технічне оснащення, ступінь диверсифікації видів діяльності та якість взаємодії з клієнтами. Економічні показники вважаються найбільш об'єктивними критеріями оцінювання конкурентоспроможності, оскільки вони відображають реальний економічний стан підприємства, його стійкість до ризиків та здатність адаптуватися до ринкової динаміки. Одним із базових показників, що дає змогу оцінити економічні позиції підприємства та рівень його конкурентної привабливості, є обсяги грошових надходжень від збуту продукції та надання послуг (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка грошових надходжень від продажу продукції і послуг в
ТОВ «Баглійський елеватор»**

Рік	Грошові надходження від збуту продукції і послуг, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп зростання, %	Характер зміни
2020	21981,4	–	100,0	Базовий рівень
2021	23456,8	1475,4	106,7	Помірне зростання
2022	18790,8	-3193,6	85,5	Суттєве зниження
2023	22476,1	494,7	102,2	Помірне зростання
2024	26738,4	4262,3	121,6	Суттєве зростання

З табл. 2.5 видно, що на підприємстві нерівномірне надходження грошових коштів протягом п'яти років. У 2020 р. обсяг реалізації становив 21981,4 тис. грн. і виступає базовим значенням для порівняння. Найменше значення показника було в 2022 р., коли розпочалася війна і було пошкоджено дуже багато терміналів. А вже у 2023 р. загальний обсяг надходжень зріс до 22476,1 тис. грн., що забезпечило приріст на 494,7 тис. грн. або 2,25%. Таке підвищення свідчить про помірне посилення ринкових позицій підприємства, зростання попиту на продукцію та послуги елеватора, а також удосконалення взаємодії з клієнтами та покращення умов співпраці з партнерами. Поступове збільшення обсягу надходжень підтверджує про розширення ринків збуту та стабільність господарської діяльності підприємства.

У 2024 р. підприємству вдалося досягти значно вищих фінансових результатів – загальна сума надходжень зросла до 26738,4 тис. грн. Абсолютний приріст порівняно з попереднім роком становив 4262,3 тис. грн., що відповідає темпу зростання 19,0%. Порівняно з базисним 2020 р. грошові надходження збільшилися на 4757,0 тис. грн., або на 21,6%.

Вартість елеваторних послуг відіграє визначальну роль у процесі вибору підприємства клієнтами. Тарифи на різних елеваторах можуть суттєво відрізнятись, оскільки вони формуються з урахуванням таких чинників, як обсяг партії зерна, тривалість зберігання, умови оплати, рівень лояльності клієнтів та наявність довгострокових контрактів. У зв'язку з цим доцільно здійснити порівняння тарифів на основні послуги досліджуваного підприємства з цінами його ключових конкурентів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Середньорічні ціни на послуги в ТОВ «Багліський елеватор» та у конкурентів за 2024 р.

Види послуг	Ціна за 1 т, грн.		
	Досліджуване підприємство*	Конкурент 1**	Конкурент 2***
Прийомка	18,2	18,7	17,6
Очищення	39,1	38,6	39,8
Сушіння	216,9	217,4	219,3
Зберігання	4,3	4,4	4,6
Відправлення і логістичне обслуговування	225,1	224,7	225,8

ТОВ «Багліський елеватор»*

Елеватор «Белгравія»**

ПРАТ «Божедарівський елеватор»***

Порівняльний аналіз вартості елеваторних послуг показує, що досліджуване підприємство в цілому підтримує конкурентний рівень тарифів відносно основних операторів ринку. За більшістю позицій ціни знаходяться в межах середнього ринкового діапазону, а за окремими видами послуг підприємство має цінові переваги. Зокрема, найнижча вартість прийомки зерна (18,2 грн. за 1 т) робить елеватор привабливішим для великих покладавців, тоді як тарифи на очищення та сушіння є практично ідентичними до конкурентів, що забезпечує рівні умови конкуренції.

Вартість зберігання також є дещо нижчою порівняно з конкурентами, що може слугувати додатковим стимулом для клієнтів на укладання довгострокових договорів на зберігання. Тариф на відвантаження залишається близьким до ринкового, проте не перевищує показники основних конкурентів, що дає можливість утримувати конкурентоспроможність у сфері логістичного обслуговування.

Отже, цінова політика елеватора є збалансованою та орієнтованою на підтримання конкурентних позицій, а наявність окремих тарифних переваг сприяє зміцненню його ринкової привабливості та формуванню стабільної клієнтської бази.

Економічні результати діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» підтверджують стабільність його позицій та утворюють підґрунтя для поглибленого аналізу конкурентної привабливості підприємства за ключовими ринковими критеріями. Для комплексного оцінювання застосовується метод конкурентного профілю, який дозволяє порівняти підприємство з основними конкурентами.

Рівень конкурентної привабливості елеватора проявляється через його можливість ефективно працювати на ринку аграрних послуг, забезпечуючи клієнтам належну якість обробки та зберігання зерна, економічно обґрунтовані тарифи й сучасну технологічну інфраструктуру. У цьому сегменті діяльності представлено кілька підприємств, що пропонують схожі види послуг і змагаються між собою за ринкові позиції. До таких конкурентів належать Верхньодніпровський елеватор, елеваторний комплекс «Зерно-Агро», елеватор «Белгравія» та ПРАТ «Божедарівський елеватор», які функціонують у близькому технологічному та виробничому напрямі й орієнтуються на однакові групи споживачів.

Для проведення конкурентного аналізу було відібрано два основні підприємства-конкуренти регіону: Елеватор «Белгравія» та ПРАТ «Божедарівський елеватор». Оцінювання проводилося за ключовими ринковими критеріями: продуктивність, рівень сервісу, ціна послуг, технічне

оснащення, фінансова стабільність, логістичні можливості, репутація та стійкість партнерських зв'язків. Важливість кожного фактора визначено експертним шляхом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця конкурентного профілю ТОВ «Баглійський елеватор» та його конкурентів

Ключові ринкові критерії	Вага	ТОВ «Баглійський елеватор»		Елеватор «Белгравія»		ПРАТ «Божедарівський елеватор»	
		Бальне значення	Зважена оцінка	Бальне значення	Зважена оцінка	Бальне значення	Зважена оцінка
Ємність виробничих потужностей	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Рівень сервісу	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Ціна/тариф	0,10	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Технічне оснащення	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Фінансова стабільність	0,15	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Логістичні можливості	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Репутація та партнерство	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Підсумок	1,0	x	4,30	x	3,75	x	4,40

З даних табл. 2.7 видно, що ТОВ «Баглійський елеватор» займає другу позицію серед найближчих конкурентів з інтегральним показником 4,30. ПРАТ «Божедарівський елеватор» має трохи вищу інтегральну оцінку, тому можна відмітити, що досліджуване підприємство також має сильні ринкові позиції, характеризується високим рівнем технічного забезпечення, розвиненою логістичною інфраструктурою, якісним сервісом та стабільною фінансовою базою. Конкурент «Божедарівський елеватор» демонструє трохи кращі результати, що свідчить про сильнішу конкурентну привабливість. Елеватор «Белгравія» займає проміжну позицію: він достатньо сильний у

технічній сфері, але програє за фінансовою стабільністю та ціновою політикою.

Для більш наочного сприйняття рівня конкурентної привабливості елеватора побудуємо багатокутник конкурентоспроможності використавши графічний метод (рис. 2.5).

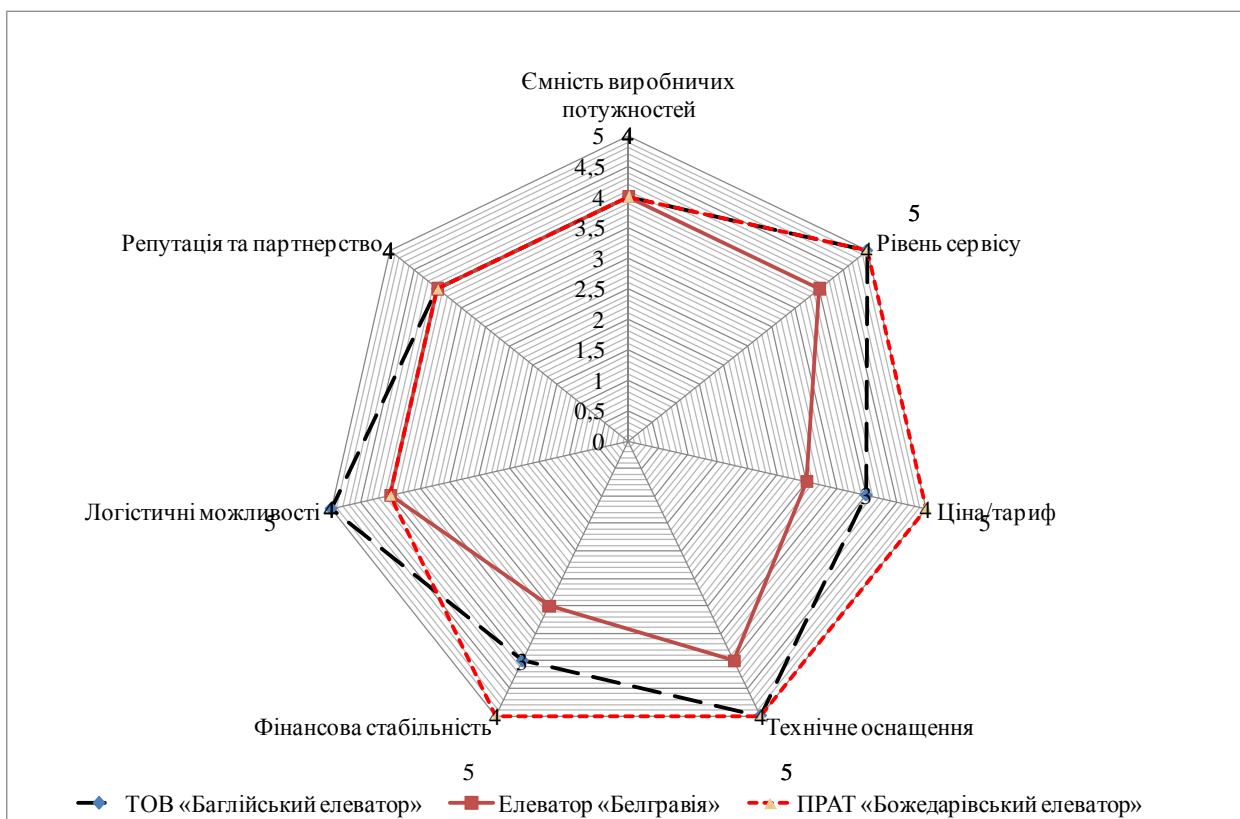


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентної привабливості елеватора та його основних конкурентів

З даних рис. 2.5. видно, що профіль конкурентної привабливості підприємства є достатньо збалансованим: елеватор характеризується високими показниками технічного оснащення, логістичних можливостей та рівня сервісу, що забезпечує йому стійкі позиції на ринку. Разом із тим, за окремими параметрами, зокрема фінансовою стабільністю та ціновою політикою, ПРАТ «Божедарівський елеватор» демонструє незначну перевагу, що підтверджує отриманий інтегральний показник конкурентоспроможності, який є трохи вищим.

Для ґрунтового оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Баґлійський елеватор» застосуємо метод Портера, який охоплює п'ять основних сил впливу: конкуренцію всередині галузі, загрозу появи нових конкурентів, силу постачальників, силу покупців та ризик появи товарів-замінників (рис. 2.6).

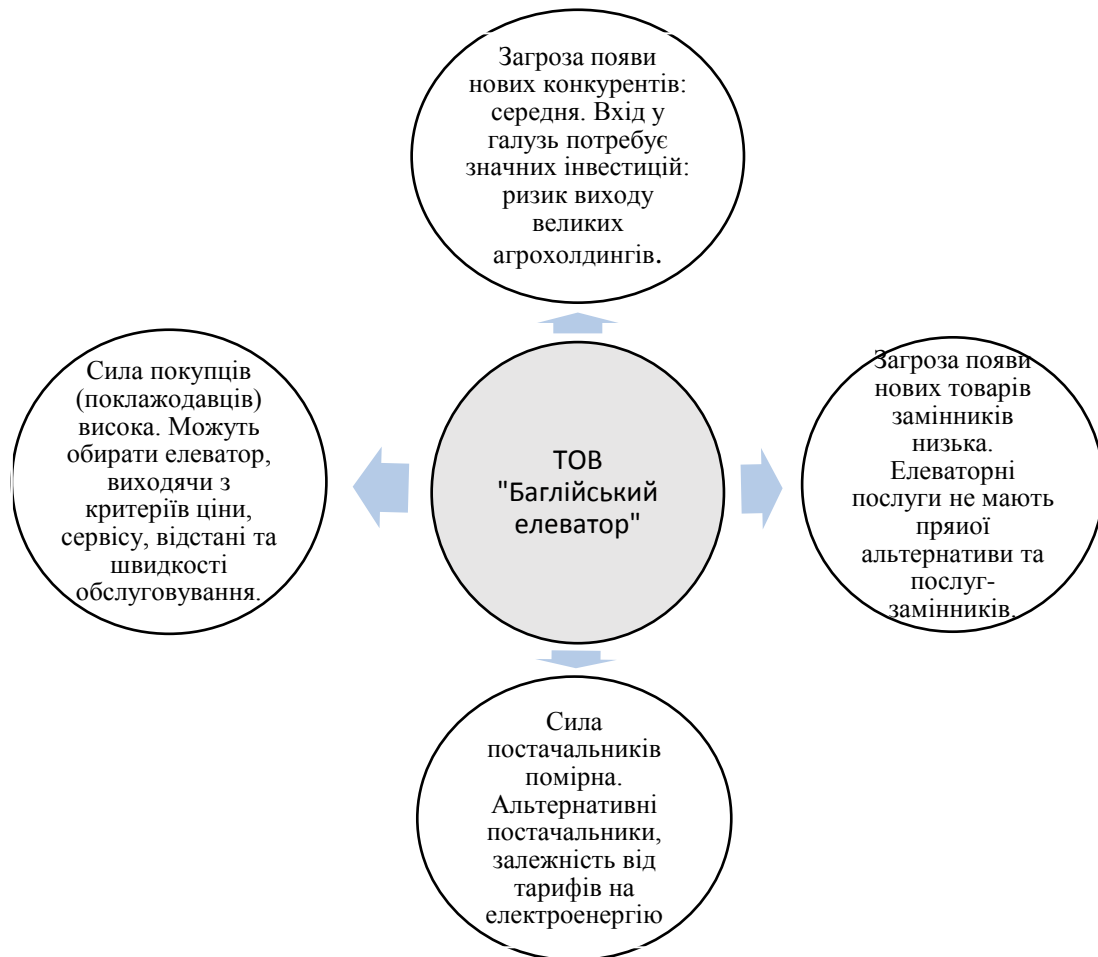


Рис. 2.6. Модель п'яти сил для ТОВ «Баґлійський елеватор»

Конкуренція всередині галузі є високою, оскільки на ринку функціонують інші елеватори, а клієнти мають можливість обирати серед альтернативних елеваторних комплексів. Однак «Баґлійський елеватор» володіє низкою переваг – сучасним технічним оснащенням, високою швидкістю обробки зерна, наявністю сервісів з довгострокового зберігання та зручним логістичним розташуванням. Це дає йому можливість успішно конкурувати із сильними гравцями ринку.

Загроза появи нових конкурентів середня, оскільки вхід у галузь потребує значних інвестицій у будівництво та обладнання елеваторних потужностей, а також високого рівня технологічної та логістичної організації. Проте можливість виходу на ринок великих агрохолдингів завжди залишається ризиком, що потребує постійного удосконалення сервісів та зміцнення партнерських зв'язків.

Сила постачальників у діяльності елеваторів полягає у залежності від ринку обладнання, енергоносіїв та сервісного обслуговування. Для ТОВ «Баглійський елеватор» дана сила оцінюється як помірна, оскільки підприємство використовує обладнання різних виробників і має можливість обирати між альтернативними постачальниками. Певні ризики створює залежність від цін на електроенергію, що істотно впливає на собівартість послуг.

Сила покупців є високою, оскільки покладавці (фермерські господарства, сільськогосподарські підприємства, трейдери, агрокомпанії) можуть обирати елеватор, виходячи з критеріїв ціни, сервісу, відстані та швидкості обслуговування. Тому підприємству важливо підтримувати конкурентні тарифи, забезпечувати високу якість послуг та гнучкі умови співпраці.

Загроза появи товарів-замінників є низькою, адже елеваторні послуги не мають прямої альтернативи. Однак частковим замінником може виступати зберігання зерна у мобільних рукавах або будівництво власних невеликих складів. Проте такі варіанти не забезпечують належної довгострокової якості зберігання, тому їх вплив залишається мінімальним.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що підприємство функціонує у конкурентному ринковому середовищі, яке потребує постійних інновацій, удосконалення сервісу, оптимізації витрат і розширення видів послуг. ТОВ «Баглійський елеватор» демонструє достатньо високий рівень конкурентної привабливості, має сильні ринкові позиції та потенціал для подальшого розвитку внаслідок використання

сучасних технологій, розширення логістичних можливостей та зміцнення партнерської мережі.

Отже, сучасний стан конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор» можна охарактеризувати як стабільно сильний: підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку, займає лідерські позиції серед конкурентів та має високий рівень ринкової адаптивності. Проведений аналіз підтверджує, що елеватор здатний ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентні переваги та формувати сприятливі умови для розширення масштабів діяльності.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Баглійський елеватор» є складовою агрохолдингу «Агроцентр-Україна» і розташоване в м. Кам'янське Дніпропетровської області. Компанія надає повний спектр послуг: приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур і насіння соняшнику. Також ТОВ «Баглійський елеватор» обробляє власні земельні угіддя, на яких вирощує озиму пшеницю, кукурудзу та соняшник, що дозволяє підвищити рівень диверсифікації та зміцнити ринкові позиції. За 2022–2024 рр. загальний обсяг фінансових надходжень зріс на 21,6%, причому найбільшу частку в структурі виручки стабільно формують доходи від надання послуг. Частка продажу власної сільськогосподарської продукції залишається відносно сталою та доповнює основний вид діяльності, забезпечуючи диверсифікацію джерел доходу та підсилюючи ринкові позиції елеватора.

2. Економічна оцінка діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» вказує на зміцнення фінансових результатів. Зростання прибутку на 46,0% та підвищення рівня рентабельності до 17,0 свідчать про здатність підприємства нарощувати економічний ефект навіть за умов зростання витрат. Хоча динаміка рентабельності виявилася нерівномірною, трендовий аналіз підтвердив загальну тенденцію до покращення цього показника. Порівняння

рівня цін на основні види послуг із тарифами основних конкурентів показало, що цінова політика елеватора є виваженою та конкурентоспроможною. ТОВ «Баглійський елеватор» утримує тарифи в межах середньоринкового діапазону, при цьому за окремими послугами (приймання, зберігання) має відчутні цінові переваги. Це дає змогу приваблювати покладавців, заохочувати формування довгострокових контрактів та зміцнювати клієнтську базу. Водночас близькість тарифів до цін конкурентів на очищення, сушіння та відвантаження забезпечує рівні умови боротьби за ринок без демпінгу, що позитивно впливає на рентабельність.

3. Результати матричного аналізу конкурентного профілю та графічне відображення у вигляді багатокутника конкурентної привабливості показали, що ТОВ «Баглійський елеватор» має добре збалансований конкурентний профіль. Підприємство демонструє високі оцінки за технічним оснащенням, логістичними можливостями та рівнем сервісу, що формує стійкі конкурентні переваги. Водночас окремі конкуренти, зокрема ПРАТ «Божедарівський елеватор», мають незначну перевагу за параметрами фінансової стабільності та цінової політики, що вказує на наявність зон для подальшого вдосконалення. Елеватор «Белгравія» займає проміжні позиції, поступаючись досліджуваному підприємству за більшістю ключових характеристик. Використовуючи модель п'яти сил М. Портера для аналізу конкурентного середовища ми визначили інтенсивність впливу зовнішніх чинників на діяльність елеватора. Високий рівень галузевої конкуренції та підвищені запити покупців обумовлюють необхідність постійного підвищення якості послуг, гнучкості умов співпраці та покращення сервісу. Водночас бар'єри входу в галузь є порівняно високими, що обмежує ризики появи нових гравців, а загроза товарів-замінників залишається низькою. Помірна сила постачальників підкреслює важливість диверсифікації джерел ресурсів та контролю витрат, насамперед енергетичних. Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «Баглійський елеватор» перебуває у стані стабільно високої конкурентної привабливості.

Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових, виробничих і маркетингових показників, ефективно використовує свій ресурсний потенціал та утримує стійкі позиції на ринку елеваторних послуг.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕЛЕВАТОРА

3.1. Обґрунтування стратегічних підходів до підвищення конкурентної привабливості підприємства

Конкурентна привабливість підприємства у сучасних умовах розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства формувати та утримувати стійкі ринкові позиції, забезпечувати високі економічні результати своєї діяльності і водночас відповідати очікуванням ключових стейкхолдерів: клієнтів, партнерів, персоналу, громад та держави. Для підприємств елеваторної галузі конкурентна привабливість є похідною від поєднання виробничих потужностей елеватора, логістичної гнучкості (авто- та залізничні канали відвантаження), технологічності (точність лабораторного контролю, цифровізація обліку та диспетчеризації), якості сервісу (швидкість, прозорість, мінімізація втрат) і фінансової стійкості, що дозволяє витримувати сезонні коливання та зовнішні ризики.

В умовах війни, екстрених відключень електроенергії і нестабільності ланцюгів постачання, конкуренція серед елеваторів зміщується від суто «цінової» моделі до моделі «цінність + надійність + швидкість», де перемагає той оператор, який забезпечує аграрному товаровиробнику прогнозованість результату, контроль якості, економію часу та зниження непрямих витрат, пов'язаних із простоями, чергами та штрафами за невчасні відвантаження.

Стратегічне обґрунтування підвищення конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор» доцільно здійснювати на основі поєднання інструментів стратегічного аналізу, що дозволяють, по-перше, виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства і співвіднести їх із можливостями та загрозами середовища, а по-друге, оптимізувати структуру товарного портфеля та інвестиційні пріоритети. До таких інструментів

належать SWOT-аналіз (як засіб формування стратегічних альтернатив) і матриця БКГ, що дозволяє позиціонувати продукцію та послуги за двома ключовими критеріями – відносною часткою ринку та темпом зростання ринку – і, відповідно, визначити позицію товарів і послуг на матриці. При цьому важливо, що для елеваторного бізнесу «товар» має сервісно-логістичну природу: підприємство продає не лише продукцію, а й пропонує комплексний набір послуг у вигляді приймання, очищення, сушіння, якісного зберігання, оперативного відвантаження й документального супроводу.

Для формування стратегічних висновків використаємо узгоджений набір кількісних показників діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» за 2022–2024 рр., що відображає динаміку фінансових результатів, операційної ефективності та сервісної результативності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові показники діяльності елеватора

Показник	2022	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р, %
Грошові надходження від реалізації продукції і надання послуг, тис. грн.	21981,4	23456,8	18790,8	22476,1	26738,4	121,6
Прибуток, тис. грн.	2656,3	2586,2	1230	3630,8	3879,1	146,0
Витрати на виробництво та реалізацію продукції і послуг, тис. грн.	19325,1	20870,6	17560,8	18845,3	22859,3	118,3
Рівень рентабельності, %	13,7	12,4	7,0	19,3	17,0	3,2 в.п.
Коефіцієнт автономії	0,46	0,44	0,39	0,49	0,52	113,0
Потужність одночасного зберігання, тис. т.	110	110	110	110	110	100,0
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,78	0,81	0,65	0,84	0,79	101,3
Частка енерговитрат у собівартості, %	22,0	21,0	26,0	20,0	24,0	2,0 в.п.
Частка продукції відвантажена залізницею, %	31,0	32,0	30,0	36,0	43,0	12,0 в.п.
Кількість сервісних претензій клієнтів, од.	14,0	14,0	12,0	11,0	8,0	57,1

Такі показники є необхідними, оскільки конкурентна привабливість не може бути доведена декларативно: вона має підтверджуватися змінами у

дохідності, маржинальності, завантаженні потужностей, продуктивності, якості сервісу та здатності підприємства реалізовувати інвестиційні проекти.

Наведені в табл. 3.1 дані свідчать про позитивну динаміку фінансово-економічних та операційних показників діяльності елеватора у 2020–2024 рр., що вказує на поступове зміцнення його ринкових позицій та зростання конкурентної привабливості. Так, грошові надходження від реалізації продукції та надання послуг у 2024 р. зросли на 21,6% порівняно з базисним 2020 р. і становили 26738,4 тис. грн. Позитивною тенденцією є зростання прибутку підприємства, який у 2024 р. досяг 3879,1 тис. грн, що на 46,0% перевищує рівень 2020 р. Водночас витрати на виробництво та реалізацію продукції і послуг зросли на 18,3%, що є нижчим темпом порівняно зі зростанням грошових надходжень і прибутку, що в цілому можна оцінити як позитивний фактор формування фінансової стійкості підприємства.

Аналіз рівня рентабельності показує його зростання з 13,7% у 2020 р. до 17,0% у 2024 р., із максимальним значенням у 2023 р. (19,3%). Зниження рентабельності у 2024 р. порівняно з 2023 р. пояснюється зростанням виробничих витрат, а саме за рахунок підвищення частки енерговитрат та витрат на відвантаження у повній собівартості.

Важливим індикатором фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт автономії, який протягом аналізованого періоду зріс з 0,46 до 0,52. Це свідчить про підвищення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування та зниження залежності елеватора від залучених коштів, що позитивно впливає на його інвестиційну привабливість і кредитоспроможність.

Потужність елеватора протягом 2020–2024 рр. залишалася незмінною на рівні 110 тис. т, що свідчить про стабільність виробничої бази. Водночас коефіцієнт завантаження потужностей у 2024 р. становив 0,79, що дещо перевищує рівень 2020 р., це вказує на наявність резервів для підвищення ефективності використання наявних потужностей без необхідності значних капіталовкладень у їх розширення.

Заслуговує динаміка частки енерговитрат у собівартості продукції та послуг, яка у 2024 р. зросла до 24,0% в порівнянні з базисним періодом. Така тенденція є негативною з точки зору витратної ефективності та свідчить про підвищення чутливості елеватора до коливань цін на енергоносії, що потребує реалізації заходів з енергоефективності та оптимізації технологічних процесів сушіння і зберігання зерна.

Спостерігається зростання частки продукції, відвантаженої залізничним транспортом до 43,0% у 2024 р. Це свідчить про посилення логістичних можливостей елеватора, підвищення його ролі в агрологістичних ланцюгах та зростання конкурентоспроможності за рахунок забезпечення більш стабільних і масштабних каналів відвантаження продукції.

Покращення якості обслуговування клієнтів підтверджується істотним скороченням кількості претензій замовників – на 42,9%. Це свідчить про підвищення рівня сервісу, ефективності внутрішніх операційних процесів та орієнтацію підприємства на довгострокові відносини з клієнтами, що є важливою складовою його конкурентної привабливості.

Таким чином, результати аналізу ключових показників діяльності елеватора свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів, підвищення фінансової стійкості та покращення логістично-сервісних характеристик підприємства. Водночас зростання частки енерговитрат і коливання рівня завантаження потужностей вказують на наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності, що має бути враховано при формуванні стратегічних підходів до підвищення конкурентної привабливості елеватора у подальших дослідженнях.

Стратегічне посилення конкурентної привабливості елеватора потребує формалізації того, які саме його внутрішні компетенції є джерелом переваг, які проблемні зони стримують розвиток елеватора, а також які можливості та загрози формує середовище. Для цього застосовано SWOT-аналіз, результатом якого є матриця чинників і формування стратегічних альтернатив, згрупованих у квадранти SO, WO, ST, WT.

SWOT-аналіз побудовано із використанням вагових коефіцієнтів (важливість фактора) та експертних оцінок (ступінь прояву/впливу), що дає змогу отримати інтегральні оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища (табл. 3.2 та табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Сильні та слабкі сторони діяльності елеватора

Група	Чинник	Вага	Бал, (1-5)	Зважена оцінка
S (сильні сторони)	Вигідне логістичне розташування (доступ до автошляхів і залізниці)	0,10	5	0,50
	Сформована клієнтська база в регіоні	0,08	4	0,32
	Наявність повного циклу доробки зерна (приймання–очищення–сушіння–зберігання–відвантаження)	0,09	5	0,45
	Достатня потужність одночасного зберігання (110 тис. т) і високий рівень завантаження	0,07	4	0,28
	Покращення сервісних показників (зменшення претензій)	0,06	4	0,24
	Досвід персоналу та технологічна дисципліна (контроль втрат, лабораторія)	0,06	4	0,24
	Позитивна фінансова динаміка та зростання	0,08	4	0,32
	Зростання частки витрат на залізничне відвантаження як конкурентна перевага	0,06	4	0,24
	Разом	0,6	x	2,59
W (слабкі сторони)	Енергоємність сушіння та ризик коливань тарифів на енергоносії	0,08	4	0,32
	Обмеження гнучкості тарифної політики в пікові сезони (черги/навантаження)	0,06	3	0,18
	Потреба модернізації частини обладнання (автоматизація, транспортні механізми)	0,07	4	0,28
	Недостатній рівень цифровізації взаємодії з клієнтом (онлайн-кабінет, трекінг партій)	0,05	3	0,15
	Вузькі місця у пікові періоди (приймання/відвантаження)	0,06	4	0,24
	Портфель послуг недостатньо диверсифікований (обмежений спектр доданої вартості)	0,08	3	0,24
	Разом	0,40	x	1,41

Отримані зважені оцінки показують, що внутрішній потенціал підприємства є достатньо високим (інтегральна оцінка сильних сторін –2,59 балів при слабких –1,41 балів), тобто ТОВ «Баглійський елеватор» має

сформований набір конкурентних компетенцій і здатність відобразити їх у фінансовому результаті.

Таблиця 3.3

Можливості та загрози елеватора

Група	Чинник	Вага	Бал, (1-5)	Зважена оцінка
О (можливості)	Перерозподіл логістичних потоків на користь елеваторів із залізничною складовою	0,10	4	0,40
	Зростання попиту на комплексні послуги «під ключ» (добробка + зберігання + відвантаження)	0,09	4	0,36
	Попит на підвищення якості та простежуваності партій (лабораторія, документообіг)	0,07	4	0,28
	Можливість запуску сервісів із вищою доданою вартістю (фумігація, змішування, фасування/блендинг)	0,08	3	0,24
	Доступність грантових/кредитних програм на енергоефективність та модернізацію	0,06	3	0,18
	Партнерства з трейдерами/переробниками для гарантованих обсягів	0,08	4	0,32
	Разом		0,48	x
Т (загрози)	Воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, перебої постачання та безпекові обмеження	0,12	5	0,60
	Висока волатильність цін і врожайності, що впливає на обсяги зберігання	0,10	4	0,40
	Конкуренція з боку великих мережевих елеваторів та інтегрованих агрохолдингів	0,10	4	0,40
	Нестабільність тарифів на енергоносії та дефіцит потужності в піки	0,10	4	0,40
	Регуляторні зміни, податкові ризики, посилення вимог до якості/простежуваності	0,10	3	0,30
	Разом		0,52	x

З іншого боку, зовнішнє середовище характеризується суттєвим рівнем загроз – 2,10 балів при наявності привабливих можливостей – 1,78 балів, що відображає реальність функціонування аграрної логістики у період військового стану: можливості існують, але вони реалізуються лише за умови активних інвестицій у надійність, енергоефективність, цифрову технології і партнерські ланцюги збуту. Критичним є те, що найбільш суттєві загрози пов'язані з ризиками безпеки й логістики, а найбільш перспективні

можливості – із перерозподілом потоків у бік елеваторів, які можуть гарантувати швидке відвантаження та повний сервіс. Це означає, що стратегія підвищення конкурентної привабливості має бути не універсальною, а сфокусованою на зміцненні саме тих елементів, які є найбільш проблемними у період нестабільності.

Для переходу від діагностики до рішень результати SWOT-аналізу доцільно оформити у вигляді матриці стратегічних альтернатив, де сильні сторони співвідносяться з можливостями (SO), слабкі – з можливостями (WO), сильні – із загрозами (ST), слабкі – із загрозами (WT).

Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища у зведеній матриці SWOT дозволило сформувати 4 групи стратегічних альтернатив. Найбільш перспективними для ТОВ «Баглійський елеватор» є стратегії типу SO, спрямовані на активне зростання шляхом посилення логістичної переваги, розвитку залізничного відвантаження, укладання довгострокових партнерських договорів та позиціонування підприємства як комплексного сервісного центру з повним циклом доробки зерна. Саме ці стратегії дозволяють максимально використати наявний внутрішній потенціал у поєднанні з ринковими можливостями.

Стратегії типу ST орієнтовані на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз та передбачають використання фінансової стабільності і професійних компетенцій працівників для впровадження сценарного планування, підвищення операційної діяльності. У цьому контексті сервісна швидкість і якість обслуговування розглядаються як ключові інструменти протидії конкурентному тиску з боку великих елеваторних мереж.

Реалізація стратегій типу WO має бути спрямована на усунення внутрішніх слабкостей за рахунок використання зовнішніх можливостей, зокрема через залучення фінансування для модернізації обладнання, зниження енергоємності сушіння та впровадження цифрових технологій у взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.4

Зведена матриця SWOT для ТОВ «Баглійський елеватор»

O&T S&W	Можливості	Загрози
Сильні позиції	<p align="center">Стратегії SO</p> <p>Стратегії активного зростання, що передбачають посилення логістичної переваги через збільшення пропускну здатності відвантаження, використання залізничного сполучення та укладання довгострокових договорів з трейдерами та переробниками на основі певних гарантій. Логічним є поєднання сильного ресурсу – повного циклу доробки зерна – із можливістю зростання попиту на комплексні послуги: підприємство може позиціонуватися як «єдиний вікно-сервіс», де клієнт отримує високу якість партії та контроль на усіх етапах від приймання до відвантаження.</p>	<p align="center">Стратегії ST</p> <p>Визначальними є стратегії стійкості: використання фінансової стабільності та професійних компетенцій працівників для сценарного планування, підвищення операційної діяльності, а також фокусування на сервісній швидкості і якості обслуговування, що є ключовими інструментами протидії конкурентному тиску з боку великих елеваторних мереж.</p>
Слабкі позиції	<p align="center">Стратегії WO</p> <p>Пріоритетом є використання зовнішніх можливостей, для подолання слабких сторін, зокрема через залучення фінансування для модернізації обладнання, зниження енергоємності сушіння, також цифровізація клієнтського сервісу (онлайн-кабінет, електронні документи, трекінг партій), що підвищує довіру та знижує транзакційні витрати агровиробника. Такі заходи дозволять не лише підвищити операційну ефективність, а й зміцнити довіру клієнтів та знизити транзакційні витрати у ланцюгу «виробник – елеватор – трейдер».</p>	<p align="center">Стратегії WT</p> <p>Доцільними є захисні та оптимізаційні стратегії: обмеження нерентабельних послуг у пікових періодах, перегляд тарифної моделі з урахуванням пріоритетності клієнтів і сезонності, стандартизація операційних процесів з метою мінімізації втрат і помилок. Реалізація таких стратегій сприятиме зниженню вразливості підприємства до впливу зовнішніх факторів та підвищенню управлінської діяльності в умовах нестабільності.</p>

Такі заходи дозволять не лише підвищити операційну ефективність, а й зміцнити довіру клієнтів та знизити транзакційні витрати у ланцюгу «виробник – елеватор – трейдер».

Стратегії типу WT мають захисний характер і передбачають оптимізацію портфеля послуг, обмеження нерентабельних операцій у пікові періоди, перегляд тарифної політики з урахуванням сезонності та пріоритетності клієнтів, а також стандартизацію операційних процесів з метою мінімізації втрат і помилок. Реалізація таких стратегій сприятиме зниженню вразливості підприємства до зовнішніх чинників та підвищенню управлінської діяльності в умовах нестабільності.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Баглійський елеватор» має достатній внутрішній потенціал для підвищення конкурентної привабливості, однак його реалізація можлива лише за умови цілеспрямованого стратегічного управління, орієнтованого на розвиток логістично-сервісних переваг, енергоефективність, цифровізацію та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

З метою поглиблення стратегічного аналізу діяльності елеватора та обґрунтування напрямів підвищення його конкурентної привабливості доцільно здійснити аналіз товарного портфелю продукції та послуг із використанням матриці BCG. Застосування даного методу дозволяє оцінити структуру грошових надходжень підприємства з позицій темпів зростання окремих напрямів діяльності та їх ролі у формуванні фінансових результатів, а також визначити стратегічну значущість кожного виду продукції чи послуг у загальному портфелі елеватора.

В таблиці 3.5 представлено вихідні дані для побудови матриці БКГ для товарного портфеля ТОВ «Баглійський елеватор».

В товарному портфелі підприємства переважають такі послуги як приймання, зберігання, очищення та сушіння, що є типовим для елеваторної галузі. Разом з тим помітним є зростання ролі логістичного блоку (відвантаження і логістичне обслуговування), частка якого підвищилась до 0,9 в.п., що відповідає стратегічному напрямку підприємства – клієнт дедалі частіше обирає елеватор за спроможністю швидко транспортувати зерно із документальним підтвердженням, а не лише за тарифом зберігання.

Таблиця 3.5

**Вихідні дані для побудови матриці БКГ для товарного портфеля ТОВ
«Баглійський елеватор»**

Продукція та послуги	Частка продукції у грошових надходженнях, %	Темп зростання, %	Категорія BCG
Озима пшениця	4,7	84,9	Собаки
Соняшник	11,1	99,0	Дійні корови
Кукурудза на зерно	5,5	149,5	Важкі діти
Приймка	28,0	155,1	Зірки
Очищення	15,5	98,0	Дійні корови
Сушка	13,3	108,3	Зірки
Зберігання	16,4	138,2	Зірки
Відправлення і логістичне обслуговування	5,4	147,2	Важкі діти

Додаткові сервісні та лабораторні послуги поки що формують невелику частку доходу, але мають потенціал стати джерелом диференціації й підвищення лояльності, оскільки формують довіру до якості, знижують конфліктність при розрахунках і забезпечують простежуваність партій.

Згідно з даними, представленими в таблиці 3.3, для оцінювання структури доходів та перспектив розвитку окремих видів продукції і послуг елеватора доцільно застосувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG), яка дозволяє здійснити портфельний аналіз на основі двох ключових параметрів – частки продукції або послуг у грошових надходженнях підприємства та темпів їх зростання. Побудована матриця БКГ (рис. 3.1) дає змогу визначити стратегічну роль кожного напрямку діяльності елеватора та обґрунтувати напрями перерозподілу ресурсів з метою підвищення конкурентної привабливості підприємства.

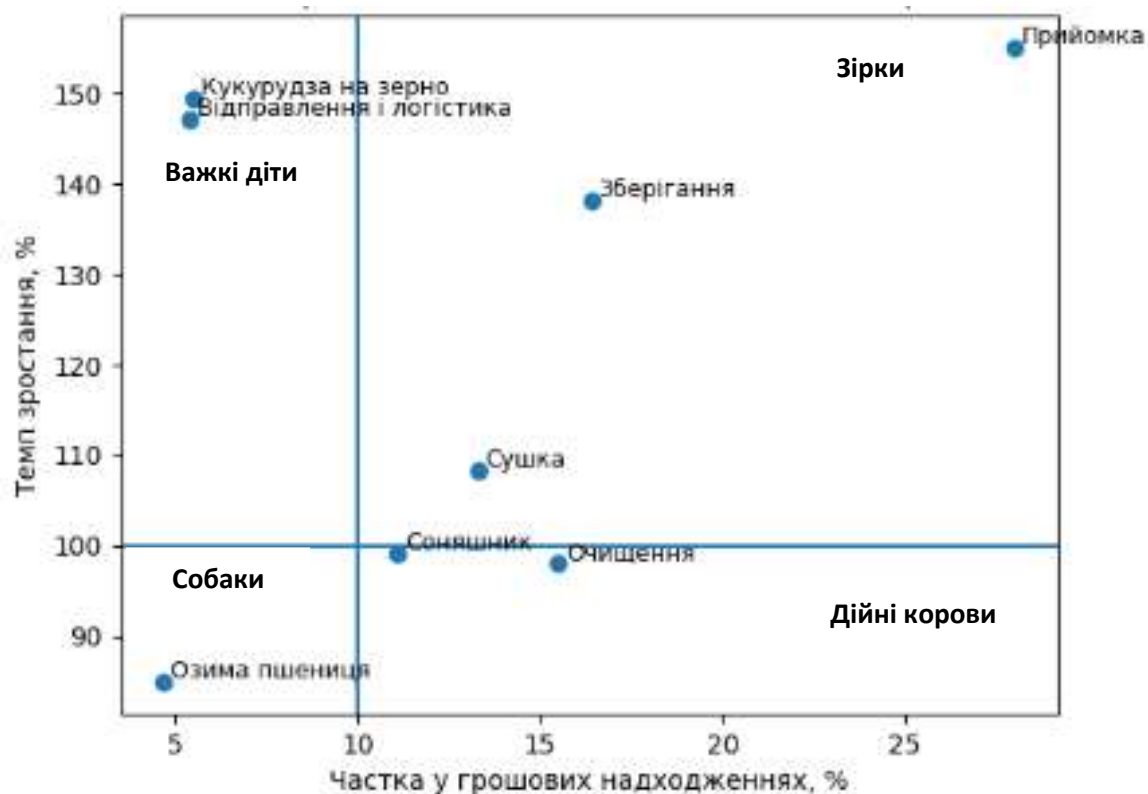


Рис. 3.1. Матриця БКГ для ТОВ «Баглійський елеватор»

Аналіз показує, що до категорії «зірки» доцільно віднести такі послуги, як прийомка зерна, зберігання, а також сушка. Зокрема, послуга прийомки характеризується найбільшою часткою у грошових надходженнях елеватора (28,0%) при дуже високому темпі зростання (155,1%), що свідчить про її ключову роль у формуванні доходів та стратегічне значення для подальшого розвитку підприємства. Високі темпи зростання також демонструють послуги зберігання (138,2%) та відправлення і логістичного обслуговування (147,2%), що в поєднанні з їх суттєвою часткою у структурі доходів підтверджує їх належність до найбільш перспективних напрямів діяльності. Дані послуги формують основу конкурентних переваг елеватора, забезпечуючи його інтеграцію в агрологістичні ланцюги та стабільний попит з боку клієнтів.

До категорії «дійні корови» можна віднести такі види діяльності, як очищення та соняшник. Послуги з очищення мають відносно високу частку у

грошових надходженнях підприємства –15,5% та соняшник –13,3%, однак характеризуються помірними темпами зростання, які коливаються в межах 98,0–108,3%. Це свідчить про сформований і відносно стабільний попит на зазначені послуги, які забезпечують елеватору регулярні грошові потоки. Водночас обмежені темпи зростання вказують на насиченість відповідного сегмента ринку та необхідність зосередження уваги не на розширенні обсягів, а на підвищенні ефективності, зниженні витрат і впровадженні енергоощадних технологій.

До категорії «важкі діти» доцільно віднести продукцію рослинництва, зокрема кукурудзу на зерно та послуги з відвантаження та логістики, які характеризуються відносно низькою часткою у грошових надходженнях (5,5% та 5,4% відповідно), але при цьому демонструють високі темпи зростання, особливо у кукурудзи (149,5%). Така ситуація свідчить про наявність потенціалу розширення цих напрямів за умови активнішого залучення ресурсів, маркетингової підтримки та розвитку логістичних можливостей. Водночас озима пшениця, попри значний темп зростання (84,9%), має обмежену частку доходів, що робить доцільним вибіркоче інвестування з урахуванням кон'юнктури ринку.

До категорії «собак» за матрицею БКГ слід віднести озиму пшеницю, яка при відносно помірній частці у грошових надходженнях (4,7%) характеризується недостатньо високим темпом зростання (84,9%). Це свідчить про обмежені перспективи цього напрямку з точки зору розширення прибутковості елеватора та підвищення його конкурентної привабливості. У стратегічному аспекті даний напрям доцільно підтримувати на рівні, необхідному для обслуговування існуючої клієнтської бази, не здійснюючи значних інвестицій у його подальший розвиток. За результатами матриці БКГ сформуємо для кожного виду продукції та послуг свої стратегічні орієнтири подальшого розвитку.

Таким чином, результати аналізу за матрицею БКГ свідчать, що товарний портфель продукції та послуг елеватора є достатньо диверсифікованим.

Таблиця 3.6

Позиціонування продукції та послуг елеватора за матрицею БКГ та стратегічні орієнтири розвитку

Категорія ВСГ	Продукція та послуги	Характеристика позиції у портфелі	Стратегічні орієнтири розвитку
Зірки	Приймка	Найбільша частка у грошових надходженнях (28,0%) у поєднанні з дуже високим темпом зростання (155,1%), ключовий напрям формування доходів	Активне інвестування, розширення пропускної спроможності, автоматизація процесів, підвищення швидкості та якості сервісу
	Зберігання	Висока частка доходів (16,4%) і значний темп зростання (138,2%), формує основу конкурентної привабливості	Підвищення надійності та прозорості зберігання, оптимізація завантаження потужностей, розвиток сервісних пакетів
	Сушка зерна	Суттєва частка у доходах (13,3%) при невисокому темпі зростання (108,3%)	Інвестиції в енергоефективні технології, модернізація обладнання, оптимізація режимів сушіння
Дійні корови	Очищення зерна	Висока частка у грошових надходженнях (15,5%) при помірному темпі зростання (98,0%)	Підтримка ефективності, зниження собівартості, інтеграція послуги у комплексні пакети
	Соняшник	Помірна частка у доходах (11,1%) та стабільні темпи зростання (99,0%)	Підтримка на поточному рівні, контроль витрат, орієнтація на стабільний попит
Важкі діти	Кукурудза на зерно	Низька частка доходів (5,5%) при дуже високому темпі зростання (149,5%)	Вибіркове інвестування, розвиток логістичної підтримки, стимулювання обсягів
	Відправлення і логістичне обслуговування	Невелика частка у доходах (5,4%), але високі темпи зростання (147,2%), перспективний напрям	Нарощування логістичних можливостей, розвиток залізничного відвантаження, укладання довгострокових контрактів
Собаки	Озима пшениця	Низька частка доходів (4,7%) та недостатній темп зростання (84,9%)	Мінімальна інвестиційна підтримка, збереження для обслуговування існуючих клієнтів

Основний акцент у підвищенні конкурентної привабливості підприємства доцільно робити на розвитку «зірок», насамперед послуг прийомки, зберігання та логістичного обслуговування, які формують найбільший потенціал зростання. Водночас «дійні корови» мають забезпечувати стабільні фінансові надходження, що можуть бути використані для підтримки перспективних напрямів, а «важкі діти» потребують вибіркової інвестиційної політики з урахуванням ринкової доцільності.

Такий портфельний підхід створює передумови для збалансованого розвитку елеватора та посилення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка практичних заходів щодо вдосконалення конкурентної привабливості підприємства

Підвищення конкурентної привабливості підприємства в сучасних умовах господарювання потребує переходу від аналітичного обґрунтування до практичної реалізації комплексу взаємопов'язаних управлінських, організаційно-економічних та маркетингово-логістичних заходів. Для ТОВ «Баглійський елеватор», яке функціонує в умовах високої нестабільності аграрного ринку, воєнних ризиків та жорсткої конкуренції з боку великих мережевих операторів, такі заходи мають бути системними, адаптивними та орієнтованими на довгострокове зміцнення позицій у регіональному конкурентному середовищі. Конкурентна привабливість у цьому контексті розглядається не лише як сукупність фінансових показників, а як здатність підприємства формувати для споживачів, партнерів і інших стейкхолдерів стійку ціннісну пропозицію, що поєднує якість, надійність, швидкість обслуговування та прозорість взаємодії.

Практичні заходи щодо вдосконалення конкурентної привабливості доцільно формувати з урахуванням впливу як внутрішніх чинників розвитку підприємства, так і зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Узагальнення таких взаємозв'язків та їх впливу на потенціал підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно подати у вигляді структурно-логічної моделі, яка відображає взаємодію підприємства з ключовими елементами мікро- та макросередовища (рис. 3.2).

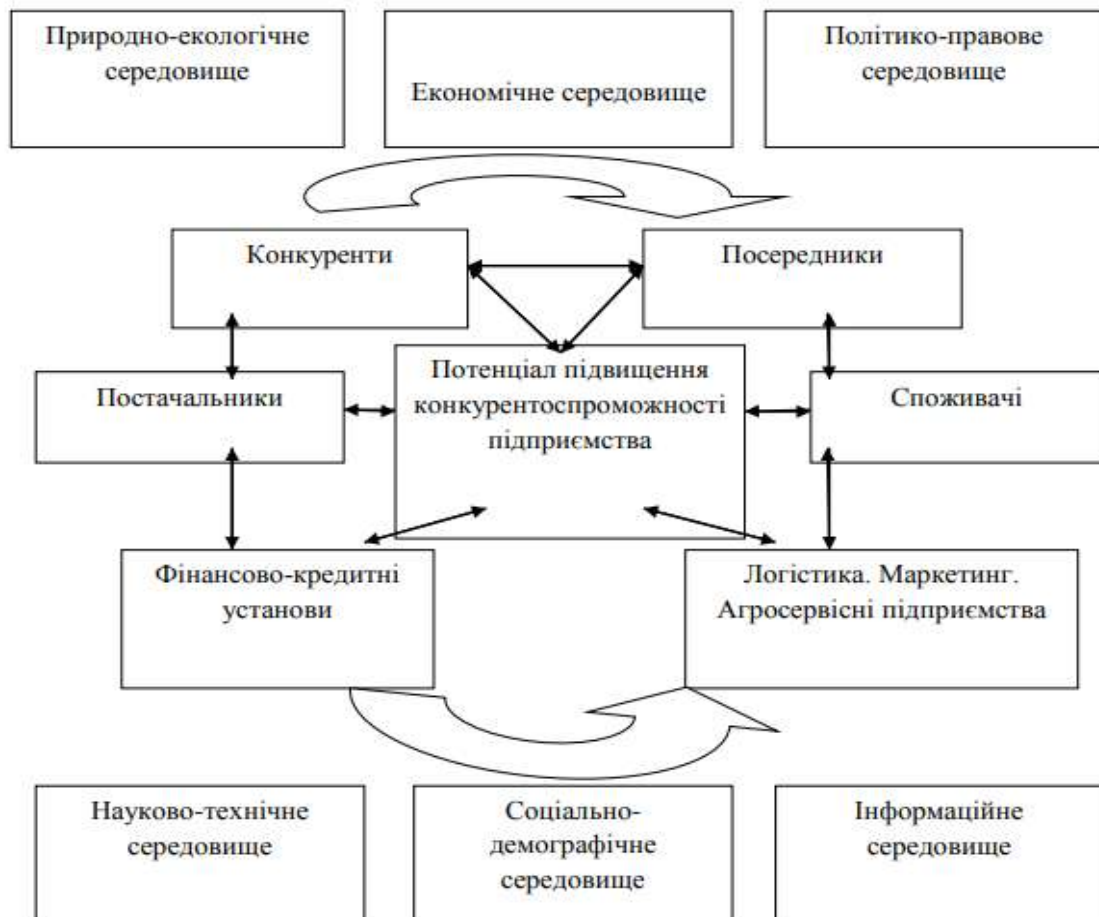


Рис. 3.2. Система формування потенціалу підвищення конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства

Модель демонструє вплив економічного, політико-правового, природно-екологічного, соціально-демографічного, науково-технічного та інформаційного середовищ, а також взаємодію елеватора з постачальниками, конкурентами, посередниками, споживачами, фінансово-кредитними установами та логістично-маркетинговими структурами.

Вона дозволяє обґрунтувати необхідність комплексного підходу до розробки практичних заходів, оскільки конкурентна привабливість елеватора формується не ізольовано, а як результат постійної взаємодії з ринковими контрагентами та зовнішніми інституційними умовами. Відповідно, першочерговим напрямом удосконалення конкурентної привабливості є оптимізація взаємодії з покладавцями. Для елеватора це передбачає розвиток довгострокових партнерських відносин з аграрними виробниками на основі прозорих тарифних умов, гнучкого графіка приймання зерна та надання сервісних послуг, що знижують транзакційні витрати клієнтів. Запровадження системи пріоритетного обслуговування постійних клієнтів у пікові періоди дозволить зменшити черги, підвищити рівень задоволеності споживачів та зміцнити їх лояльність.

Важливим практичним заходом є підвищення ефективності логістичних процесів та розвиток співпраці з посередниками і транспортними компаніями. З огляду на зростання ролі відвантаження залізницею, доцільним є інвестування в модернізацію логістичної інфраструктури, оптимізацію внутрішніх транспортних потоків та автоматизацію планування відвантажень. Це дозволить елеватору скоротити час обробки партій зерна, підвищити оборотність складських потужностей та забезпечити стабільність виконання контрактних зобов'язань, що є критично важливим чинником конкурентної привабливості в умовах нестабільних логістичних ланцюгів.

Не менш важливим напрямом підвищення конкурентної привабливості елеваторі є вдосконалення взаємодії зі його споживачами. Практичні заходи у цій сфері мають бути спрямовані на розвиток клієнтоорієнтованої моделі управління, що передбачає підвищення якості сервісу, прозорості розрахунків та оперативності інформаційного обміну. Запровадження електронного кабінету клієнта, цифрового обліку руху зерна, онлайн-доступу до результатів лабораторного аналізу та електронного документообігу сприятиме зниженню конфліктності взаємодії, підвищенню довіри до підприємства та формуванню його позитивного іміджу на ринку.

Окрему увагу доцільно приділити заходам у сфері енергоефективності та технологічної модернізації. Висока частка енерговитрат у собівартості послуг сушіння зерна знижує конкурентну привабливість елеватора, особливо в умовах нестабільності тарифів на енергоносії. У цьому контексті практичними заходами можуть бути модернізація сушильного обладнання, впровадження енергоощадних технологій, автоматизація режимів сушіння та використання альтернативних джерел енергії. Залучення кредитних і грантових ресурсів фінансово-кредитних установ для реалізації таких проєктів дозволить зменшити фінансове навантаження на підприємство та прискорити окупність інвестицій.

Значний вплив на конкурентну привабливість має і кадровий потенціал підприємства. Практичні заходи у цьому напрямі повинні включати підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій у сфері логістики, маркетингу та цифрових технологій, а також формування системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників. Професійний та мотивований персонал є важливим чинником забезпечення стабільної якості послуг і дотримання технологічної дисципліни, що безпосередньо впливає на репутацію елеватора серед клієнтів і партнерів.

З урахуванням впливу конкурентного середовища практичні заходи повинні бути спрямовані також на посилення маркетингової активності підприємства. Це передбачає формування чіткої ринкової позиції елеватора як комплексного сервісного центру, здатного забезпечити повний цикл доробки та логістики зерна. Використання інструментів агромаркетингу, участь у професійних заходах, розвиток ділових комунікацій та партнерств з трейдерами і переробними підприємствами сприятимуть нарощуванню клієнтської бази та підвищення попиту на послуги елеватора.

Для наочності та практичної спрямованості запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці, яка відображає взаємозв'язок між напрямками впливу, змістом практичних заходів та очікуваними результатами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Основні практичні заходи щодо вдосконалення конкурентної
привабливості ТОВ «Баглійський елеватор»**

Напрямок впливу	Зміст практичних заходів	Очікуваний ефект
Логістика та відвантаження	Модернізація внутрішніх транспортних потоків, розвиток відвантаження залізничним транспортом, оптимізація графіків	Скорочення часу обробки зерна, зростання оборотності та надійності логістики
Сервіс та взаємодія з клієнтами	Запровадження електронного кабінету клієнта, онлайн-документообігу, прозорих розрахунків	Підвищення лояльності клієнтів, зменшення конфліктності
Енергоефективність	Модернізація сушильного обладнання, оптимізація режимів сушіння	Зниження собівартості послуг, стабілізація тарифів
Кадровий потенціал	Навчання персоналу, розвиток цифрових і логістичних компетенцій	Підвищення якості сервісу та технологічної дисципліни
Маркетинг і партнерства	Укладання довгострокових договорів, розвиток агромаркетингу	Розширення клієнтської бази та стабілізація обсягів

З метою оцінювання ефективності реалізації запропонованих заходів доцільно визначати ключові показники ефективності, які можуть бути використані для моніторингу змін конкурентної привабливості підприємства у динаміці (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Ключові показники оцінювання ефективності заходів підвищення
конкурентної привабливості**

Показник	Очікувана тенденція	Стратегічне значення
Коефіцієнт завантаження потужностей	Зростання	Підвищення ефективності використання ресурсів
Частка залізничного відвантаження	Зростання	Посилення логістичної конкурентної переваги
Частка енерговитрат у собівартості	Зниження	Підвищення рентабельності послуг
Кількість сервісних претензій	Зниження	Підвищення якості обслуговування
Повторюваність контрактів	Зростання	Формування стабільної клієнтської бази

Узагальнюючи, слід зазначити, що запропоновані практичні заходи щодо вдосконалення конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор» мають комплексний характер і взаємопов'язані між собою. Їх реалізація потребує системного підходу, поєднання інвестиційних, організаційних та маркетингових рішень і врахування впливу зовнішнього середовища. Саме така комплексність, дозволить підприємству не лише підвищити поточні фінансові результати, а й забезпечити довгострокову конкурентну привабливість та стійкість у мінливих умовах аграрного ринку.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано стратегічні підходи та сформовано практичні напрями підвищення конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор» з урахуванням сучасних умов функціонування елеваторної галузі в період воєнного стану, нестабільності енергозабезпечення та логістичних обмежень. Доведено, що конкурентна привабливість елеватора формується як інтегральна характеристика, що поєднує фінансову стійкість, технологічність, логістичну гнучкість і якість сервісу, а її посилення потребує комплексного стратегічного управління та адаптації до змін зовнішнього середовища.

2. Аналіз ключових показників діяльності підприємства за останні три роки підтвердив позитивну динаміку їх зростання: так обсяги грошових надходжень зросли на 21,6% а прибуток на 46,0%. Таке зростання відбулося при нижчих темпах приросту витрат (18,3%), що в цілому свідчить про підвищення економічної ефективності функціонування елеватора. Водночас встановлено, що конкурентна привабливість стримується зростанням зростання частки енерговитрат у собівартості до 24,0%, а також наявністю резервів у використанні потужностей (коефіцієнт завантаження 0,79 у 2024 р.), що вказує на потребу подальшої оптимізації витрат і підвищення операційної результативності. За допомогою SWOT-аналізу систематизовано внутрішні й зовнішні чинники розвитку елеватора та визначено його

стратегічні можливості. Інтегральна оцінка сильних сторін (2,59 бала) суттєво перевищує оцінку слабких сторін (1,41 бала), що підтверджує наявність сформованих конкурентних компетенцій, зокрема вигідного логістичного розташування, повного циклу доробки зерна, наявної потужної виробничої бази, позитивної фінансової динаміки та зростання частки відвантаження залізницею. Одночасно зовнішнє середовище характеризується перевищенням загроз (2,10 бала) над можливостями (1,78 бала), що вимагає від підприємства посилення уваги щодо стійкості, надійності, оперативності в умовах кризи. На основі зведеної SWOT-матриці визначено пріоритетність стратегій типу SO (активне зростання через логістичну перевагу та комплексний сервіс) і ST (стійкість до загроз через сценарне планування, підвищення операційної дисципліни та сервісної швидкості), а також обґрунтовано необхідність реалізації WO-стратегій (модернізація, енергоефективність, цифровізація) та WT-стратегій (оптимізація портфеля й тарифної політики, стандартизація процесів).

3. Аналіз за матрицею БКГ засвідчив, що товарний портфель підприємства є достатньо диверсифікованим. На основі результатів SWOT-та БКГ-аналізу сформовано комплекс практичних заходів з підвищення конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор», які структуровано за ключовими напрямками: розвиток логістики та відвантаження, удосконалення сервісу та взаємодії з клієнтами, підвищення енергоефективності, підвищення компетентності працівників, посилення маркетингової активності та встановлення взаємовигідних зв'язків з покладавцями. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів має забезпечити скорочення часу обробки зерна, підвищення оборотності потужностей, зменшення собівартості послуг, зростання лояльності клієнтів і стабілізацію обсягів діяльності. Для контролю результативності заходів запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє здійснювати моніторинг змін конкурентної привабливості у динаміці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. Підвищення конкурентної привабливості є ключовим елементом стратегічного планування та позиціонування підприємства на ринку. Встановлено, що ефективне управління конкурентним потенціалом можливе лише за умови застосування системного підходу до аналізу як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішніх факторів ринкового середовища.

2. У процесі дослідження було визначено, що підвищення конкурентної привабливості є ключовим елементом стратегічного планування та позиціонування компанії на ринку. Встановлено, що ефективне управління конкурентним потенціалом можливе лише за умови застосування системного підходу до аналізу як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішніх факторів ринкового середовища.

3. Узагальнення наукових підходів дозволило класифікувати існуючі методи оцінювання конкурентної привабливості компанії за напрямками: стратегічні моделі (модель Портера, І. Ансоффа), портфельні інструменти (BCG, GE/McKinsey), аналітичні та графічні методи (SWOT-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності), а також сучасні комплексні методики з використанням інтегральних і мультикритеріальних індексів. Доведено, що кожен з цих методів має власні переваги та обмеження і розкриває лише окремі аспекти конкурентного стану підприємства. Водночас особливу цінність становлять сучасні багатокритеріальні методи (MCDA), які дозволяють здійснювати обґрунтовану та гнучку оцінку конкурентоспроможності з урахуванням складності економічного середовища. Також наголошено, що найбільш доцільним є поєднання кількох методів в межах єдиного аналітичного підходу, що забезпечує більш об'єктивну та всебічну оцінку реального стану підприємства на ринку. Отже, проведене дослідження дозволяє сформулювати підґрунтя для подальшого практичного впровадження методик оцінювання конкурентної привабливості

підприємства. Це, у свою чергу, сприяє обґрунтованому вибору стратегічного напрямку розвитку компанії та створенню стійких конкурентних переваг на тривалий період.

4. ТОВ «Баглійський елеватор» є складовою агрохолдингу «Агроцентр-Україна» і розташоване в м. Кам'янське Дніпропетровської області. Компанія надає повний спектр послуг: приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур і насіння соняшнику. Також ТОВ «Баглійський елеватор» обробляє власні земельні угіддя, на яких вирощує озиму пшеницю, кукурудзу та соняшник, що дозволяє підвищити рівень диверсифікації та зміцнити ринкові позиції. За 2020–2024 рр. загальний обсяг фінансових надходжень зріс на 21,6%, причому найбільшу частку в структурі виручки стабільно формують доходи від надання послуг. Частка продажу власної сільськогосподарської продукції залишається відносно сталою та доповнює основний вид діяльності, забезпечуючи диверсифікацію джерел доходу та підсилюючи ринкові позиції елеватора.

5. Економічна оцінка діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» вказує на зміцнення фінансових результатів. Зростання прибутку на 46,0% та підвищення рівня рентабельності до 17,0 свідчать про здатність підприємства нарощувати економічний ефект навіть за умов зростання витрат. Хоча динаміка рентабельності виявилася нерівномірною, трендовий аналіз підтвердив загальну тенденцію до покращення цього показника. Порівняння рівня цін на основні види послуг із тарифами основних конкурентів показало, що цінова політика елеватора є виваженою та конкурентоспроможною. ТОВ «Баглійський елеватор» утримує тарифи в межах середньоринкового діапазону, при цьому за окремими послугами (приймання, зберігання) має відчутні цінові переваги. Це дає змогу приваблювати покладавців, заохочувати формування довгострокових контрактів та зміцнювати клієнтську базу. Водночас близькість тарифів до цін конкурентів на очищення, сушіння та відвантаження забезпечує рівні умови боротьби за ринок без демпінгу, що позитивно впливає на рентабельність.

6. Результати матричного аналізу конкурентного профілю та графічне відображення у вигляді багатокутника конкурентної привабливості показали, що ТОВ «Баглійський елеватор» має добре збалансований конкурентний профіль. Підприємство демонструє високі оцінки за технічним оснащенням, логістичними можливостями та рівнем сервісу, що формує стійкі конкурентні переваги. Водночас окремі конкуренти, зокрема ПРАТ «Божедарівський елеватор», мають незначну перевагу за показниками фінансової стабільності та цінової політики, що вказує на наявність зон для подальшого вдосконалення. Елеватор «Белгравія» займає проміжні позиції, поступаючись досліджуваному підприємству за більшістю ключових характеристик. Використовуючи модель п'яти сил М. Портера для аналізу конкурентного середовища ми визначили інтенсивність впливу зовнішніх чинників на діяльність елеватора. Високий рівень галузевої конкуренції та підвищені запити покупців обумовлюють необхідність постійного підвищення якості послуг, гнучкості умов співпраці та покращення сервісу. Водночас бар'єри входу в галузь є порівняно високими, що обмежує ризики появи нових гравців, а загроза товарів-замінників залишається низькою. Помірна сила постачальників підкреслює важливість диверсифікації джерел ресурсів та контролю витрат, насамперед енергетичних. Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «Баглійський елеватор» перебуває у стані стабільно високої конкурентної привабливості. Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових, виробничих і маркетингових показників, ефективно використовує свій ресурсний потенціал та утримує стійкі позиції на ринку елеваторних послуг.

7. Обґрунтовано стратегічні підходи та сформовано практичні напрями підвищення конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор» з урахуванням сучасних умов функціонування елеваторної галузі в період воєнного стану, нестабільності енергозабезпечення та логістичних обмежень. Доведено, що конкурентна привабливість елеватора формується як інтегральна характеристика, що поєднує фінансову стійкість,

технологічність, логістичну гнучкість і якість сервісу, а її посилення потребує комплексного стратегічного управління та адаптації до змін зовнішнього середовища.

8. Аналіз ключових показників діяльності підприємства за останні три роки підтвердив позитивну динаміку їх зростання: так обсяги грошових надходжень зросли на 21,6% а прибуток на 46,0%. Таке зростання відбулося при нижчих темпах приросту витрат (18,3%), що в цілому свідчить про підвищення економічної ефективності функціонування елеватора. Водночас встановлено, що конкурентна привабливість стримується зростанням зростання частки енерговитрат у собівартості до 24,0%, а також наявністю резервів у використанні потужностей (коефіцієнт завантаження 0,79 у 2024 р.), що вказує на потребу подальшої оптимізації витрат і підвищення операційної результативності. За допомогою SWOT-аналізу систематизовано внутрішні й зовнішні чинники розвитку елеватора та визначено його стратегічні можливості. Інтегральна оцінка сильних сторін (2,59 бала) суттєво перевищує оцінку слабких сторін (1,41 бала), що підтверджує наявність сформованих конкурентних компетенцій, зокрема вигідного логістичного розташування, повного циклу доробки зерна, наявної потужної виробничої бази, позитивної фінансової динаміки та зростання частки відвантаження залізницею. Одночасно зовнішнє середовище характеризується перевищенням загроз (2,10 бала) над можливостями (1,78 бала), що вимагає від підприємства посилення уваги щодо стійкості, надійності, оперативності в умовах кризи. На основі зведеної SWOT-матриці визначено пріоритетність стратегій типу SO (активне зростання через логістичну перевагу та комплексний сервіс) і ST (стійкість до загроз через сценарне планування, підвищення операційної дисципліни та сервісної швидкості), а також обґрунтовано необхідність реалізації WO-стратегій (модернізація, енергоефективність, цифровізація) та WT-стратегій (оптимізація портфеля й тарифної політики, стандартизація процесів).

9. Аналіз за матрицею БКГ засвідчив, що товарний портфель підприємства є достатньо диверсифікованим. На основі результатів SWOT-та БКГ-аналізу сформовано комплекс практичних заходів з підвищення конкурентної привабливості ТОВ «Баглійський елеватор», які структуровано за ключовими напрямками: розвиток логістики та відвантаження, удосконалення сервісу та взаємодії з клієнтами, підвищення енергоефективності, підвищення компетентності працівників, посилення маркетингової активності та встановлення взаємовигідних зв'язків з покладавцями. Для контролю результативності заходів запропоновано систему ключових показників ефективності (КПІ), зокрема завантаження потужностей, частку залізничного відвантаження, частку енерговитрат, кількість сервісних претензій і повторюваність контрактів, що дозволяє здійснювати моніторинг змін конкурентної привабливості у динаміці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова Л.О. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія. За заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. О. Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
2. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоздатністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: [https://fileview.ukr.net/?url=https%3A%2F%2Fmail.ukr.net%2Fapi%](https://fileview.ukr.net/?url=https%3A%2F%2Fmail.ukr.net%2Fapi%2F)
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори формування. Економіка та суспільство. 2018. № 3. С. 45–50.
4. Більбут А. Мельник Л.Л. Формування конкурентної привабливості підприємства. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2025. С. 37-40.
5. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 61. 2024. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/3813-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3718-1-10-20240508.pdf>
6. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування: зб. наук. праць. 2007. Вип. 3 (39). С. 24–31.
7. Вашків О.В., Собко О.С., Смерека С.М. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 28. С. 20-25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/580>

8. Веллінгтон Дж. Конкуренентоспроможність транснаціональних корпорацій: Монографія. Київ: Бліц–Інформ, 2004. С. 25.
9. Власенко, Т. А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 130-138.8.
- 10.Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. К.: Техніка, 2000. 152 с.
- 11.Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. (2020). Конкуренентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, (154), 93-97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
- 12.Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. Київ: ЦНЛ, 2007. 307 с.
- 13.Грицишин Н. Конкуренентоспроможність виробничого підприємства Галицький економічний вісник. 2005. №1. С. 29-34.
- 14.Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки, транспорту і промисловості. № 36. 2011. С. 100-105. URL: <file:///F:/D%D1%96kan.pdf>
- 15.Дашко І.М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. Причорноморські економічні студії. Випуск 13-2. 2017. С. 80-84. URL: https://bses.in.ua/journals/2017/13-2_2017/17.pdf
- 16.Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. Економіка та держава. 2005. №8. С. 36-38.

17. Должанський, І. З., Загорна Т.О, Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с
18. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 121-128.
19. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 4-10.
20. Кадирус Г. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5.
21. Кадирус І.Г., Величко О.М., Гріченко Д.В. Формування та забезпечення механізму управління іміджем підприємства. Електронний журнал. Ефективна економіка. 2023. № 12.
22. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>
23. Колісніченко Ю.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка і управління. 2024. № 2. С. 145–150. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No2/35.pdf>
24. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення: монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
25. Коценко М.С. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. Економіка та суспільство. Випуск № 24. 2021. URL: <file:///E:/196-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-188-1-10->

- 20210407_%D0%B2%201.3%20%D0%91%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B1%D0%BE%D1%82.pdf
26. Коцій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. Економічний форум. 2023, 1 (1). С. 71-78.
 27. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка: Економіка. 2018. №99-100. С.44-48.
 28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
 29. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник]. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
 30. Kulakova, S., Zhytnyk, O., Nesterenko, A., & Romanovska, № 4(91). 2023.. Конкурентоспроможність як основний чинник розвитку підприємства в сучасних умовах. Економіка і регіон Economics and Region, (4(91)), 146–152. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3205/](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3205/)
 31. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.
 32. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. Львів: ЛКА, 2016. 484 с.
 33. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 274-282.
 34. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2008. № 4. С. 9–17.
 35. Мельник Л., Більбут А. Конкурентні переваги аграрних підприємств. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації:

- Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 70-72.
36. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно із клієнтами. Київ: Вид-во Олесь Капусти, 2005. 258 с.
37. Причепа І.В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. № 3. 2019. С. 25-33.
38. Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
39. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375>.
40. Радєва М.М., Маслов П.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2004. №3. С. 176-180.
41. Самофалова М.О. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що її формують. Вісник Університету «Україна» (Серія Економіка, Менеджмент, маркетинг). Випуск 10 (37). № 34. URL: <https://economics.com.ua/s149-konkurentospromojnist-pidpriemstva-ta-faktori-scho-yiyi-formuyut>
42. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №2. В. 20. С. 98-100.
43. Скотнікова Л. П., Майстренко О. В. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємств олійно-жирової промисловості. Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 136-141. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39805>

- 44.Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 91–97.
- 45.Снігир Л.П. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія. За загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с. URL: http://oneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/01/monograf_ep_oneu_2017_11_12.pdf
- 46.Сукач Г. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34939/2/FMZKPNES_2021_Sukach_H-Theoretical_aspects_of_competitiveness_138-140.pdf
- 47.Сусіденко Ю.В., Вознюк М.А. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [електронний ресурс]. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/> [назва з екрану].
- 48.Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Науковий вісник ЧДІЕУ.2019. № (9). С. 194-203.
- 49.Фещур Р.В., Лебідь Т.В., Самуляк В.Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. С. 27–32.
- 50.Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіст. 2006. №10. С. 59-61.
- 51.Хруцький В.Є. Сучасний вид конкуренції. Конкуренція. Вісник АМК України. 2008. № 3. С. 14.
- 52.Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка.2019. № 9. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf

53. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка; Нар. укр. акад. Харків: НУА, 2018. 320 с.
54. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: [навчальний посібник]. 2-ге вид., стереот. Львів: Магнолія 2006, 2007. 268 с.
55. Юр'єв В. В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 1. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/203.pdf
56. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки. Вісник КНЕТУ. 2010. № 2. С. 17-26.
57. Arısoy I., Karayel D., Sađlam Ü. Anenhanced TOPSIS methodforresilientsupplierselection. EnterpriseInformationSystems. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/17509653.2025.2544569>.
58. Avramova T., Peneva T., Ivanov A. OverviewofExistingMultiCriteriaDecisionMaking (MCDM) MethodsUsedinIndustrialEnvironments // Technologies. 2025. Vol. 13, Issue 10. Article 444. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7080/13/10/444/>
59. ChornaMarina, SmolnyakovaNataliya, Volosov&Anatoly (2020). «Assessmentofthecompetitiveadvantagesofretailenterprisesatthestagesoftheir lifecycle». JournalofEuropeanEconomy [Онлайновий ресурс], 19.4, 694-710.
60. FreemanCh. Systems of Innovation: SelectedEssaysinEvolutionaryEconomics. Ed. ElgarPublishingLtd, 2008.
61. HudzO.Ie. Rolinnovatsiishchodozabezpechenniakonkurentospromozhnostitaefektyvnos tipidpriemstva. VisnykKharkivskohonatsionalnohotekhnichnohouniversytetusilskohohospodarstvaim. PetraVasylenka. 2015. Vyp. 161. S. 3

62. Ievtushenko N. O., Pilnyk T. A. Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist, pidkhodyta pryntsypy formuvannia. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2020. № 3. s 30-31/
63. Madanchian M., Hussein N., Jabbari N. MCDM in Information Systems for Decisions, Computers. 2025. Vol. 14, Issue 6. Article 208. URL: <https://www.mdpi.com/2073-431X/14/6/208/>

ДОДАТКИ

