

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

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

**Здобувачка**

**Ксенія КИРИЛОВА**

**Науковий керівник,  
ст. викладач**

**Інна ЗАСТАВА**

**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:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав. кафедри маркетингу,**

**д.н.держ. упр., професор**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **202** р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Кириловій Ксенії Костянтинівні**

**1. Тема роботи:** «Управління конкурентоздатністю підприємства в сучасних умовах»

**Науковий керівник:** Застава Інна Анатоліївна, старший викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** дані сервісу перевірки контрагентів YouControl та OpendataBot по ТОВ «Баглійський елеватор» матеріали статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «Баглійський елеватор» за 2022-2024 роки, внутрішні організаційно-правові документи, бізнес-плани, виробничі плани, навчально-методичні та дослідницькі праці тощо.

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

Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоздатністю підприємства. Розділ 2. Оцінка рівня конкурентоздатності підприємства в сучасних ринкових умовах.. Розділ 3. Формування напрямів удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства. Висновки і пропозиції.

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

1. Трактуння поняття «конкурентоспроможність» 2. Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства 3. Схематична модель оцінки конкурентоспроможності підприємства. 4 Структура виручки від реалізації продукції і надання послуг в ТОВ «Баглійський елеватор». 6. Загальні економічні результати діяльності ТОВ «Баглійський елеватор». 7. Основні маркетингові характеристики досліджуваного підприємства та конкурентів. 8. Оцінювання конкурентних позицій ТОВ «Баглійський елеватор» та його основних конкурентів 9. Інтегральний показник конкурентоспроможності елеваторів. 10. Матриця стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» на основі SWOT-аналізу 11. Матриця BCG «Зростання – Частка ринку» для елеватора. 12 Алгоритм формування і впровадження системи управління конкурентоздатністю ТОВ «Баглійський елеватор». 13. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності елеватора залежно від сценарію розвитку подій.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

23.09.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір наукової літератури і написання розділу 1. Теоретичні засади управління конкурентоздатністю підприємства	Вересень – Жовтень 2024 р.	
2.	Збір та аналіз статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, виробничих та маркетингових планів для підготовки розділу 2. Оцінка рівня конкурентоздатності підприємства в сучасних ринкових умовах	Листопад 2024 р. - Березень 2025 р.	
3.	Підготовка пропозицій для розділу 3. Формування напрямів удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства	Квітень - Травень 2025 р.	
6.	Підготовка висновків і пропозицій	Травень 2025 р.	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка супровідних документів	Червень 2025 р.	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ксенія КИРИЛОВА

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність поняття конкурентоздатності підприємства та фактори її формування	7
1.2. Підходи та методи оцінки конкурентоздатності підприємства в ринковому середовищі	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ	21
2.1. Загальна характеристика елеватора та оцінка динаміки його розвитку	21
2.2. Аналіз рівня конкурентоздатності підприємства та оцінювання ключових показників його формування	31
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	38
3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	38
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	45
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зростаюча конкуренція, нестабільність економічного середовища та швидкий розвиток сучасних технологій вимагають від підприємств високої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до мінливого середовища. В таких умовах особливої ваги набуває проблема забезпечення та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Саме рівень конкурентоспроможності значною мірою визначає ефективність діяльності компанії, її позиції на ринку та перспективи сталого розвитку.

У першу чергу це актуально для підприємств агропромислового комплексу, зокрема елеваторів, які відіграють ключову роль у зберіганні та обробці зерна. Елеватори є невід'ємною ланкою в ланцюгу постачання сільськогосподарської продукції, забезпечуючи її якісне зберігання та підготовку до реалізації. У зв'язку з цим, підвищення конкурентоспроможності таких підприємств є важливим завданням, що сприяє зміцненню позицій на ринку та зміцненню системи продовольчої безпеки на державному рівні.

Теоретичні аспекти та практичні питання пов'язані з управлінням конкурентоздатністю підприємств є предметом вивчення багатьох дослідників як з України, так і з інших країн. Серед них варто відзначити праці таких авторів, як Ф. Котлер, П. Кругман, М. Портер, Г. Хамел, О.М. Трубей, І.Бураковський, С.О. Ареф'єв, Т.Г. Бурденюк, Ю.О. Власюк, О.Б. Греськів, О.Є. Кузьмін, В.А. Павлова, Н.Ю. Четиркіна та багато інших. Проте, попри наявність великої кількості досліджень у цій сфері, питання управління конкурентоздатністю сільськогосподарських підприємств в умовах сьогодення, таких як глобалізація, зміни клімату, технологічні інновації, війна в країні та економічна нестабільність, є на сьогодні дуже актуальними і потребують подальших досліджень.

В роботі акцентовано увагу на дослідження діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» – підприємство, яке функціонує в одному з ключових аграрних регіонів України. З огляду на специфіку діяльності елеватора як інфраструктурного об'єкта, що забезпечує зберігання, сушіння, очищення та відвантаження зернових культур, управління його конкурентоздатністю має комплексний характер. Це включає питання якості послуг, ефективності використання потужностей, інвестиційної привабливості, взаємодії з клієнтами та здатності протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім викликам.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних основ і формулювання практичних рекомендацій для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного ринку.

**Згідно з поставленою метою** необхідно вирішити поставлені завдання:

- проаналізувати сутність поняття конкурентоздатності підприємства та розглянути фактори, які на неї впливають;
- проаналізувати підходи та методи оцінювання конкурентоздатності підприємства в ринковому середовищі;
- провести загальну характеристику елеватора та оцінку динаміки його розвитку;
- проаналізувати рівень конкурентоздатності підприємства та оцінити ключові показники його формування;
- внести пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоздатністю підприємства в сучасних ринкових умовах;
- розробити стратегічні підходи щодо покращення конкурентних позицій підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління конкурентоздатністю підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конкурентоздатністю ТОВ «Баглійський елеватор» в сучасних ринкових умовах.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, статистичні методи, методи економічного аналізу. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, статистичні дані, звітність досліджуваного підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** послужили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо управління конкурентоздатністю підприємства, а також емпіричні матеріали, зокрема статистична та фінансова звітність ТОВ «Багійський елеватор», дані державної служби статистики, аналітичні звіти, а також інформаційні ресурси з мережі Інтернет.

**Практична цінність отриманих результатів** полягає в можливості їх використання керівництвом ТОВ «Багійський елеватор» для оптимізації управління конкурентоспроможністю, зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності й прибутковості підприємства. Запропоновані рекомендації також можуть стати у пригоді іншим елеваторним підприємствам, що працюють в умовах економічної нестабільності.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 64 сторінки тексту та включає 15 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 47 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність поняття конкурентоздатності підприємства та фактори її формування

На сьогодні проблема забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства є однією з найактуальніших у сфері економіки, менеджменту та маркетингу. Конкурентоздатність виступає основною передумовою довготривалого успішного функціонування підприємств, їх адаптації до зовнішніх змін, залучення споживачів і досягнення стратегічних цілей.

Поняття «конкурентоздатність» отримало широке наукове осмислення, однак і досі не має однозначного трактування у працях українських і іноземних дослідників. Згідно з підходом Ансоффа І., конкурентоздатність визначається як «здатність підприємства реалізувати конкурентну стратегію, яка забезпечує йому перевагу на ринку» [2]. У свою чергу, Портер М. трактує її «як спроможність компанії створювати вищу споживчу цінність у порівнянні з конкурентами через диференціацію або нижчі витрати» [28].

Берданова О. В. та Вакуленко В.М. визначають конкурентоздатність підприємства «як інтегральну характеристику, що відображає рівень ефективності використання його ресурсів та можливість задоволення запитів споживачів у конкретному ринковому середовищі» [5].

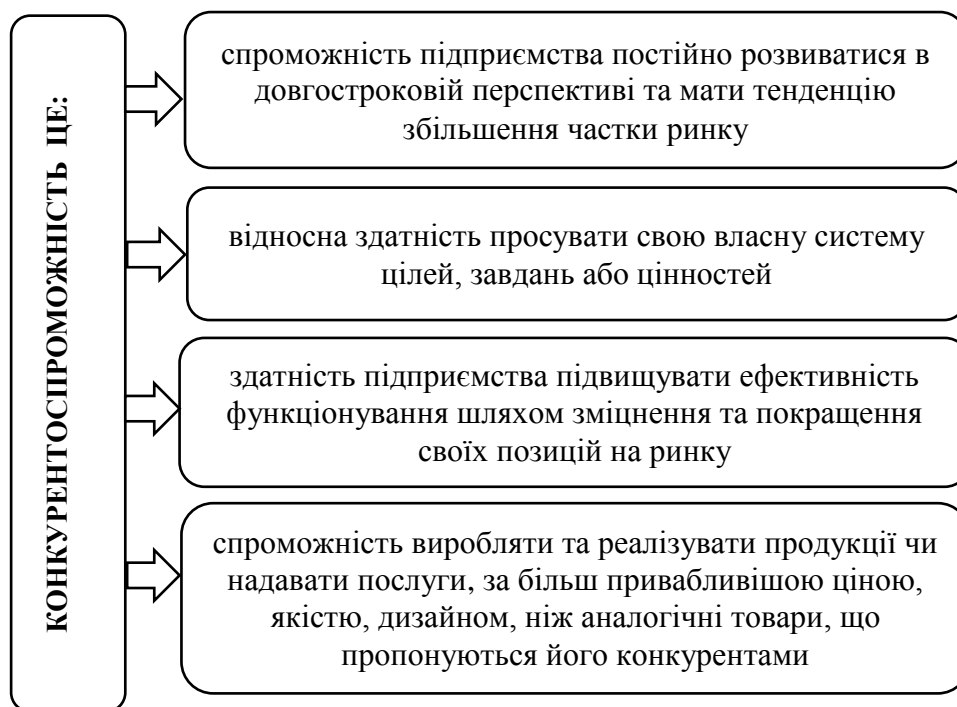
Більшість українських учених погоджуються з тим, що конкурентоздатність має комплексний характер і охоплює як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні чинники впливу. Зокрема, Васильєва Т.Г. зазначає, що «конкурентоздатність підприємства - це динамічна характеристика, яка постійно змінюється під впливом умов ринку, внутрішньої стратегії підприємства, інноваційного потенціалу та поведінки

споживачів [6]. Натомість Нефьодова Н.В. наголошує на значенні управлінських рішень, які забезпечують належну реакцію на виклики зовнішнього середовища та підвищують рівень конкурентоспроможності [24].

Значна кількість авторів розглядає конкурентоздатність як динамічну характеристику, яка змінюється під впливом ряду чинників у зовнішньому середовищі. Наприклад, економічна нестабільність, військові дії, інфляція, коливання валютного курсу, обмеження в логістиці або зміна поведінки споживачів можуть істотно впливати на рівень конкурентоспроможності навіть успішного підприємства. У таких умовах особливо актуальним є використання антикризових інструментів, спрямованих на збереження клієнтської бази, забезпечення безперервності виробництва, оптимізацію витрат [8,9,33].

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) означає реальну і потенціальну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку.

Клименко С.М. зазначає, що «конкурентоспроможність – це здатність підприємства отримати конкурентну перевагу, а отже збільшити свої прибутки і розширити частку ринку» [34]. Таку ж саму точку зору поділяють зарубіжні науковці Chan, Y., Yang Ch.L. і Pinglin S. [46] (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Трактуювання терміну «конкурентоспроможність» [15, 16, 26].**

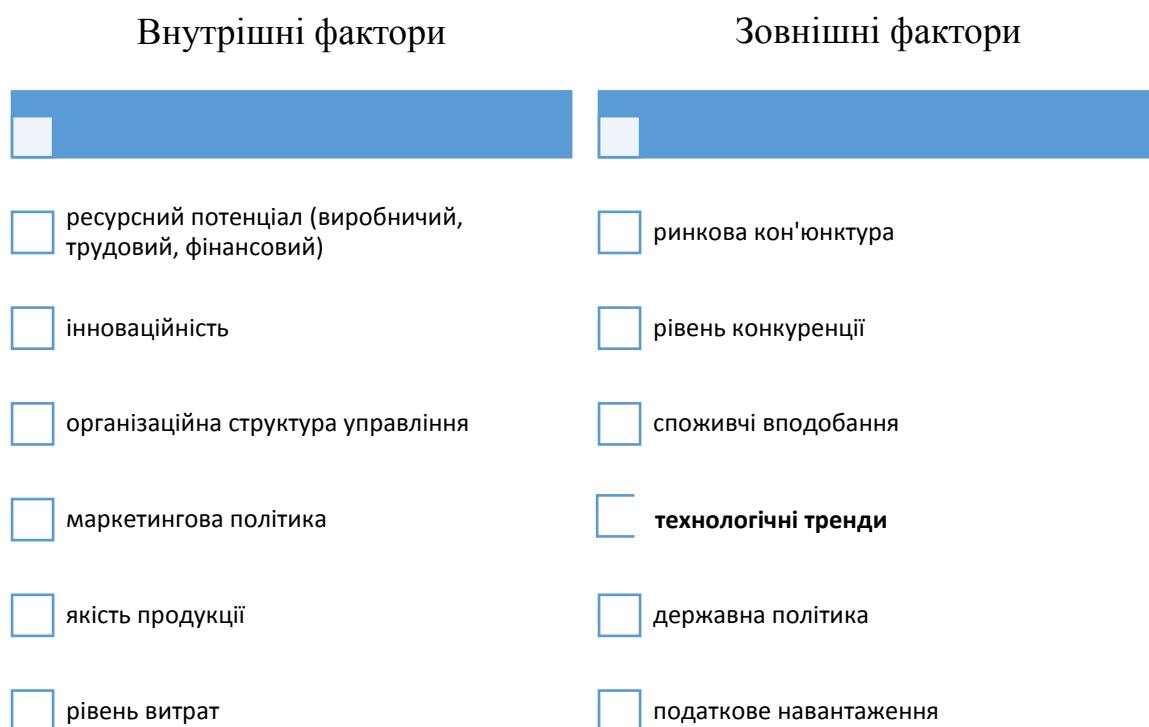
У сучасних дослідженнях більше уваги приділяється стійкості підприємства до кризових явищ. Конкурентоздатність у сучасному розумінні включає не лише поточну ефективність, але й здатність підприємства забезпечити свою життєздатність в умовах зовнішніх подій, зокрема енергетичної кризи, інфляції чи військового стану [17].

Одним із важливих аспектів дослідження конкурентоздатності є розмежування між такими поняттями, як «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність підприємства». Якщо перше поняття відображає здатність продукції задовольняти потреби споживача краще, ніж продукція аналогів, то друге включає набагато ширший спектр – від управлінських процесів до стратегічного позиціонування підприємства на ринку. Як зазначає Ярошенко І. П., конкурентоздатність компанії є інтегрованим показником, який базується на якості продукції, фінансовій стабільності, ринковій частці, рівні технологічного розвитку, іміджі та здатності до інновацій [41].

Таким чином, конкурентоздатність підприємства можна охарактеризувати як системне поняття, що відображає сукупність внутрішніх

характеристик і зовнішніх умов, які визначають здатність підприємства ефективно функціонувати та зберігати свої ринкові позиції в довгостроковій перспективі. З урахуванням огляду літературних джерел, логічно підсумувати, що конкурентоздатність формується під впливом взаємопов'язаних чинників: ресурсних, організаційних, технологічних, управлінських, соціальних, маркетингових, фінансових, цифрових та інституційних.

Суттєвим елементом наукової дискусії навколо проблеми конкурентоздатності є також класифікація чинників, що впливають на її рівень. Вони умовно поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Чинники вплив на конкурентоспроможність підприємства [16]**

Так, до внутрішніх факторів більшість науковців відносять: ресурсний потенціал (виробничий, трудовий, фінансовий), інноваційність, організаційну структуру управління, маркетингову політику, якість продукції, рівень

витрат, корпоративну культуру, репутацію бренду тощо. Зовнішні фактори охоплюють ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції, споживчі вподобання, державну політику, податкове навантаження, технологічні тренди та міжнародну економічну ситуацію.

Детальний перелік факторів конкурентоздатності представлено в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Ключові фактори, що формують рівень конкурентоздатності підприємства**

Група факторів	Перелік факторів	Результат впливу
Внутрішні	Якість продукції	Зростання попиту, позитивні відгуки
	Собівартість виробництва	Цінова конкурентна перевага
	Рівень технологічного розвитку	Скорочення витрат, інноваційність
	Кваліфікація персоналу	Ефективне управління
	Репутація бренду	Лояльність споживачів
Зовнішні	Рівень конкуренції	Необхідність інноваційного оновлення
	Державна підтримка	Податкові пільги або субсидії
	Цінова ситуація на ринку	Необхідність зміни цінової політики
	Споживчі тренди	Перехід до еко-продукції тощо

Додаткову увагу в новітніх дослідженнях приділено цифровим чинникам конкурентоздатності. У роботах Шершньової З. Є. відзначається, що цифровізація бізнес-процесів, впровадження автоматизованих систем управління, CRM-систем, електронної комерції, аналітики великих даних (Big Data) і штучного інтелекту значною мірою посилюють позиції підприємства на ринку [38]. Важливу роль на сучасному ринку відіграє

швидкість реагування на запити споживачів, ефективність обслуговування, онлайн-присутність та можливість надавати персоналізовані пропозиції.

Конкуrentоздатність компанії є результатом цілеспрямованої діяльності керівництва щодо досягнення оптимального співвідношення між ресурсним потенціалом, організаційною структурою, кадровою політикою, якістю продукції, маркетинговими комунікаціями та рівнем технологічного забезпечення. Її формування потребує не лише внутрішніх організаційних зусиль, а й здатності підприємства інтегруватися в зовнішнє середовище, адаптуватися до економічних, політичних та соціальних викликів [39].

Суттєву роль у формуванні конкурентоздатності відіграє персонал підприємства. У працях Соловчук І. Ю. акцентується увага на тому, що успішне управління людськими ресурсами, системна робота з мотивацією, підвищенням кваліфікації та створенням умов для розвитку персоналу є критичними факторами конкурентної переваги, особливо в аграрному секторі [32].

Крім того, важливим елементом формування конкурентоздатності є здатність підприємства до стратегічного управління, що включає прогнозування ринкових змін, розробку гнучких стратегій і сценаріїв розвитку. Як вважає Пархоменко В.І., ефективне стратегічне управління дозволяє підприємству забезпечити не лише адаптацію до умов ринку, але й формувати нові сегменти споживання, випереджаючи конкурентів [26].

На думку В. Г. Герасимчука, конкурентоздатність компанії формується під впливом стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів, управління інноваціями та здатності підприємства адаптуватися до нових економічних умов [8]. Особливу увагу в контексті аграрного бізнесу він приділяє інвестиційній спроможності підприємств та ефективності управління виробничими циклами. Водночас дослідження Бандурки Т. О. та Кузнецової Н. І. засвідчують, що в умовах воєнного стану в Україні значну роль у формуванні конкурентоздатності відіграє логістична гнучкість, енергетична автономність та здатність швидко змінювати канали збуту [4].

Значна частина науковців звертає увагу на важливість інноваційного розвитку, який стає рушієм конкурентних переваг. Зокрема, Савчук В.І. зазначає, «що підприємства, які здатні створювати унікальні продукти або впроваджувати сучасні технології, мають значно вищі шанси на збереження або посилення конкурентних позицій» [30].

Отже, ефективне управління конкурентоздатністю вимагає стратегічного бачення, системного підходу до оцінки наявних ресурсів, постійного моніторингу ринку, впровадження інноваційних рішень і формування сталих зв'язків із клієнтами та партнерами.

## **1.2. Підходи та методи оцінки конкурентоздатності підприємства в ринковому середовищі**

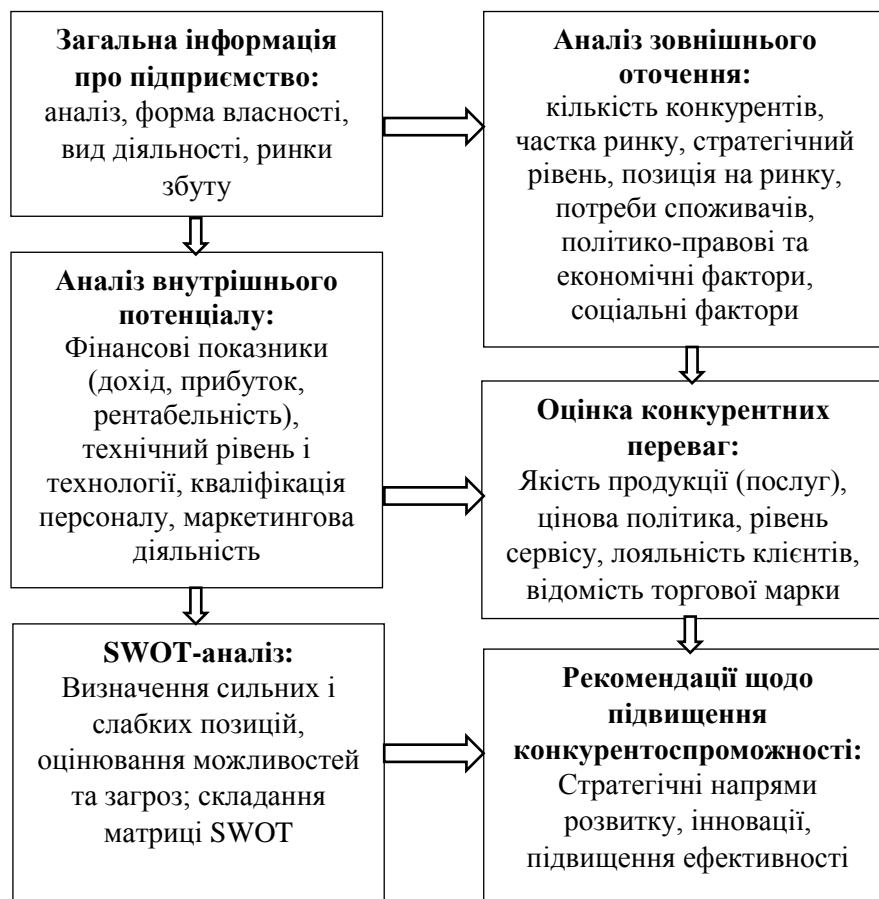
В зв'язку з появою на ринку великої кількості підприємств, які пропонують аналогічну продукцію, дедалі складніше стає утримувати свої позиції без належної системної оцінки рівня конкурентоспроможності. Конкурентоздатність підприємства визначає його спроможність ефективно функціонувати на ринку, реагувати на виклики зовнішнього оточення, адаптуватися до змін попиту та пропозиції, а також досягати сталого розвитку. Саме тому, оцінка конкурентоспроможності підприємства є наразі дуже важливою і слугує фундаментом для формування конкурентних стратегій, обґрунтування інвестиційних рішень і стратегічного планування [7].

Оцінювання конкурентоздатності суб'єкта господарювання є важливим інструментом стратегічного управління та забезпечення стійких позицій на ринку. Підприємства, які не проводять регулярний аналіз своєї конкурентної позиції, значно ризикують втратити ринкові частки, знизити прибутковість або взагалі вийти з ринку.

Доцільність проведення оцінки конкурентоспроможності полягає в тому, що підприємство отримує можливість виявити свої сильні й слабкі

сторони, визначити перспективні напрями розвитку, а також порівняти власні позиції з основними конкурентами на ринку. Це сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності організації, дозволяє своєчасно виявляти загрози та використати можливості зовнішнього середовища. Окрім цього, регулярне оцінювання конкурентоспроможності створює базу для моніторингу динаміки показників і визначення результативності управлінських рішень [10].

Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства розглянемо на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Схематична модель оцінки конкурентоспроможності підприємства**

У науковій літературі представлено ряд методів оцінювання конкурентоздатності суб'єкта господарювання. Ці методи можна класифікувати за різними критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності компанії

Назва метода	Характеристика	Переваги	Недоліки
Кількісні методи	базуються на аналізі числових показників, таких як фінансові коефіцієнти, обсяги продажів, рентабельність тощо. Ці методи дозволяють об'єктивно порівнювати підприємства між собою. Можна проводити аналіз фінансових та виробничих показників	Об'єктивність, точність	Може не враховувати нематеріальні аспекти
Якісні методи	включають експертні оцінки, анкетування, інтерв'ю та інші методи, що дозволяють оцінити нематеріальні аспекти, такі як імідж, корпоративна культура, рівень інноваційності	Врахування нематеріальних факторів	Суб'єктивність, складність валідації
Матричні методи	використовують матриці для візуалізації та аналізу конкурентних позицій підприємства. Прикладами є: матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, SWOT-аналіз, матриця Мак-Кінзі, модель Shell/DPM; модель Хофера/Шенделя; метод ADL; метод PIMS.	Візуалізація, стратегічний аналіз	Потреба в достовірних даних
Графічні методи	передбачають побудову графіків, діаграм, павутинних діаграм для візуального представлення рівня конкурентоспроможності та її складових	Наочність, простота сприйняття	Обмежена точність
Інтегральні методи	спрямовані на об'єднання різних показників у єдиний інтегральний індекс конкурентоспроможності, що дозволяє отримати узагальнену оцінку	Узагальнена оцінка	Складність у виборі вагових коефіцієнтів
Бенчмаркінг	передбачає порівняння показників підприємства з лідерами галузі або найкращими практиками для виявлення напрямів удосконалення.	Виявлення напрямів удосконалення	Потреба в доступі до зовнішніх даних
Методи, що дозволяють	охоплюють аналіз організаційної структури, системи прийняття рішень,	Комплексність аналізу,	Суб'єктивність оцінювання,

оцінити ефективність управлінських процесів на підприємстві	якості стратегічного планування, мотивації персоналу та результативності управлінських рішень. До них належать: метод комплексного стратегічного аналізу SWOT, SPACE; LOTS; метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп.	підвищення якості управлінських рішень	складність збору інформації, витрати часу та ресурсів
---	---	--	---

Серед кількісних методів оцінювання конкурентоспроможності можна виокремити індексний, рейтинговий, факторний аналіз. Індексний метод передбачає розрахунок інтегрального показника на основі ряду часткових індексів, які характеризують фінансову стабільність, інноваційність, якість продукції тощо. Рейтинговий метод дозволяє класифікувати підприємства за рівнем конкурентоспроможності та оцінити їхню відносну перевагу в галузі.

За допомогою факторного аналізу можна визначити, які саме чинники впливають на рівень конкурентоспроможності, що особливо є важливим при прийнятті стратегічних управлінських рішень [13].

Якісні методи дослідження використовуються для пошуку глибинних думок, мотивацій конкурентів, які не завжди можна виміряти кількісно. За допомогою цих методів можна розкрити суб'єктивні аспекти конкурентної поведінки, особливості управління, корпоративної культури, сприйняття торгової марки та інші важливі чинники, що впливають на ринкову позицію компанії. До таких методів належать: експертне оцінювання, інтерв'ювання, фокус-групи, спостереження та контент-аналіз. Наприклад, експертне оцінювання дає змогу залучити аналітиків до проведення SWOT-аналізу, а також до визначення чинників, що формують конкурентні переваги [14].

Досить популярним є також використання матричних методів, серед яких матриця BCG (Бостонської консультативної групи), GE/McKinsey, SWOT-аналіз. Вони дають змогу оцінити не лише позицію підприємства, а й його стратегічні перспективи в контексті ринкових змін та ресурсного забезпечення. Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє встановити взаємозв'язки між сильними/слабкими сторонами підприємства і можливостями/загрозами

зовнішнього середовища, що сприяє формуванню ефективної стратегії конкурентного розвитку [42].

Графічні методи оцінювання дають можливість зобразити графічно (пелюсткова діаграма) рівень конкурентоспроможності за основними ключовими критеріями підприємства та його конкурентів. За допомогою підрахунку площ багатокутників кожного підприємства визначають, яке з них є найбільш конкурентоспроможним.

Серед новітніх підходів до оцінки конкурентоздатності варто виокремити інтегральні методики, які враховують численні показники - від фінансових до маркетингових. Наприклад, Денисенко М.П. пропонує проводити багатофакторний аналіз на основі порівняльних коефіцієнтів, рівня інноваційності, індексу задоволеності клієнтів, рентабельності, частки ринку тощо [15].

Бенчмаркінг або метод порівняльного аналізу, полягає в порівнянні ключових показників підприємства з показниками конкурентів або з галузевими стандартами. Цей метод дозволяє швидко оцінити відносну позицію підприємства на ринку є найпростішим але інформативним.

Методи, що дозволяють оцінити ефективність управлінських процесів на підприємстві, відіграють ключову роль у оцінюванні його конкурентоспроможності. Вони охоплюють аналіз організаційної структури, системи прийняття рішень, якості стратегічного планування, мотивації персоналу та результативності управлінських рішень. Застосування таких методів дає змогу виявити слабкі місця в управлінні, підвищити рівень оперативного реагування на зміни ринкового середовища та сформуванню основу для сталого розвитку підприємства.

Інші методи, такі як аналіз конкурентних сил за Портером, дозволяють краще розуміти інтенсивність конкуренції, ризики входу нових гравців, загрози від товарів-замінників або силу споживачів та постачальників (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Модель п'яти сил Портера [44]**

Аналіз «5-ти сил Портера» охоплює три основні аспекти «горизонтальної» конкуренції: ймовірність появи товарів-замінників, ризик виходу на ринок нових конкурентів і рівень суперництва серед існуючих учасників. Додатково враховуються дві складові «вертикальної» конкуренції - вплив постачальників і споживачів на ринкову ситуацію. Цю модель інколи застосовують менеджери з розробки стратегій для якісного аналізу позицій компанії в галузі. Водночас, у більшості випадків вона розглядається лише як один із базових інструментів в арсеналі стратегічного аналізу. Подібно до інших узагальнених моделей, вона не завжди враховує специфіку або виняткові обставини, тому її використання без глибшого контексту може призводити до надмірного спрощення ситуації [3].

Згідно з цим підходом, модель 5 сил доцільно застосовувати виключно для аналізу окремої галузі в цілому. Вона не призначена для оцінювання декількох галузей одночасно або окремих сегментів однієї галузі. Якщо підприємство здійснює діяльність у межах конкретної галузі, воно повинна,

як мінімум, здійснити один повноцінний аналіз за даною моделлю для відповідної галузі [11].

На сьогодні для оцінювання конкурентоздатності використовуються цифрові інструменти для оцінки конкурентоспроможності і їх роль суттєво зростає. Застосування CRM-систем, ERP-платформ, систем бізнес-аналітики (BI) дозволяє автоматизувати збір і аналіз великих обсягів даних, швидко оновлювати ключові показники, відображати динаміку ринкових змін. Такі технології відкривають нові можливості для комплексного управління конкурентоспроможністю в реальному часі

Методи оцінки конкурентоспроможності дозволяють виявити не лише наявні переваги, а й ті проблемні місця, які потребують першочергового вдосконалення. Завдяки цим інструментам, менеджери можуть ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення, оцінювати ефективність реалізованих заходів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [19].

Особливої актуальності такі методики набувають у кризових умовах, коли підприємства стикаються з нестабільністю попиту, підвищенням витрат, логістичними труднощами або інфляційними ризиками. Оцінка конкурентоспроможності в таких умовах дає можливість оперативно реагувати на виклики, розробляти антикризові стратегії, обирати найбільш перспективні ринки чи продукти. Вона також дає змогу краще розуміти поведінку конкурентів, визначати свої сильні сторони, а також формувати унікальну ціннісну пропозицію для клієнтів [20].

Методики оцінювання конкурентоспроможності стають фундаментом для розробки стратегій зростання та розвитку підприємства. Наприклад, завдяки застосуванню SWOT-аналізу можна оцінити як внутрішній потенціал (сильні та слабкі сторони), так і зовнішні можливості та загрози. Це дає змогу зосередити ресурси на реалізації тих напрямів, які мають найвищий потенціал для створення конкурентних переваг.

Не менш важливою є роль оцінки конкурентоспроможності у процесах стратегічного планування. Без чіткої оцінки своїх ринкових позицій

підприємство не зможе сформулювати реалістичні цілі, ефективно розподілити ресурси або забезпечити узгодженість між окремими бізнес-процесами. Регулярне оцінювання дозволяє контролювати досягнення стратегічних орієнтирів, а також вчасно виявляти потребу в коригуванні напрямів розвитку.

З практичної точки зору, підприємства часто комбінують різні методи, наприклад, кількісні методи (обчислення фінансових показників) із якісними оцінками (експертне опитування керівництва, працівників або клієнтів). Це дає змогу отримати більш цілісну картину, адже суто фінансові дані не завжди відображають, наприклад, рівень задоволеності споживачів або ефективність внутрішніх інноваційних процесів [25].

Також важливо враховувати, що методи оцінки повинні бути адаптовані до галузевих особливостей підприємства. Наприклад, для аграрних підприємств важливими чинниками можуть бути ефективність використання земельних ресурсів, рівень механізації, сезонність виробництва, тоді як для ІТ-компаній - інтелектуальний капітал, швидкість розробки нових товарів, інноваційна культура та здатність до масштабування [1].

Застосування вищезазначених методів дозволяє підприємствам комплексно оцінити свою конкурентоспроможність, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для підвищення ефективності діяльності. Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від специфіки підприємства, доступності даних та поставлених цілей оцінювання.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

#### **2.1. Загальна характеристика елеватора та оцінка динаміки його розвитку**

ТОВ «Баглійський елеватор» є частиною аграрного об'єднання «Агроцентр-Україна», яке було зареєстроване у 2005 році Цей холдинг охоплює багато компаній, що займаються різними видами діяльності у сфері сільського господарства.

«Агроцентр-Україна» належить до числа найбільших вітчизняних виробників зернових, бобових та технічних культур. До нього входить 15 сільськогосподарських підприємств, що здійснюють діяльність у восьми регіонах України: Дніпропетровській, Львівській, Харківській, Полтавській, Одеській, Кіровоградській, Миколаївській, та Черкаській областях.

ТОВ «Баглійський елеватор» спеціалізується на зберіганні й обробці сільськогосподарської продукції. Розташоване воно в місті Кам'янське, що в Дніпропетровській області. Юридична адреса підприємства: 51909, м. Кам'янське, вул. Січеславський шлях, 151-А. Загальна площа елеватора становить 17 га. ТОВ «Баглійський елеватор» має значну перевагу завдяки вдалому розташуванню - поруч із залізничною колією та зручними під'їзними шляхами, що спрощує логістичне забезпечення.

Головне завдання підприємства - створення відповідних умов для тимчасового зберігання зерна з метою збереження його якості до подальшої реалізації або переробки. Елеватор надає послуги з приймання, очищення, сушіння, зберігання і відвантаження зернових культур та соняшнику. Окрім надання послуг, підприємство обробляє власні сільськогосподарські угіддя, де вирощує озиму пшеницю, соняшник та зернову кукурудзу.

Для ТОВ «Баглійський елеватор» надання послуг та реалізація сільськогосподарської продукції, є одним із важливих джерел надходжень. Аналіз виручки від реалізації продукції на елеваторі дозволяє оцінити ефективність основної господарської діяльності підприємства, а також визначити ключові напрямки, які формують його дохідну частину (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

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

Асортимент продукції та перелік послуг	2022		2023		2024		2024 р. до 2022 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Реалізація продукції, всього, в т.ч.	5415,5	25,1	3676,0	16,7	5730,9	21,7	105,8
озима пшениця	1421,2	6,6	1232,2	5,6	1280,1	4,8	90,1
соняшник	2994,5	13,9	1546,7	7,0	3015,2	11,4	100,7
кукурудза на зерно	999,8	4,6	897,1	4,1	1435,6	5,4	143,6
Послуги, всього, в т.ч.	16195,7	74,9	18362,7	83,3	20736,8	78,3	128,0
приймання	4718,1	21,8	6201,3	28,1	7456,1	28,2	158,0
очищення	4120,3	19,1	4310,6	19,6	4123,9	15,6	100,1
сушіння	3240,1	15,0	2704,5	12,3	3546,5	13,4	109,5
зберігання	3161,1	14,6	3915,4	17,8	4239,7	16,0	134,1
відвантаження	956,1	4,4	1230,9	5,6	1370,6	5,2	143,4
Всього	21611,2	100,0	22038,7	100,0	26467,7	100,0	122,5

Аналізуючи дані, представлені у табл. 2.1, можна простежити зміни у джерелах доходу підприємства. Так, за досліджуємий період найбільшу частку у виручці стабільно займає надання послуг – 78,3%. Хоча у 2024 р. спостерігається незначне зменшення їх питомої ваги в порівнянні з 2023 р. Питома вага виручки від реалізації с.-г. продукції в 2024 році становить –

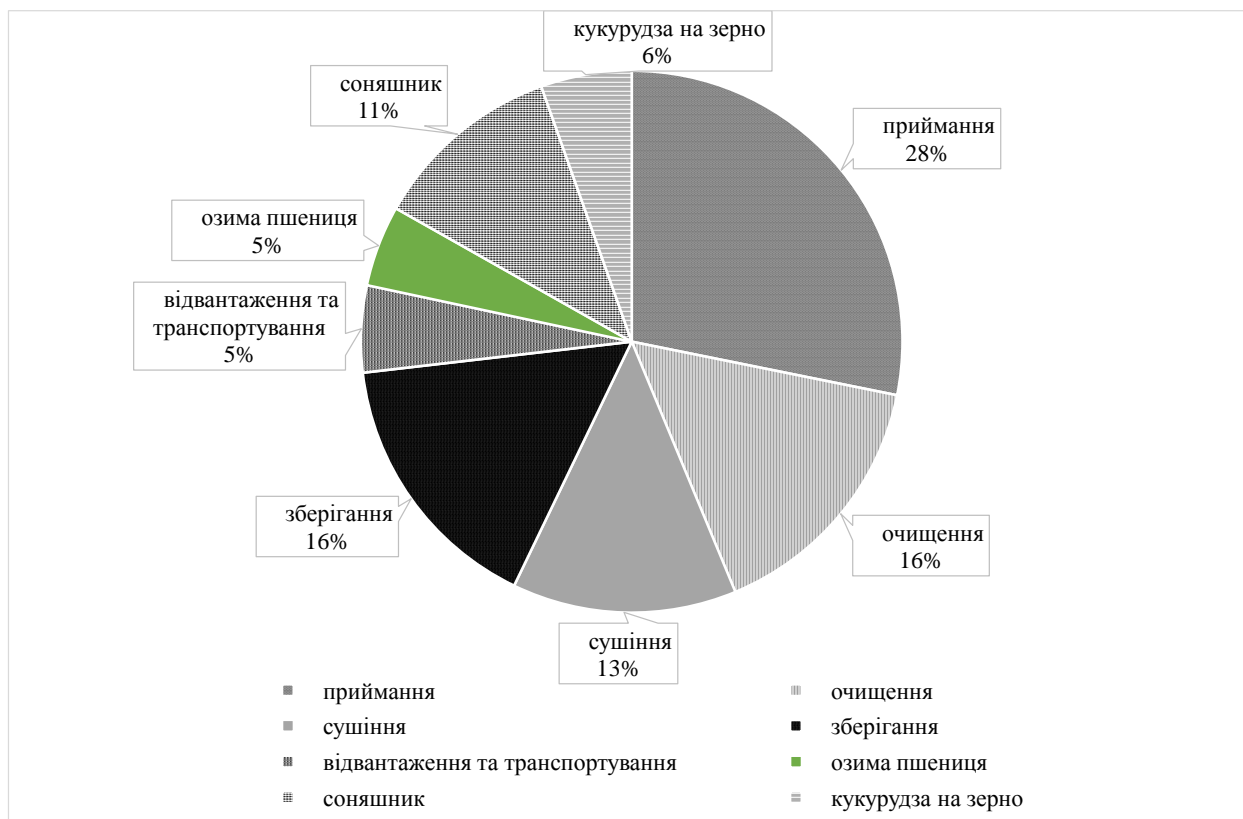
21,7 %, також спостерігається її підвищення на 5,8% від рівня 2022 р. (рис.2.1).



**Рис. 2.1. Структура грошових надходжень в ТОВ «Баглійський елеватор»**

Збільшення доходів від реалізації кукурудзи на зерно у 2024 р. свідчить про зростання попиту на цей вид продукції. Водночас реалізація озимої пшениці та соняшнику залишилася на рівні, близькому до 2022 р., або навіть знизилася.

Серед послуг найбільше зростання виручки ми бачимо від приймання продукції, яке у 2024 році збільшилось на 58,0% в порівнянні з 2022 р. Також зросли доходи від таких видів послуг як: зберігання продукції та відвантаження й транспортування (рис. 2.2). Послуги з очищення і сушіння не демонструють значного приросту доходів. Це свідчить про технологічну оптимізацію процесів, а також зміну потреб деяких клієнтів.



**Рис. 2.2. Структура виручки від реалізації розрізі послуг та реалізованої продукції в 2024 р.**

Загалом, загальна виручка підприємства за аналізований період зросла на 22,5%, що є позитивним показником розвитку ТОВ «Баглійський елеватор». Основний дохід підприємство отримує від надання послуг, хоча у 2024 р. спостерігається і відновлення темпів реалізації сільськогосподарської продукції.

Організація збуту продукції на елеваторі є ключовим компонентом забезпечення його стабільних фінансових надходжень та задоволення потреб клієнтів. Цей процес охоплює комплекс дій, спрямованих на ефективне просування зернових культур від виробника до кінцевого споживача на вигідних умовах. З метою підвищення прибутковості та підтримання конкурентних переваг, механізм організації збуту на підприємстві намагається функціонувати злагоджено, з урахуванням ринкової кон'юнктури та військового стану. Співробітники збутового підрозділу

оперативно реагують на зміни попиту, забезпечуючи гнучкість та адаптивність процесів. На рис. 2.3 розглянемо механізм організації збуту на елеваторі.



**Рис. 2.3. Механізм управління збутом в ТОВ «Баглійський елеватор»**

Але, в умовах війни, елеватор змушений був адаптуватися до складної та небезпечної ситуації. Незважаючи на ризики він продовжував працювати,

щоб зберегти продовольчу безпеку та підтримувати ефективне функціонування.

Пріоритетом для елеватора є безпека персоналу. На території ТОВ «Баглійський елеватор» обладнано укриття, а працівники проходять спеціальні інструктажі з техніки безпеки. Робота організовується гнучко, з урахуванням повітряних тривог і можливих обстрілів. Елеватор задля власної безпеки співпрацює з перевіреними партнерами та постачальниками.

Послуги елеватора надаються в штатному режимі за запитом клієнтів. Через перебої з електроенергією на елеваторі використовувалися генератори. Попри ускладнену логістику, в ТОВ «Баглійський елеватор» є альтернативні логістичні маршрути для перевезення та транспортування зерна. Для успішних продаж елеватор співпрацює із логістичними компаніями та трейдерами. Також активно використовуються онлайн-майданчики для торгівлі, що дозволяє зменшити фізичний контакт і прискорити процеси.

Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів на елеваторі є одним із ключових факторів його стабільного функціонування та прибутковості. Ці ресурси включають обладнання для приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зерна, транспортні засоби, інженерні системи, а також будівельну інфраструктуру. Рациональне використання наявних потужностей забезпечує зниження витрат на одиницю послуги, мінімізацію втрат продукції та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Завдяки сучасному технологічному обладнанню елеватор демонструє високу продуктивність та оперативність обробки зерна та зернових культур. Значний обсяг зберігання дозволяє тривалий час забезпечувати безперебійне надання послуг клієнтам.

Проаналізуємо основні показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів на елеваторі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів на елеваторі**

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	27821,9	29865,1	31290,1	112,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	28252,1	29235,6	30120,5	106,6
Припадає основних засобів на одного працівника, тис. грн.	496,8	853,3	745,0	150,0
Фондовіддача, грн.	0,78	0,74	0,85	108,9
Фондомісткість, грн.	1,29	1,36	1,18	91,8

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.2 видно що протягом останніх трьох років середньорічна вартість як основних виробничих засобів, так і оборотних засобів зростає відповідно на 12,5% і 6,6%. Це вказує на постійні інвестиції в технічне оновлення та розширення виробничої бази елеватора. Фондоозброєність праці за останні три роки збільшилась на 50%. Це є позитивною тенденцією і вказує на підвищення забезпеченості працівників технічними засобами та сприяє зростанню продуктивності праці. Фондовіддача у 2024 р. склала 0,85 грн проти 0,78 грн. у 2022 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, за рахунок цього показник фондоозброєності знизився на 8,2%.

Отже, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази елеватора за досліджуваний період демонструє цілеспрямовану модернізацію виробництва, раціональне використання наявних засобів та зростання рентабельності господарської діяльності.

Трудові ресурси на елеваторі відіграють важливу роль у забезпеченні безперервного функціонування усіх технологічних процесів – від приймання зерна до його зберігання й відвантаження. Кваліфікація та досвід працівників безпосередньо впливають на якість обробки зерна, збереження продукції та дотримання термінів обслуговування клієнтів. Ефективність використання трудових ресурсів на елеваторі визначається показниками продуктивності праці, фондоозброєності, середньої заробітної плати та співвідношенням обсягів виконаних робіт до чисельності персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

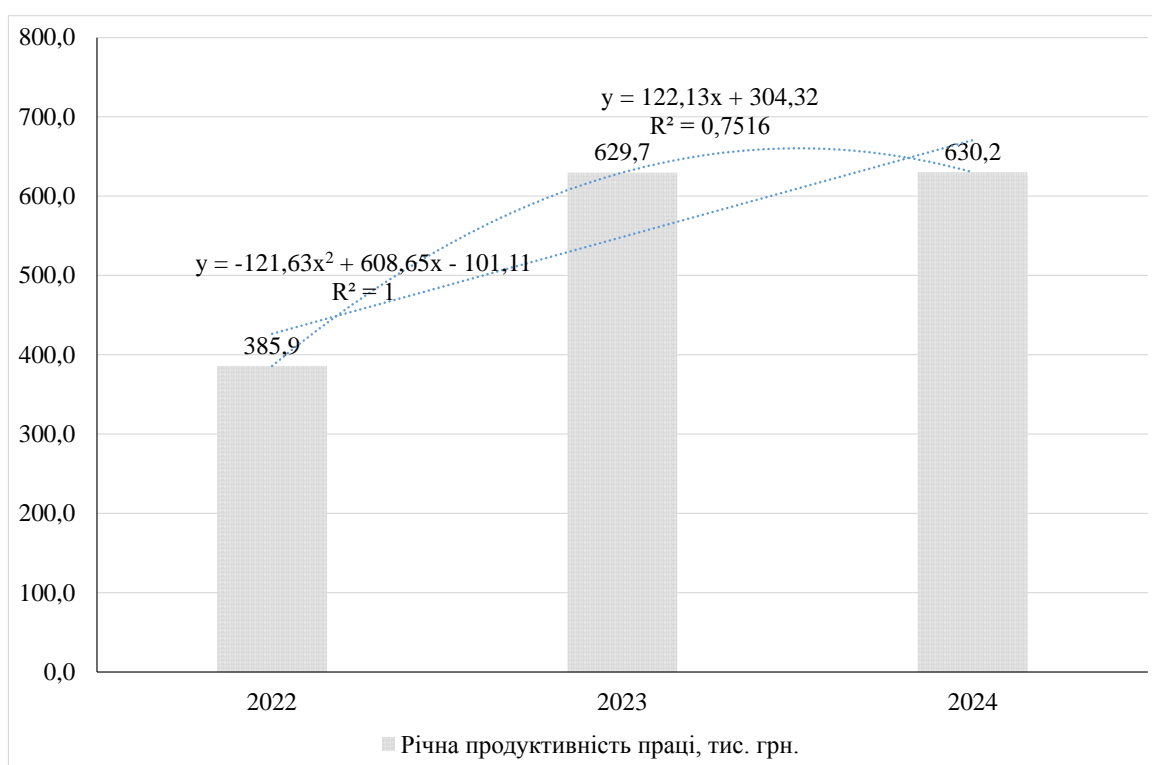
## Ефективність використання трудових ресурсів на елеваторі

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022
Грошові надходження від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	21611,2	22038,7	26467,7	122,5
Чисельність працівників в середньому за рік, осіб	56	35	42	75,0
Прямі затрати праці, тис. люд.-год.	104,7	68,6	82,3	78,7
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1869,0	1960,0	1960,0	104,9
Реалізовано продукції і послуг, тис. грн.:				
- на одного працівника	385,9	629,7	630,2	163,3
- на одну люд.-год.	206,5	321,3	321,5	155,7

Результати табл. 2.3 свідчать про суттєве покращення результативності праці. Загальна сума грошових надходжень у 2024 році зросла на 22,5%, що свідчить про їх позитивну динаміку. При цьому чисельність працівників у 2024 році становила 42 особи, що на 25,0% менше ніж 2022 р.

В 2024 році спостерігається значне підвищення річної та погодинної продуктивності праці на 63,3% і на 55,7% відповідно. Це свідчить про більш раціональне використання робочої сили та підвищення ефективності організації праці. Динаміку річної продуктивності праці розглянемо на рис. 2.4. Кількість відпрацьованих люд.-год. на одного працівника також зросли (на 4,9%), що вказує на інтенсивніший трудовий режим без зниження стабільності навантаження. Незважаючи на скорочення прямих затрат витрат ми бачимо зростання обсягів реалізації продукції.

Загалом, тенденції свідчать про те, що елеватор ефективно використовує робочу силу, що позитивно впливає на загальну результативність його діяльності.



**Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання річної продуктивності праці на елеваторі**

Спостерігається значне зростання цього показника за 3 роки з 385,9 тис. грн році до 630,2 тис. грн. Це свідчить про позитивну тенденцію в підвищенні

ефективності праці персоналу. Трендові рівняння демонструють стабільне його зростання щороку з високою точністю апроксимації ( $R^2 = 1$ ). Елеватору вдалося значно підвищити продуктивність праці за три роки, і хоча темп зростання дещо сповільнився, загальна тенденція залишається стабільно позитивною.

Економічні результативні показники діяльності елеватора дають змогу оцінити прибутковість, продуктивність, стабільність та конкурентоспроможність на ринку. До таких показників належать: виручка від реалізації продукції, чистий прибуток, рівень рентабельності тощо (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4.**

**Загальні економічні результати діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»**

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Дохід від продажу товарів та послуг, тис. грн.	21611,2	22038,7	26467,7	122,5
Отримано доходу, тис. грн.:				
- на одного працівника	385,9	629,7	630,2	163,3
- на одну люд.-год., грн.	206,5	321,3	321,5	155,7
- на 1 грн. виробничих засобів	0,78	0,74	0,85	108,9
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	11867,4	13543,9	13870,1	116,9
Прибуток, тис. грн.	2068,3	3078,6	4072,6	196,9
Собівартість реалізованої продукції та наданих послуг, тис. грн.	19542,9	18960,1	22395,1	114,6
Рівень рентабельності, %	10,6	16,2	18,2	7,6 в.п.

За 2022-2024 рр. спостерігається позитивна динаміка основних фінансово-економічних показників. Так, дохід від реалізації продукції та

послуг зріс на 22,5% у 2024 р. порівняно з 2022 р., що свідчить про розширення обсягів господарської діяльності та підвищення ефективності продажів. Продуктивність праці збільшилась в розрахунку на одного працівника та на одну люд.-год. на 63,3% та 55,7% відповідно. Це вказує на більш ефективне використання трудових ресурсів. Фондовіддача збільшилась на 8,9%, що демонструє більш раціональніше використання матеріально-технічної бази підприємства. Хоча собівартість реалізованої продукції також зросла (на 14,6%), темпи приросту прибутку значно вищі, що дозволило досягти підвищення рівня рентабельності, який в 2024 р. зріс на 7,6 в.п. В цілому підприємство є прибутковим та рентабельним протягом останніх трьох років що свідчить про його стабільну фінансову діяльність, ефективне використання ресурсів та здатність успішно адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

## **2.2. Аналіз рівня конкурентоздатності підприємства та оцінювання ключових показників його формування**

Конкурентоздатність є однією з визначальних умов стабільного функціонування та розвитку аграрних підприємств. Організації, які не здатні генерувати достатню ринкову цінність, навіть на базовому рівні, швидко втрачають позиції та ризикують залишити ринок. У зв'язку з цим, оцінювання рівня конкурентоспроможності є стратегічно важливим завданням для кожного суб'єкта господарювання.

Конкурентоздатність підприємства визначається великою кількістю показників серед яких можна виділити: дохід від продажу продукції і послуг, оснащеність сучасною матеріально-технічною базою, величина прибутку, рівень рентабельності, продуктивність праці та багато інших.

Проведемо аналіз динаміки доходу від продажу продукції і послуг та визначимо основні показники динамічного ряду (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Динаміка доходу від продажу продукції і послуг на елеваторі

Рік	Дохід від продажу продукції і послуг, тис. грн.	Δ, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		До 2022 р.	До попереднього	До 2022 р.	До попереднього	До 2022 р.	До попереднього	
2022	21611,2	-	-	100,0	-	-	-	-
2023	22038,7	427,5	427,5	102,0	102,0	2,0	2,0	216,1
2024	26467,7	4856,5	4429,0	122,5	120,1	22,5	20,1	220,4

Дані вказують про зростання доходів підприємства протягом 2022-2024 рр. У 2024 році спостерігається суттєве прискорення зростання доходу – він збільшився на 4856,5 тис. грн у порівнянні з 2022 р., та на 4429,0 тис. грн. у порівнянні з попереднім роком. Темп зростання відносно 2022 р. склав 122,5%, а темп приросту – 22,5%, що є позитивним для елеватора. Слід звернути увагу й на абсолютне значення 1% приросту - воно зросло з 216,1 тис. грн у 2023 р. до 220,4 тис. грн у 2024 р. Такі зміни свідчать про те, що підприємство не лише нарощує обсяги, але й підвищує ефективність своєї виробничо-збутової діяльності.

Загалом, ТОВ «Баглійський елеватор» демонструє стабільне й поступове зростання, що є результатом ефективного управління ресурсами, модернізації виробництва та підвищення попиту на послуги елеватора.

Конкурентоспроможність елеватора визначається його здатністю ефективно функціонувати на аграрному ринку, забезпечуючи високу якість обслуговування, оптимальні ціни та технологічну ефективність. На аграрному ринку послуг функціонує декілька компаній, які надають аналогічні послуги та конкурують один з одним. Зокрема, це

Верхньодніпровський елеватор, Елеваторний комплекс «Зерно-Агро», Елеватор «Белгравія» та ПРАТ «Божедарівський елеватор», які спеціалізуються на аналогічних послугах та мають споріднений виробничий профіль.

З метою встановлення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку здійсимо порівняльний аналіз його ключових маркетингових показників із показниками основних конкурентів за 2024 р. (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Основні маркетингові характеристики досліджуваного підприємства та конкурентів**

Показник	ТОВ «Баглійський елеватор»	Елеваторний комплекс «Зерно-Агро»	Верхньодніпровський елеватор
Широта асортименту	Продаж с.-г. продукції, послуги	Надання послуг	Надання послуг
Частка ринку, %	6,5	5,9	6,4
Валовий дохід, тис. грн.	26467,7	23871,2	25451,4
Темпи приросту продажів, %	22,0	26,7	18,9
Рекламна активність, балів	4	4	3
Рівень задоволеності клієнтів, балів	4	3	5
Цінова політика, балів	5	4	4
Позиціонування на ринку, балів	4	3	4

Підприємство, що досліджується демонструє лідерство за низкою маркетингових показників. Зокрема, підприємство має найбільшу ринкову частку – 6,5%, що свідчить про його сильні позиції в галузі. Також тут

спостерігається найбільший обсяг реалізації продукції - 26,5 млн. грн. і має найвищий темп приросту продажів - 22,5%, що свідчить про активне зростання і розширення клієнтської бази. Щодо цінової політики, наш елеватор отримав максимальну оцінку 5 балів, що свідчить про конкурентні ціни та ефективну систему знижок на об'ємах. У той же час рівень задоволеності клієнтів і впізнаваності бренду оцінено в 4 бали.

Верхньодніпровський елеватор за деякими показниками випереджає досліджуєме підприємство, демонструє високу впізнаваність і стабільні показники збуту, що робить його потужним конкурентом.

Елеватор «Зерно-Агро» дещо поступається конкурентам - він має найменшу ринкову частку (5,9%) і найнижчий темп приросту продажів (18,6%), що може вказувати на потребу в посиленні маркетингової активності та оновленні стратегії просування. Його оцінки за інші критерії залишаються середніми, без значних переваг.

Для оцінювання конкурентоспроможності часто застосовується бальна методика, яка базується на порівнянні підприємства з основними конкурентами за системою критеріїв. До таких критеріїв належать:

- потужність зберігання, тис. т.;
- рівень автоматизації;
- цінова політика;
- якість обслуговування;
- додаткові послуги;
- фінансова стійкість;
- кількість поклададавців тощо.

Кожному критерію надається певна вага залежно від його впливу на загальну конкурентну позицію елеватора. Після цього кожному критерію присвоюються оцінки (від 1 до 5 балів), які множаться на ваговий коефіцієнт, а сума балів дозволяє визначити по кожному підприємству інтегральний рівень конкурентоспроможності, який можна визначити по формулі:

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

де  $KC_{im}$  - інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності;

де  $W_i$  - ваговий коефіцієнт  $i$ -го критерію;

$i$  - номер ключового критерію;

$n$  - кількість ключових критеріїв;

$B_{ib}$  - оцінка за чинником  $i$ .

Для оцінки конкурентоспроможності досліджуємого підприємства та конкурентів визначимо рівень їх конкурентних позицій (табл. 2.7).

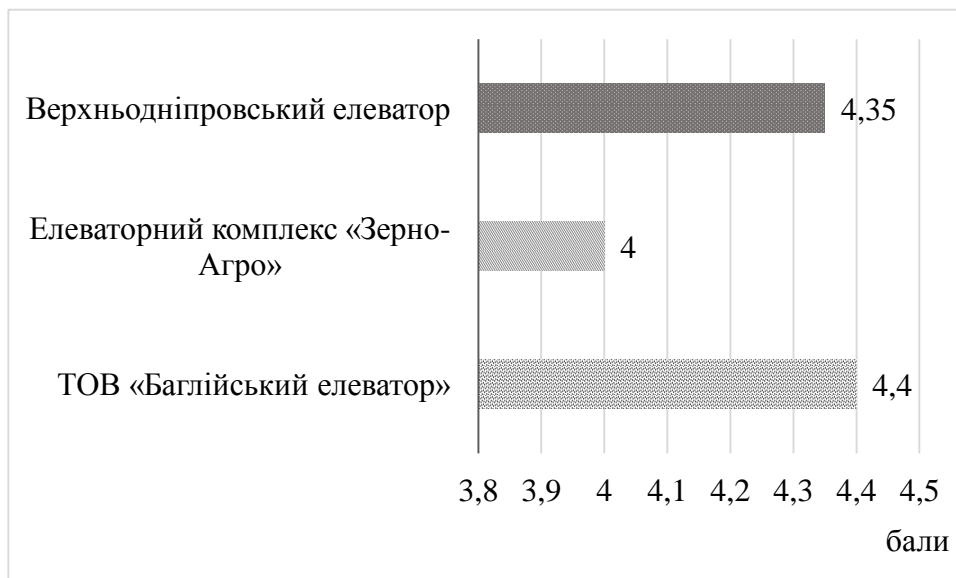
**Таблиця 2.7**

**Оцінювання конкурентних позицій ТОВ «Баглійський елеватор»  
та його основних конкурентів**

Ключові критерії	ТОВ «Баглійський елеватор»			Елеваторний комплекс «Зерно-Агро»			Верхньодніпровський елеватор		
	Ваговий коефіцієнт	Бал	Зважена оцінка	Ваговий коефіцієнт	Бал	Зважена оцінка	Ваговий коефіцієнт	Бал	Зважена оцінка
Потужність зберігання, тис. т	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8
Рівень автоматизації	0,2	5	1,0	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8
Цінова політика	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6
Якість обслуговування	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	5	1,0
Додаткові послуги	0,1	3	0,3	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4
Кількість покладавців	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6	0,15	5	0,75
Інтегральний показник конкурентоздатності	1,0	x	4,4	1,0	x	4,0	1,0	x	4,35

Згідно з табл. 2.5, ТОВ «Баглійський елеватор» демонструє високий рівень конкурентоздатності, в таких ключових критеріях як рівень автоматизації, цінова політика та кількість покладавців. Однак існує потреба в розширенні складських потужностей та диверсифікації послуг для зміцнення позицій на ринку.

Інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваного елеватора становить 4,4 бали, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності серед конкурентів. Другу і третю позиції займають два інші конкуренти (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Інтегральний показник конкурентоспроможності елеваторів**

Ціна на послуги елеватора є одним із ключових критеріїв при виборі його клієнтами. На елеваторах різні ціни, які залежать від обсягу партій зерна, терміну зберігання, форми розрахунку, лояльності клієнтів або укладених контрактів на сезон. Тому пропонуємо порівняти ціну на основні види послуг досліджуваного елеватора та його головних конкурентів (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8**

**Порівняння середніх цін на основні види послуг елеваторів**

Види послуг	Ціна, грн./т		
	ТОВ «Баглійський елеватор»	Елеваторний комплекс «Зерно-Агро»	Верхньодніпровський елеватор
приймання	17,6	17,9	18,1
очищення	38,4	37,9	38,8
сушіння	215,8	218,6	220,3
зберігання	4,07	4,5	4,3
відвантаження	223,4	221,3	224,1

З даних табл. 2.8 видно, що в досліджуємому елеваторі цінова політика є досить гнучкою. Ціни на більшість послуг елеватора є нижчими в порівнянні з конкурентами. За рахунок цього елеватор виграє у конкурентів за цінами. Більшість клієнтів приваблюють саме низькі ціни з високою якістю надання послуг.

Проведений аналіз свідчить про те, що ТОВ «Баглійський елеватор» має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку. Для цього керівництву елеватора можна вжити наступні заходи: здійснювати інвестування в розширення складських потужностей; розробити та впровадити нові види послуг (фумігація та дезінсекція, логістичні послуги, надання консультаційних послуг та агросервіс), що відповідають потребам клієнтів; посилити маркетингову діяльність для підвищення впізнаваності бренду.

У сучасних умовах формування конкурентоздатності неможливе також без врахування таких новітніх факторів, як цифровізація бізнес-процесів, сталість і екологічність виробництва, прозорість ведення діяльності, емоційна складова бренду та соціальна відповідальність. Щоб бути конкурентоспроможним, наш елеватор повинен поєднувати традиційні підходи до забезпечення якості надання послуг з новими методами управління, цифровими технологіями та гнучкими логістичними рішеннями.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Зростаюча конкуренція між підприємствами агропромислового комплексу України, зокрема в сегменті зберігання та обробки зерна, зумовлює актуальність розробки ефективних стратегічних підходів до підвищення конкурентоздатності елеваторів. В таких умовах підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології, підвищувати якість послуг та оптимізувати логістичні процеси. Конкурентоспроможність елеватора визначається не лише технічним оснащенням та обсягами зберігання, а й здатністю швидко реагувати на запити ринку, забезпечувати надійне обслуговування агровиробників, ефективно управляти ресурсами, створювати конкурентні переваги за рахунок впровадження сучасних управлінських, технологічних та маркетингових рішень.

Важливою складовою також є здатність підприємства до стратегічного планування, формування гнучкої цінової політики та налагодження стабільних партнерських відносин з постачальниками і клієнтами. Успішне поєднання цих чинників дозволяє підприємствам зберігати позиції на ринку, підвищувати прибутковість і забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу [12].

Для визначення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища проведемо SWOT-аналіз та визначимо можливості та загрози для нашого підприємства (рис. 3.1).

Таблиця 3.1

## SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

Сильні боки (Strengths)	Слабкі боки (Weaknesses)
<p>Належність до великого агрохолдингу</p> <p>Вигідне розташування (поруч залізнична колія, зручна логістика)</p> <p>Сучасне технологічне обладнання та стабільне оновлення матеріально-технічної бази</p> <p>Висока частка послуг у структурі доходів (приймання, зберігання, відвантаження)</p> <p>Налагоджені логістичні ланцюги при збуті продукції</p> <p>Стійкий фінансовий стан</p> <p>Активне використання онлайн-майданчиків і співпраця з трейдерами</p> <p>Ритмічний попит на послуги елеватора протягом року</p>	<p>Залежність від постачання електроенергії (використання генераторів)</p> <p>Зниження обсягів реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції (озимої пшениці і соняшника)</p> <p>Зменшення чисельності персоналу, перевантаження працівників</p> <p>Обмежена диверсифікація послуг (низьке зростання очищення, сушіння)</p> <p>Військові ризики - небезпека для персоналу та інфраструктури</p> <p>Обмежена автоматизація та цифровізація в логістиці</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Диверсифікація послуг елеватора</p> <p>Розширення онлайн-продажів, цифрова трансформація обслуговування</p> <p>Можливість збільшення частки експорту через трейдерів і онлайн-торги</p> <p>Автоматизація обліку послуг і контролю за якістю</p> <p>Надання супутніх послуг клієнтам</p>	<p>Військові дії на території області, ризик пошкодження інфраструктури</p> <p>Перебої в енергозабезпеченні, збої в логістиці</p> <p>Інфляційний тиск, зростання собівартості ресурсів</p> <p>Конкуренція з боку більш технологічних елеваторів</p> <p>Падіння платоспроможності клієнтів через воєнний стан</p> <p>Погіршення якості земель</p>

За допомогою SWOT-аналізу ми можемо комплексно оцінити як внутрішній потенціал елеватора, так і зовнішні умови його функціонування в

умовах воєнного стану. В результаті проведеного аналізу ми бачимо, що досліджуєми елеватор має значну кількість сильних сторін, які є стабільною основою для ефективної діяльності навіть в нинішніх умовах.

Серед сильних сторін слід виділити головні: належність до агрохолдингу, вигідне логістичне розташування, наявність сучасного обладнання, високий рівень цифрової взаємодії з клієнтами, а також стійкий фінансовий стан. Це дозволяє підприємству ефективно обслуговувати споживачів, підтримувати достатній рівень платоспроможності й вміти адаптуватися до змін ринку.

Слабкі боки, водночас, знижують адаптаційний потенціал елеватора. Найбільш вагомими є залежність від нестабільного енергопостачання, зменшення чисельності працівників, обмеженість у диверсифікації послуг в зв'язку з інвестиціями в обладнання, обмеженість цифрових логістичних рішень. Також загрозу становлять ризики щодо безпеки працівників через постійні тривоги та їх робота в умовах військового стану.

Серед можливостей, які відкриваються для ТОВ «Баглійський елеватор» можна виділити: розширення асортименту послуг, впровадження автоматизованих облікових систем, розвиток онлайн-продажів та використання нових каналів збуту. Ці напрями можуть значно підвищити конкурентоздатність елеватора протягом тривалого періоду.

Водночас загрози, пов'язані з війною, включають можливі ушкодження виробничої та соціальної інфраструктури, перебої у логістиці, інфляційні процеси, конкуренцію та різке зниження купівельної спроможності. Ігнорування цих чинників може негативно позначитися на діяльності елеватора.

Слід зауважити, що на сьогодні ТОВ «Баглійський елеватор» має міцну операційну базу для успішного розвитку і утримання стійких конкурентних позицій, але в умовах війни потребує стратегічного переосмислення підходів до енергозабезпечення, автоматизації, управління персоналом та диверсифікації послуг. Орієнтація на цифрові рішення, розширення сервісів

та мінімізація ризиків здатні суттєво зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити його стійкість у кризовий період.

На основі здійсненого SWOT-аналізу доцільно запропонувати для елеватора наступні стратегії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ  
«Баглійський елеватор» на основі SWOT-аналізу**

Можливості та загрози  Сильні та слабкі сторони	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<p align="center"><b>Стратегії S-O</b></p> <p>1. Автоматизація послуг з приймання, зберігання та відвантаження за рахунок технологічної бази (S: обладнання + O: цифровізація)</p> <p>2. Позиціонування елеватора як логістичного хабу в регіоні з онлайн-доступом до торгівлі (S: розташування + O: онлайн-майданчики)</p> <p>3. Залучення державного та міжнародного фінансування на модернізацію в межах проєктів підтримки агробізнесу (S: стабільність + O: підтримка держави).</p>	<p align="center"><b>Стратегії S-T</b></p> <p>1. Побудова незалежної енергосистеми (сонячні панелі, акумулятори) (S: стабільні доходи + T: перебої з електропостачанням)</p> <p>2. Розробка плану безперервності діяльності з урахуванням військових загроз (S: менеджмент + T: війна)</p> <p>3. Розширення логістичних партнерств і контрактів з альтернативними перевізниками (S: логістика + T: обстріли і блокади).</p>
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>	<p align="center"><b>Стратегії W-O</b></p> <p>1. Розробка нових послуг з доданою вартістю – наприклад, фасування, передреалізаційна підготовка (W: обмежений асортимент + O: нові потреби)</p> <p>2. Цифрова платформа для моніторингу якості та завантаженості елеватора (W: слабка автоматизація + O: цифровізація)</p> <p>3. Навчальні програми для персоналу за підтримки аграрних асоціацій (W: скорочення персоналу + O: держпідтримка)</p>	<p align="center"><b>Стратегії W-T</b></p> <p>1. Аутсорсинг частини персоналу для зменшення навантаження на штат (W: обмежений персонал + T: мобілізаційні ризики)</p> <p>2. Страхування виробничої інфраструктури та контрактів з трейдерами на випадок форс-мажору (W: залежність від окремих клієнтів + T: руйнування)</p> <p>3. Мінімізація витрат шляхом енергозберігаючих технологій (W: витрати на генератори + T: інфляція, нестабільність).</p>

Матриця запропонованих стратегій на основі SWOT-аналізу дозволить визначити оптимальні дії для підвищення конкурентоздатності ТОВ «Баглійський елеватор» в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Стратегії S-O спрямовані на використання внутрішніх сильних сторін підприємства (сучасне обладнання, вигідне розташування, фінансова стійкість) для реалізації зовнішніх можливостей (цифровізація, державна підтримка, онлайн-торги). Такі дії дозволяють елеватору посилити свою ринкову позицію через автоматизацію процесів, розвиток онлайн-сервісів та модернізацію обладнання.

Стратегії S-T орієнтовані на мінімізацію впливу загроз з боку зовнішнього оточення (перебої з енергопостачанням, військові дії) шляхом максимального використання сильних сторін, зокрема – фінансових ресурсів і логістичних зв'язків. Запровадження енергонезалежних рішень та антикризового менеджменту підвищить стійкість підприємства в умовах непередбачуваності та постійних ризиків.

За допомогою стратегій W-O можна подолати внутрішні слабкі боки за допомогою наявних можливостей. Вони направлені на розвиток додаткових сервісів, цифрових рішень для управління та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить оптимізувати роботу підприємства і зробити його більш гнучким до вимог ринку.

Стратегії W-T спрямовані на мінімізацію негативного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До них належать заходи щодо зменшення залежності від людського ресурсу, страхування майна та контрактів, а також впровадження енергоощадних технологій.

Отже, основними напрямками підвищення його конкурентоспроможності мають стати: інноваційна модернізація та цифровізація послуг; диверсифікація асортименту послуг; розвиток партнерства та логістичних рішень; забезпечення сталості бізнес-процесів в умовах ризиків.

Однією із запропонованих нами стратегій для ТОВ «Баглійський елеватор» є диверсифікація товарного портфелю, тобто розширення асортименту наданих послуг. Чим більше елеватор буде пропонувати різних взаємодоповнюючих послуг (лабораторний аналіз зерна, передреалізаційна підготовка, пакування чи логістичний супровід), тим вищою буде його привабливість для клієнтів, стабільність грошових надходжень та стійкі конкурентні позиції на ринку.

З метою комплексного оцінювання ефективності реалізації окремих видів продукції та наданих послуг, доцільним є використання матриці VCG, яка дозволяє проаналізувати товарний портфель підприємства за двома основними показниками – питомою вагою у загальній виручці та темпом зростання обсягів реалізації. Цей підхід дає змогу класифікувати елементи товарного портфеля за чотирма стратегічними категоріями: Зірки, Дійні корови, Знаки питання, Собаки.

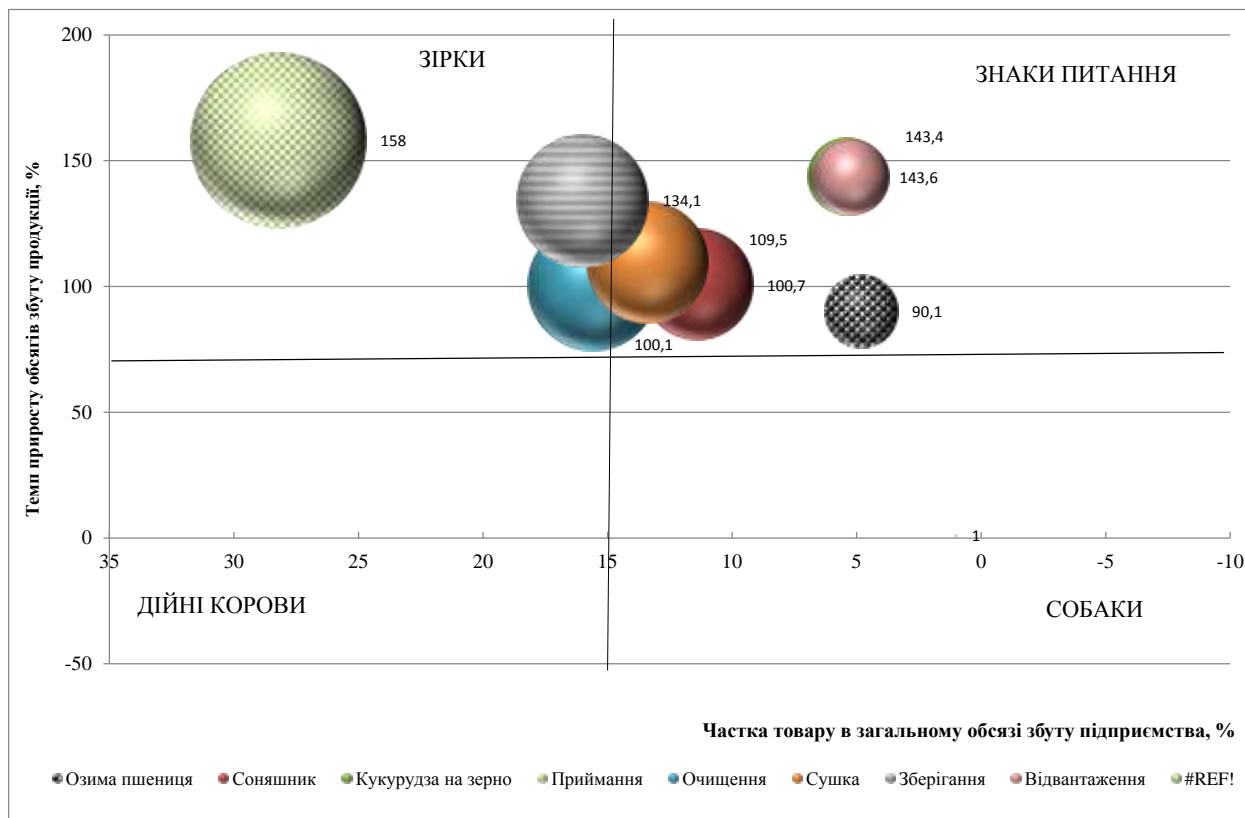
Побудова матриці VCG для ТОВ «Баглійський елеватор» базується на фактичних показниках питомої ваги продукції та послуг у виручці від реалізації за 2024 р., а також на темпах зростання у порівнянні з 2022 р. (табл. 3.3). Це дозволяє не лише виявити ефективні сегменти діяльності підприємства, а й обґрунтувати доцільність подальшого розширення, оптимізації чи скорочення окремих напрямів.

**Таблиця 3.3**

**Категоризація послуг та продукції за матрицею VCG**

Товар/Послуга	Питома вага у виручці 2024, %	Темп зростання, %	Категорія VCG
Озима пшениця	4,8	90,1	Собаки
Соняшник	11,4	100,7	Дійні корови
Кукурудза на зерно	5,4	143,6	Знаки питання
Приймання	28,2	158,0	Зірки
Очищення	15,6	100,1	Дійні корови
Сушка	13,4	109,5	Дійні корови
Зберігання	16,0	134,1	Зірки
Відвантаження	5,2	143,4	Знаки питання

На основі вихідних даних, що представлені в табл. 3.3 побудуємо за допомогою пубрикової діаграми матрицю BCG для товарного портфеля досліджуємого елеватора (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Матриця BCG «Зростання – Частка ринку» для елеватора**

З рис. 3.1 ми бачимо, що в секторі Зірки потрапили такі види послуг: приймання, зберігання і очищення. Ці види послуг високі темпами зростання, де підприємство вже має значну частку. Вони забезпечують елеватору найбільший дохід і високий рівень окупності вкладень. Для цієї категорії ключовим завданням є не лише зберегти наявну позицію, а й активно нарощувати частку на ринку.

В сектор Дійні корови, жоден із видів продукції та послуг не потрапила, це не є позитивним для підприємства, так як товари цієї групи постійно приносять дохід підприємству. Також виникає високий ризик нестабільності. Тому, що, якщо портфель складається тільки з Зірок і Знаків

питання, то він занадто інвестиційно перевантажений, що може викликати різні ризики при настанні кризових явищ та зниженні попиту на ринку.

Всі інші види продукції та послуг (озима пшениця, соняшник, кукурудза на зерно, сушка, відвантаження) потрапили в сектор Знаки питання. Ці товари та послуги мають високі темпи зростання, однак займають поки що незначну частку в грошових надходженнях. Вони потребують ретельної уваги щодо подальшого їх розвитку та доцільності подальших інвестицій. Якщо їх потенціал підтверджується – слід інвестувати у вдосконалення виробничих процесів, розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів.

В цілому елеватору рекомендується працювати над балансуванням товарного портфеля, щоб уникнути надмірної залежності від високозростаючих, але інвестиційно вимогливих напрямів. Наявність хоча б одного стабільного виду продукції або послуги, який приносить постійний дохід, дозволить знизити ризики, забезпечити фінансову гнучкість і створити умови для сталого розвитку.

### **3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства**

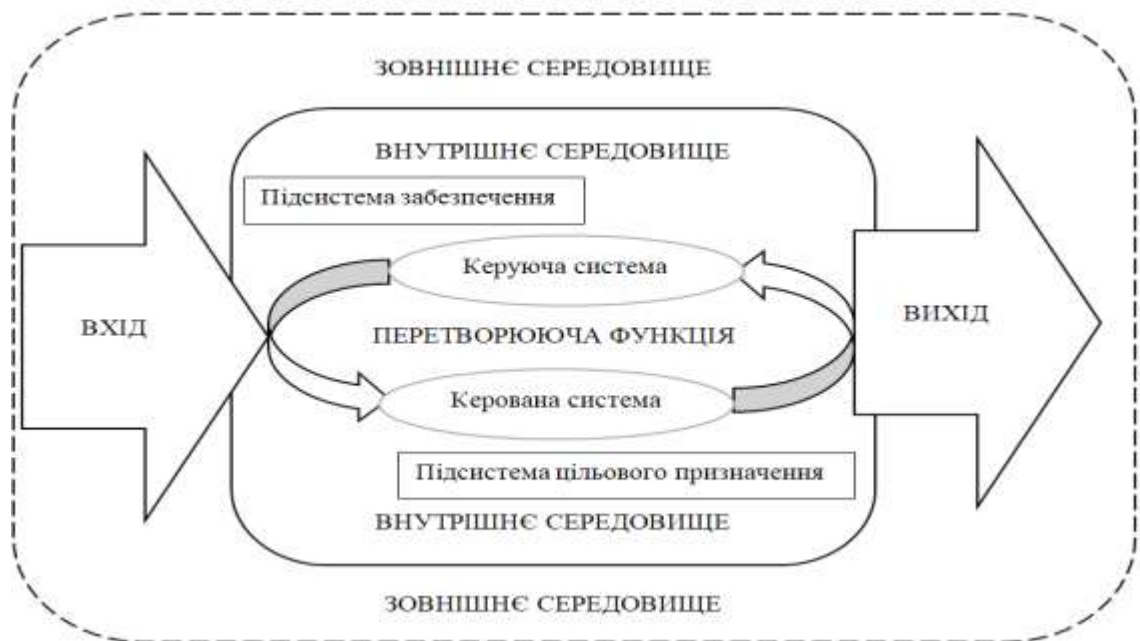
Елеватори, з огляду на специфіку своєї діяльності, повинні орієнтуватися не лише на ефективне виконання основних функцій зі зберігання, сушіння, очищення та перевалку зернових, а й на створення конкурентних переваг за рахунок впровадження сучасних управлінських, технологічних та маркетингових рішень.

Управління розвитком елеватора - це свідомий та послідовний вплив базової управлінської системи на підпорядковані елементи з метою забезпечення переходу підприємства з поточного стану до більш сучасного і прогресивного, який відповідає визначеним стратегічним цілям. Такий процес передбачає трансформацію системи управління у нову якісну й

кількісну форму, здатну забезпечити вищий рівень конкурентоспроможності, що залежить від сукупності виробничих та організаційних факторів [42].

Забезпечення конкурентоздатності в умовах ринку слід розглядати як цілісну управлінську концепцію, спрямовану на вирішення ключових завдань: дослідження запитів споживачів, підвищення якості продукції та послуг, створення ефективних умов праці та подальший розвиток підприємства.

Системний підхід розглядається як один із ключових підходів до створення цілісної та дієвої системи управління конкурентоздатністю елеватора. Його суть полягає в розгляді об'єкта управління як єдиної, взаємопов'язаної структури, де всі елементи функціонують у взаємозв'язку. Така модернізована модель управління конкурентоспроможністю елеватора представлена на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Структурно-функціональна схема системи управління конкурентоздатністю елеватора у відкритому середовищі**

Будь-які зміни, що виникають в окремому елементі системи, здатні впливати на інші її складові, що свідчить про тісний взаємозв'язок між ними.

У цьому зв'язку доцільно звернути увагу на низку ключових положень:

- забезпечення високого рівня конкурентоздатності елеватора в довгостроковій перспективі досягається завдяки системному, послідовному управлінському впливу, спрямованому на її підвищення шляхом впровадження ефективних механізмів керування;
- система управління конкурентоздатністю має бути багаторівневою та включати декілька підсистем: управлінську (відповідальну за координацію діяльності), ресурсну (відповідає за постачання необхідних ресурсів), діагностичну (що забезпечує оцінку конкурентного статусу), а також функціональні компоненти, які формують ринкові переваги;
- функціонування такої системи має ґрунтуватися на поєднанні двох важливих характеристик: здатності зберігати автономність і враховувати вплив дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища;
- конкурентоздатність виступає визначальним чинником у забезпеченні прибутковості та стабільного розвитку підприємства;
- забезпечення високого рівня конкурентоздатності є ключовим елементом універсальної управлінської системи, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей в умовах ринкової економіки [4, 19].

Балдинюк В.М. зазначає, що «система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність підсистем, які відображають комплексний підхід щодо підвищення конкурентного статусу підприємства» [2].

Для ТОВ «Баглійський елеватор» комплексний підхід передбачає узгодження всіх складових елементів системи управління конкурентною спроможністю підприємства під час ухвалення управлінських рішень, а також врахування змін як у окремих об'єктах управління, так і в підсумкових результатах діяльності підприємства в цілому. Враховуючи тісний взаємозв'язок між різними конкурентними стратегіями, доцільним є

формування послідовного алгоритму їх розробки та впровадження на підприємстві (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Алгоритм формування і впровадження системи управління конкурентоздатністю ТОВ «Баглійський елеватор»**

Ефективне управління конкурентоздатністю вимагає не лише структурного підходу до побудови відповідної системи, а й практичної реалізації заходів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на ринку. Це передбачає формування та впровадження стратегічних ініціатив, здатних забезпечити реальні конкурентні переваги. Одним із ключових напрямів таких змін є орієнтація на інновації та технологічну модернізацію, що створює підґрунтя для підвищення ефективності операційної діяльності елеватора та його адаптації до сучасних вимог ринку.

Зважаючи на динамічні зміни у зовнішньому середовищі та зростаючу конкуренцію у сфері надання послуг зі зберігання та обробки зернових культур, елеватор має оперативно реагувати на нові виклики та впроваджувати сучасні технологічні рішення.

Першим стратегічним напрямом покращення конкурентних позицій є впровадження інноваційних технологій у процеси зберігання та обробки сільськогосподарської продукції. Зокрема, це стосується використання автоматизованих систем контролю вологості, температури та вентиляції, які дозволяють зменшити втрати зерна та покращити його якість. Також доцільно впроваджувати сучасні системи енергозбереження, що дозволить зменшити собівартість послуг елеватора.

Другим напрямом є вдосконалення логістичних процесів. Розробка ефективної логістичної стратегії дозволить зменшити витрати на транспортування, оптимізувати завантаження та розвантаження сировини, а також скоротити час перебування зерна на елеваторі. Це підвищує задоволеність клієнтів та зміцнює позиції підприємства на ринку.

Наступним стратегічним підходом є диверсифікація послуг, що надаються підприємством. Окрім традиційного зберігання зернових, елеватор може надавати додаткові послуги – сушіння, очищення, сертифікація якості, фасування продукції тощо. Це дозволить залучити нових клієнтів і підвищити дохідність бізнесу.

Також важливою є стратегія партнерства та кооперації з іншими підприємствами аграрного сектору, логістичними компаніями та торговельними мережами. Спільна діяльність дозволяє зменшити витрати, покращити доступ до ринків збуту та забезпечити стабільність постачань [22].

Крім того, доцільно реалізувати стратегію розвитку людського капіталу, зокрема підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи мотивації та залучення молодих спеціалістів. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів та впровадженню інноваційних підходів.

Нижче представлено порівняльну таблицю стратегічних підходів та очікуваних результатів їх впровадження в ТОВ «Баглійський елеватор» (табл. 3.4).

**Таблиця 3.4**

**Порівняльна характеристика стратегічних підходів до підвищення конкурентоздатності елеватора**

Стратегічний підхід	Очікуваний результат
Інноваційні технології	Підвищення якості зберігання, зменшення втрат продукції
Логістична оптимізація	Зменшення витрат, підвищення швидкості обслуговування
Диверсифікація послуг	Розширення клієнтської бази, зростання доходів
Партнерство і кооперація	Розширення ринку збуту, зміцнення позицій
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації, впровадження інновацій

Аналіз стратегічних підходів до підвищення конкурентоздатності ТОВ «Баглійський елеватор», наведений у табл. 3.4, дозволяє зробити висновок про їх взаємодоповнювальний характер. Упровадження кожного з них окремо сприяє вирішенню конкретних завдань елеватора, однак

максимального ефекту можна досягти лише за умови їх комплексного системного поєднання.

Використання інноваційних технологій забезпечує підвищення якості зберігання зернових, мінімізує втрати продукції та знижує собівартість послуг, що, в умовах жорсткої конкуренції, є важливою складовою ціннісної пропозиції для клієнтів.

Оптимізація логістичних процесів дозволяє досягти синергії між технологічною ефективністю та швидкістю обслуговування, що особливо актуально в періоди пікових навантажень на елеваторні потужності.

Диверсифікація послуг, яку доцільно впроваджувати на базі існуючої інфраструктури підприємства, відкриває додаткові можливості для залучення нових цільових груп клієнтів. Це не лише забезпечує стабільні джерела доходу, а й сприяє зменшенню залежності від сезонних коливань. Наприклад, розширення спектру послуг за рахунок сертифікації продукції дозволяє покривати потреби малих і середніх сільгоспвиробників, які не мають власної інфраструктури. Крім того, це створює додану вартість, яка може стати основою для ціноутворення з орієнтацією на преміальні сегменти.

Налагодження партнерських відносин з іншими учасниками аграрного ринку дозволяє не лише скоротити витрати за рахунок спільного використання ресурсів, але й розширити канали збуту, що забезпечує підвищення конкурентних переваг в умовах постійної трансформації ринку. Кооперація з аграрними підприємствами, логістичними операторами та торговельними мережами дозволяє посилити стійкість до зовнішніх ризиків, особливо в умовах нестабільності економічного середовища та змін у логістиці.

Стратегія розвитку людського капіталу також є невід'ємною складовою підвищення конкурентоздатності. Елеваторна галузь, як і будь-яка інша технічно орієнтована сфера, потребує постійного оновлення знань і навичок персоналу відповідно до впроваджуваних технологічних інновацій. Підвищення кваліфікації працівників, участь у профільних семінарах,

навчання за сучасними стандартами, упровадження систем мотивації й наставництва – усе це сприяє не лише покращенню виробничої дисципліни, а й підвищенню залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.5

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності елеватора залежно від сценарію розвитку подій

Сценарій розвитку подій	Характеристика середовища	Рекомендовані стратегії
<b>Оптимістичний</b>	Стабілізація воєнного стану, покращення логістики, зростання експорту, підтримка держави та донорських програм	Розширення товарного портфеля за рахунок нових послуг (фасування, лабораторії, логістичний супровід); Залучення інвестицій у модернізацію обладнання; Активне просування через онлайн-майданчики та розширення співпраці з трейдерами; Участь у державних програмах підтримки агропідприємств
<b>Найвірогідніший</b>	Збереження воєнного стану, періодичні логістичні труднощі, помірний попит, нестабільне енергозабезпечення	Оптимізація операційних витрат (енергозберігаючі рішення, аутсорсинг); Часткова цифровізація процесів обліку та логістики; Посилення сервісної складової для клієнтів (гнучкий графік обробки, консультаційна підтримка); Диверсифікація каналів збуту (локальні контракти, трейдери, онлайн-торги)
<b>Песимістичний</b>	Посилення бойових дій, пошкодження інфраструктури, падіння платоспроможності клієнтів, перебої з постачанням	Антикризове управління: мінімізація витрат, перенесення логістичних операцій на безпечні напрямки; Забезпечення резервного енергоживлення, автономних систем (генератори, альтернативні джерела енергії); Збереження ключових послуг з найвищою рентабельністю (наприклад, приймання та зберігання); Перегляд контрактів і страхування ризиків

Важливим чинником у реалізації запропонованих стратегічних напрямків є фінансова стійкість підприємства. Впровадження інновацій потребує значних інвестицій, тому необхідно передбачити джерела

фінансування – як внутрішні, так і зовнішні. Успішне управління інвестиціями забезпечує ефективне освоєння нових технологій і дозволяє підприємству залишатися гнучким та конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Також слід зазначити, що в умовах нестабільного середовища в країні, спричиненого військовими діями та економічною невизначеністю, формування конкурентної стратегії ТОВ «Баглійський елеватор» має базуватись на сценарному підході, що дозволяє підприємству гнучко адаптуватись до можливих змін зовнішніх умов. Розглянемо рекомендовані стратегічні напрями дій підприємства залежно від трьох основних сценаріїв розвитку подій: оптимістичного, найвірогіднішого та песимістичного (табл. 3.5).

Такий підхід дозволяє заздалегідь сформувати набір інструментів і рішень, які можуть бути оперативно застосовані в залежності від реального стану макро- та мікросередовища.

Згідно з оптимістичним сценарієм, який передбачає покращення логістики, стабілізацію воєнного стану та зростання державної підтримки, підприємству доцільно фокусуватись на активному розвитку – зокрема, через розширення спектру послуг, залучення інвестицій у модернізацію, активізацію маркетингової діяльності та партнерство з державними і приватними структурами.

У випадку реалізації найвірогіднішого сценарію, коли зберігається відносна нестабільність, доцільно зосередитись на оптимізації витрат, частковій цифровізації та покращенні клієнтського сервісу, що дозволить підтримувати стабільне функціонування навіть в умовах обмежених ресурсів. Песимістичний сценарій вимагає концентрації на антикризовому управлінні, мінімізації витрат, енергетичній автономії та збереженні лише найбільш прибуткових напрямів діяльності.

Таким чином, аналіз таблиці 3.5 дозволяє дійти висновку, що ефективно забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від

його здатності не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й активно готуватися до них шляхом розробки гнучких стратегічних моделей. Визначення пріоритетів відповідно до кожного сценарію дозволяє забезпечити сталу роботу підприємства у коротко- та середньостроковій перспективі, водночас формуючи передумови для відновлення та розвитку у сприятливіших умовах. Такий підхід забезпечує стійкість підприємства, зменшує вплив ризиків та дозволяє зберегти конкурентні позиції навіть у кризових ситуаціях.

Отже, підвищення конкурентоздатності ТОВ «Баглійський елеватор» можливе лише за умов реалізації цілісного підходу до стратегічного управління, який охоплює інноваційно-технологічні зміни, оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток персоналу, кооперацію з партнерами та гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечує не лише поточну ефективність, а й формує основу для довгострокової стабільності та лідерських позицій на ринку.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У межах виконаного дослідження було отримано результати, які дозволяють зробити наступні висновки:

1. Конкурентоздатність підприємства постає як багаторівнева економічна категорія, яка включає низку елементів - від внутрішніх ресурсів до гнучкості адаптаційних стратегій. В умовах економічної нестабільності особливого значення набувають такі фактори, як технологічна модернізація, ефективне управління витратами, персоналом, збутовими каналами, а також здатність підприємства швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

2. Проаналізовано основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, зокрема кількісні та якісні методи, що можуть використовуватись підприємствами. Визначено, що для отримання об'єктивної оцінки доцільно застосовувати комплексний підхід, який враховує як фінансові й виробничі показники, так і рівень менеджменту, інноваційний потенціал, якість продукції, цінову політику та ринкову поведінку.

Узагальнено структуру етапів аналізу конкурентоспроможності підприємства, що включає послідовну оцінку зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, конкурентних переваг, SWOT-аналіз та формування відповідних управлінських рекомендацій. Такий підхід дозволяє не лише виявити поточний рівень конкурентоспроможності, але й визначити стратегічні напрями її підвищення в умовах динамічного ринку.

3. Здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» з метою оцінки його конкурентоздатності в сучасних ринкових умовах. ТОВ «Баглійський елеватор» є частиною холдингу «Агроцентр-Україна», який охоплює багато компаній, що займаються різними видами діяльності у сфері сільського господарства.

4. Елеватор надає послуги з приймання, очищення, сушіння, зберігання і відвантаження зернових культур та соняшнику. Окрім надання послуг, підприємство обробляє власні сільськогосподарські угіддя, де вирощує озиму пшеницю, соняшник та зернову кукурудзу. Вивчення динаміки доходів підприємства свідчить про позитивні тенденції: за 2022–2024 рр. загальна виручка зросла на 22,5%. Основним джерелом доходу залишаються послуги, що становлять понад 78,0% у структурі виручки, однак також спостерігається зростання частки реалізації власної продукції. Найбільше зростання доходу забезпечили послуги з приймання, зберігання та відвантаження зерна, що свідчить про ефективне логістичне забезпечення елеватора.

Економічні показники також підтверджують високий рівень результативності діяльності підприємства. Дохід і прибуток в 2024 р. зростають, а рівень рентабельності у 2024 році досяг 18,2%, що майже вдвічі перевищує показник 2022 р. Це свідчить про здатність елеватора ефективно реалізовувати продукцію та надавати послуги, підтримувати фінансову стійкість і адаптуватися до сучасних умов ринку.

5. Конкурентоспроможність елеватора визначається його здатністю ефективно функціонувати на аграрному ринку, забезпечуючи високу якість обслуговування, оптимальні ціни та технологічну ефективність. На аграрному ринку послуг функціонує декілька компаній, які надають аналогічні послуги та конкурують один з одним. Вони спеціалізуються на наданні аналогічних послуг та мають споріднений виробничий профіль.

Порівнявши досліджуване підприємство з конкурентами за основними маркетинговими характеристиками, ми визначили що ТОВ «Баглійський елеватор» демонструє лідерство за низкою цих показників. Зокрема, підприємство має найбільшу ринкову частку – 6,5%, що свідчить про його сильні позиції в галузі. Також тут спостерігається найбільший обсяг реалізації продукції - 26,5 млн. грн. і має найвищий темп приросту продажів - 22,5%, що свідчить про активне зростання і розширення клієнтської бази. Щодо цінової політики, «Баглійський елеватор» отримав максимальну оцінку

5 балів, що свідчить про конкурентні ціни та ефективну систему знижок на об'ємах. У той же час рівень задоволеності клієнтів і впізнаваності бренду оцінено в 4 бали.

6. Досліджуване підприємство займає провідні позиції за інтегральним показником конкурентоспроможності, який становить 4,4 бала. Підприємство має конкурентні переваги за такими критеріями, як цінова політика, рівень автоматизації та кількість клієнтів. Водночас існує потенціал для вдосконалення - розширення спектру послуг, інвестиції в інфраструктуру, активізація маркетингової політики. Все це формує основу для подальшого стратегічного розвитку елеватора в умовах зростаючої конкуренції.

7. Проведений SWOT-аналіз конкурентного становища ТОВ «Баглійський елеватор» свідчить про наявність як сильних, так і слабких сторін, а також визначення можливостей та загроз в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Так, елеватор володіє значним внутрішнім потенціалом, зокрема сучасною технічною базою, вигідним логістичним розташуванням, стабільною фінансовою ситуацією та активною присутністю на ринку. Ці чинники створюють передумови для успішного реагування на зовнішні виклики та формування довгострокових конкурентних переваг.

Разом з тим, підприємство стикається з рядом критичних проблем, серед яких найбільш суттєвими є нестабільність енергопостачання, нестача працівників, недостатня цифровізація логістичних процесів, а також ризики, пов'язані з воєнним станом. Вказані чинники знижують гнучкість у прийнятті рішень і вимагають стратегічного переосмислення системи управління підприємством.

8. В результаті сформованої матриці BCG, визначено що три види послуг (приймання, зберігання і очищення) належить до категорії «Зірки», що потребує подальших інвестицій в їх розвиток. Натомість відсутність продукції і послуг в секторі «Дійних корів» є сигналом до формування стабільних грошових надходжень. Продукція й послуги, що потрапила до

сектору «Знаки питання» мають бути ретельно проаналізовані для визначена доцільність їх подальшого просування.

На основі проведеного SWOT-аналізу та матриці BCG сформовано стратегії, які дозволяють використати сильні сторони для реалізації нових можливостей, зменшити вразливість до загроз і компенсувати слабкі ланки за рахунок інновацій. Особливої уваги заслуговує диверсифікація послуг, розвиток додаткових сервісів для клієнтів, впровадження цифрових технологій, а також створення незалежних джерел енергопостачання. Ефективна реалізація цих напрямів дозволить елеватору не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й забезпечити фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

9. Визначено, що в умовах нестабільного середовища в країні, спричиненого військовими діями та економічною невизначеністю, формування конкурентної стратегії ТОВ «Баглійський елеватор» має базуватись на сценарному підході, що дозволяє підприємству гнучко адаптуватись до можливих змін зовнішніх умов. Розроблені стратегічні напрями дій підприємства залежно від трьох основних сценаріїв розвитку подій: оптимістичного, найвірогіднішого та песимістичного та запропоновано використання набору інструментів і рішень, які можуть бути оперативно застосовані в залежності від реального стану макро- та мікросередовища.



10. Геселева Н.В., Заріцька Н.М. Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності підприємства. Вісник КНУТД. 2012. № 6 (68). С. 156–161.
11. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 81-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_13)
12. Гудзь О.Є., Степасюк О.С. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2011. Вип. 168. Ч. 1. С. 194-203
13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
14. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків: Основа, 2013. 250 с.
15. Должанський, І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с
16. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104).
17. Кадирус І. Г., Курбацька Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. Агросвіт. 2014. № 1. С. 3-5.
18. Кадирус І.Г., Величко О.М., Гріченко Д.В. Формування та забезпечення механізму управління іміджем підприємства. Електронний журнал. Ефективна економіка. 2023. № 12.

- 19.Кадирус І. Г., Донських А. С., Олійник Ю. О. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. Агросвіт. 2019. № 21. С. 100–106.
- 20.Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
- 21.Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів підприємства. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/74.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf)
- 22.Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління. Фінанси України. 2000. № 6. С. 24.
- 23.Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>.
- 24.Нефедова Т. М. Модель формування конкурентоспроможності ВНЗ на основі реалізації конкурентного потенціалу. Ефективна економіка. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
- 25.Павлова В.А., Мячин В.Г. Оцінка конкурентоспроможності за парадигмою агрегування. Економічні науки. URL: [http://www.rusnauka.com/7.\\_DN\\_2007/Economics/20697.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7._DN_2007/Economics/20697.doc.htm)
- 26.Пархоменко В.І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегічне управління бізнесом. 2024. № 1. С. 25–30.
- 27.Портер, М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. Пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715 с.
- 28.Портер М. Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів. пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
- 29.П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375>

30. Савчук В.І. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник. 2022. № 3. С. 70–75.
31. Смірнова, О.М., Петров, В.І. (2019). Управління ефективністю виробництва на підприємствах аграрного сектора. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка та менеджмент, 341 (1), 123-131.
32. Соловчук І. Ю. Кадровий потенціал підприємства в умовах війни. Наукові праці Полтавського державного аграрного університету. 2024. № 2. С. 412–418.
33. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
34. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
35. Фастівець Н.П. Особливості функціонування зернопродуктового підкомплексу АПК. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/314.pdf>
36. Формування конкурентних переваг підприємства. 2016. URL: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1311&T=05&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1311&T=05&lng=1&st=0).
37. Хваль Ю. О. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах кризи Ефективна економіка № 2, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1801>
38. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 384 с.
39. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

- 40.Шпильова В.О., Таран В.В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 29-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2021\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_6)
- 41.Ярошенко І. П. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, оцінка та шляхи підвищення. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 56–60.
- 42.Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2008. № 624. С. 100-109.
- 43.Mollard, A., Pecqueur, B., & Moalla, M. (2001, December). Offre de produits et services territorialisés et approche lancastérienne de la demande de biens combinés. In the third congress on proximity «new growth and territories»
- 44.Nykolyuk, O. Conceptual principles of competitiveness of enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Scientific Journal. 2014, 36 (3), 608-615.
- 45.Porter's Five Forces Analysis: Definition, Model & Examples Explained. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- 46.Ramanauskienė, J. (2008). Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai. Vadovėlis. Vilnius.
- 47.Yang, Ch.L., Pinglin, S., Chan, Y., Sheu, Ch. Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: an empirical study. International Journal of Production Economics, 2010. 123(1), 210-220.