

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕВАТОРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

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

Здобувач

МИКОЛА КІСІЛЬ

**Науковий керівник,
старший викладач**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ 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

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КІСЛЮ МИКОЛІ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства елеваторної промисловості»

Науковий керівник: _____ Застава Інна Анатоліївна, ст. викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, внутрішні документи та звітність ТОВ «Баглійський елеватор», аналітичні матеріали, результати власних розрахунків і спостережень, а також наукові публікації з питань стратегічного менеджменту.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити) 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства елеваторної промисловості. 2. Аналіз стану та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор». 3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю елеватора. Висновки і пропозиції. Список використаних джерел.

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

1. Система формування конкурентоспроможності підприємства. 2. Основні фактори формування конкурентоспроможності підприємства. 3. Основні джерела формування конкурентних переваг підприємств елеваторної промисловості. 4. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства. 5. Характеристика та аналіз доходів від реалізації продукції і послуг ТОВ «Баглійський елеватор». 6. Динаміка основних результативних показників діяльності елеватора. 7. Основні фактори формування конкурентоспроможності підприємства елеваторної промисловості. 8. Експертна оцінка конкурентоспроможності підприємств елеваторної галузі. 9. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» та підприємств-конкурентів. 10. SWOT-аналіз ТОВ «Баглійський елеватор». 11. Порівняльна характеристика конкурентних переваг досліджуваного підприємства та його конкурентів. 12. Оцінка впливу факторів на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор». 13. Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю елеватора. 14. Рекомендована ERP-система для досліджуваного підприємства. 15. Механізм формування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. 16. Прогноз основних економічних показників діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» після впровадження запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та складання плану підготовки і написання кваліфікаційної роботи	Вересень – Жовтень 2025 р.	виконано
2.	Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства елеваторної промисловості	Жовтень 2025 р. – листопад 2025 р.	виконано
3.	Аналіз стану та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор»	Листопад 2025 р. – березень 2026 р.	виконано
4.	Розробка напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю елеватора	Березень – квітень 2026 р.	виконано
5.	Узагальнення результатів дослідження, формулювання висновків і пропозицій	Травень 2026 р.	виконано
6.	Підготовка доповіді та ілюстраційних матеріалів для захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Микола КІСІЛЬ
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Інна ЗАСТАВА
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕВАТОРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	7
1.1. Економічна сутність та роль конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання	7
1.2. Особливості формування конкурентних переваг підприємств елеваторної промисловості	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	36
2.1. Аналіз економічної діяльності та ресурсного потенціалу елеватора	36
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та аналіз факторів, що впливають на її формування	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕЛЕВАТОРА	55
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Баглійський елеватор»	55
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності елеватора	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції на ринку зернової логістики та необхідності забезпечення високої ефективності функціонування підприємств агропромислового комплексу особливого значення набуває питання управління конкурентоспроможністю підприємств елеваторної промисловості. Елеватори виконують важливу роль у забезпеченні безперебійного зберігання, доробки та перевалки зернової продукції, а рівень їх конкурентоспроможності безпосередньо впливає на ефективність функціонування всього аграрного сектору.

Крім того, в умовах воєнного стану, трансформації логістичних маршрутів, нестабільності зовнішніх ринків та зростання витрат на транспортування і зберігання зернової продукції елеватори змушені постійно вдосконалювати систему управління своєю діяльністю. Запровадження сучасних управлінських підходів, цифрових технологій, оптимізація бізнес-процесів і підвищення якості надання послуг стають важливими передумовами формування стійких конкурентних переваг елеваторів. У зв'язку з цим дослідження напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю елеваторів набуває теоретичного та практичного значення, оскільки сприяє підвищенню їх адаптивності до змін ринкового середовища та забезпеченню довгострокового розвитку.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств елеваторної галузі до сучасних умов господарювання, які характеризуються динамічними змінами ринкової кон'юнктури, зростанням вимог споживачів до якості послуг, розвитком цифрових технологій та посиленням конкуренції. У сучасних умовах ефективне управління конкурентоспроможністю є одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його прибутковості, зміцнення ринкових

позицій та формування довгострокових конкурентних переваг.

Питання пов'язані з дослідженнями конкурентоспроможності підприємств та механізмів управління нею присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів даної проблематики зробили І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Томпсон а також українські науковці Л. Балабанова, З. Шершньова, С. Мочерний, О. Кузьмін, Н. Краснокутська, А. Воронкова, В. Василенко та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю елеваторів в сучасних економічних умовах потребують подальшого дослідження та практичного вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства елеваторної промисловості та розробка рекомендацій щодо його удосконалення на прикладі ТОВ «Баглійський елеватор».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та особливості управління нею;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств;
- оцінити господарську діяльність ТОВ «Баглійський елеватор»;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю та оцінити конкурентні позиції підприємства;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Баглійський елеватор»;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити

ефективність їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства елеваторної промисловості на прикладі ТОВ «Баглійський елеватор».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційні дані органів державної влади, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Баглійський елеватор», а також матеріали наукових публікацій, монографій, періодичних видань і відкритих електронних інформаційних ресурсів.

У процесі дослідження були використані такі методи: узагальнення та систематизації (для дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю); аналізу та синтезу (для оцінювання діяльності підприємства); статистичний (для обробки та аналізу статистичних даних); графічний метод (для наочного представлення результатів дослідження) тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю в діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» з метою підвищення ефективності його функціонування, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕВАТОРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Економічна сутність та роль конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання

В умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність виступає однією з ключових характеристик ефективності функціонування підприємства та визначає його здатність до стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Посилення глобалізаційних процесів, інтеграція української економіки у світовий економічний простір, зростання вимог споживачів до якості продукції та послуг, а також нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійного підвищення конкурентних позицій суб'єктів господарювання. За таких умов саме конкурентоспроможність стає визначальним фактором забезпечення фінансової стійкості підприємства, його інвестиційної привабливості та можливості успішно функціонувати на відповідному ринку.

Економічна категорія «конкурентоспроможність» є складною та багатоаспектною, що пояснюється різноманітністю підходів до її трактування. У науковій літературі конкурентоспроможність розглядається як «здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, формувати та реалізовувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати кращі результати діяльності порівняно з конкурентами» [33, с. 212]. При цьому конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, а постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх

факторів.

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з такими економічними категоріями, як ефективність діяльності, конкурентні переваги, ринкова позиція, ділова репутація та економічна безпека. Взаємозв'язок між зазначеними категоріями наведено на рис. 1.1. Наведений рисунок демонструє, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Базою для її забезпечення виступає ресурсний потенціал підприємства, ефективне використання якого дозволяє сформувати конкурентні переваги. Саме конкурентні переваги трансформуються у вищий рівень конкурентоспроможності, що проявляється у «покращенні фінансових результатів, зміцненні ринкових позицій та забезпеченні довгострокового розвитку підприємства» [44, с. 1138].



Рис. 1.1. Система формування конкурентоспроможності підприємства

Особливістю конкурентоспроможності є її відносний характер. Підприємство не може бути конкурентоспроможним саме по собі – рівень його конкурентоспроможності визначається лише у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що працюють на тому самому ринку або в аналогічних умовах. Відповідно, оцінка конкурентоспроможності передбачає аналіз позицій підприємства щодо основних конкурентів за сукупністю економічних, виробничих, технологічних та маркетингових показників.

На сьогодні важливого значення набуває стратегічний аспект конкурентоспроможності. Якщо раніше основна увага приділялася переважно ціновим перевагам, то сьогодні дедалі більшого значення набувають «якість продукції та послуг, швидкість обслуговування клієнтів, рівень інноваційності, екологічність виробництва, цифровізація бізнес-процесів та ефективність логістичних рішень» [22, с. 118]. Це особливо актуально для підприємств аграрної сфери та елеваторної промисловості, де конкуренція дедалі частіше відбувається не лише за рахунок вартості послуг, а й через якість сервісу, технологічне оснащення та надійність виконання зобов'язань перед клієнтами.

Конкурентоспроможність також виконує важливу соціально-економічну функцію. Високий рівень конкурентоспроможності забезпечує «стабільність функціонування підприємства, створення робочих місць, збільшення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів та підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу» [7, с. 67]. Водночас втрата конкурентних позицій призводить до скорочення обсягів діяльності, погіршення фінансових результатів та зниження інвестиційної привабливості підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає його здатність формувати та реалізовувати конкурентні переваги, ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Її рівень визначається сукупністю внутрішніх та

зовнішніх факторів і є одним із головних критеріїв оцінки успішності функціонування сучасного підприємства.

У процесі розвитку економічної науки зміст поняття конкурентоспроможності постійно розширювався та уточнювався. Спочатку основна увага приділялася переважно ціновим аспектам конкуренції, коли перевагу отримували підприємства, здатні виробляти продукцію з меншими витратами та реалізовувати її за нижчими цінами. Однак із розвитком ринкових відносин та ускладненням потреб споживачів стало очевидним, що цінові фактори не можуть повною мірою визначати рівень конкурентоспроможності підприємства. Поступово до складу конкурентних переваг почали включати «якість продукції, рівень сервісного обслуговування, інноваційну активність, швидкість реагування на зміни ринку та здатність підприємства формувати довгострокові відносини зі споживачами» [24, с. 181].

Для підприємств аграрного сектору та елеваторної промисловості проблема конкурентоспроможності має особливе значення. Це пов'язано з тим, що діяльність таких підприємств значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, кон'юнктури аграрного ринку, коливань цін на сільськогосподарську продукцію та стану логістичної інфраструктури. Крім того, останніми роками на діяльність аграрних підприємств істотно впливають воєнні ризики, зміни експортних маршрутів, коливання вартості енергоресурсів та дефіцит трудових ресурсів. Для більш повного розуміння природи конкурентоспроможності доцільно узагальнити основні фактори її формування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Група факторів	Складові факторів	Вплив на конкурентоспроможність
Виробничо-технологічні	Рівень технічного оснащення, продуктивність обладнання, сучасність технологій	Забезпечують якість продукції та послуг, зниження витрат
Фінансово-економічні	Прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість, інвестиційні можливості	Формують можливості для розвитку та модернізації
Кадрові	Кваліфікація персоналу, продуктивність праці, мотивація працівників	Визначають ефективність виконання виробничих процесів
Організаційно-управлінські	Система управління, швидкість прийняття рішень, рівень планування	Забезпечують адаптивність підприємства до змін ринку
Маркетингові	Репутація, якість обслуговування, відносини з клієнтами, просування послуг	Сприяють зміцненню ринкових позицій
Зовнішні	Конкуренція, державне регулювання, інфляція, стан ринку, логістична інфраструктура	Формують умови функціонування підприємства

Наведені фактори перебувають у тісному взаємозв'язку між собою та спільно визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Особливістю сучасного етапу розвитку економіки є зростання ролі нематеріальних факторів конкурентоспроможності. Якщо раніше ключовими джерелами переваг виступали матеріальні ресурси та виробничі потужності, то сьогодні дедалі більшого значення набувають «знання персоналу, управлінські компетенції, інноваційний потенціал та інформаційні технології» [34, с. 429]. Саме вони забезпечують підприємству можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати нові конкурентні переваги.

Для підприємств елеваторної промисловості особливого значення набувають технологічні та логістичні фактори конкурентоспроможності. Від

рівня оснащення зерносушильного обладнання, місткості складських приміщень, швидкості приймання та відвантаження зерна, якості лабораторного контролю та ефективності транспортного обслуговування безпосередньо залежить рівень задоволеності клієнтів та можливість підприємства утримувати свої позиції на ринку. Крім того, важливим фактором виступає географічне розташування елеватора, оскільки близькість до транспортних магістралей та залізничних вузлів дозволяє суттєво зменшити логістичні витрати та підвищити привабливість підприємства для сільськогосподарських товаровиробників.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства «формується під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів, ефективне управління якими забезпечує створення та підтримання конкурентних переваг» [43, с. 257]. Для підприємств елеваторної промисловості ключове значення мають технологічний рівень виробництва, якість послуг, ефективність логістичних процесів, фінансова стійкість та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Саме ці чинники визначають можливості підприємства щодо зміцнення своїх ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку. Для узагальнення сучасних наукових підходів доцільно виділити основні характеристики конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові характеристики конкурентоспроможності підприємства

Властивість конкурентоспроможності	Економічний зміст	Прояв у діяльності підприємства	Значення для забезпечення ринкових переваг
Відносність	Рівень конкурентоспроможності визначається лише у порівнянні з іншими учасниками ринку	Порівняння цін, якості продукції, рівня сервісу та фінансових результатів із конкурентами	Дає змогу оцінити фактичне місце підприємства на ринку
Комплексність	Формується під впливом виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових та управлінських факторів	Охоплює всі напрями діяльності підприємства	Забезпечує цілісну оцінку ефективності функціонування підприємства

Динамічність	Змінюється залежно від ринкових умов та внутрішніх можливостей підприємства	Реагування на зміну попиту, цін, технологій та конкурентного середовища	Сприяє своєчасній адаптації до змін зовнішнього середовища
Адаптивність	Відображає здатність підприємства швидко пристосовуватись до нових умов діяльності	Перебудова логістичних процесів, освоєння нових ринків, зміна технологій	Забезпечує збереження конкурентних позицій в умовах невизначеності
Інноваційність	Передбачає впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень	Модернізація обладнання, цифровізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва	Створює довгострокові конкурентні переваги
Ефективність	Характеризує здатність підприємства досягати високих результатів за оптимального використання ресурсів	Зростання продуктивності праці, прибутковості та рентабельності	Забезпечує фінансову стійкість та інвестиційну привабливість
Стратегічна спрямованість	Орієнтує підприємство на довгострокове зміцнення ринкових позицій	Реалізація програм розвитку, інвестиційних та інноваційних проєктів	Створює умови для сталого розвитку підприємства
Клієнто-орієнтованість	Передбачає здатність максимально задовольняти потреби споживачів	Підвищення якості обслуговування, розширення асортименту послуг	Сприяє формуванню лояльності клієнтів та зміцненню репутації підприємства

Дані табл. 1.2 свідчать, що конкурентоспроможність є складною багатокомпонентною категорією, яка охоплює всі напрями функціонування підприємства. Її рівень визначається не окремими показниками діяльності, а результатом взаємодії виробничих, фінансових, кадрових, організаційних та маркетингових факторів. Особливого значення в сучасних умовах набувають адаптивність та інноваційність, оскільки саме вони забезпечують можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, сучасне трактування конкурентоспроможності значно виходить за межі традиційного розуміння боротьби за ринкову частку чи прибуток. Вона виступає комплексною характеристикою діяльності підприємства, яка «відображає рівень використання його ресурсного потенціалу,

ефективність системи управління, здатність формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток в умовах мінливого зовнішнього середовища» [7, с. 68]. Для підприємств елеваторної промисловості особливого значення набувають технологічні, логістичні та організаційні фактори конкурентоспроможності, які формують основу їх ринкового успіху та визначають перспективи подальшого розвитку.

Рівень конкурентоспроможності безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Наявність стійких конкурентних переваг сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції та послуг, розширенню клієнтської бази, підвищенню прибутковості та рентабельності діяльності. Водночас низький рівень конкурентоспроможності «призводить до втрати частки ринку, скорочення доходів та зниження фінансової стійкості підприємства» [7, с. 67]. Таким чином, конкурентоспроможність виступає одним із головних чинників забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах конкурентоспроможність все більше пов'язується зі здатністю підприємства до сталого розвитку. Концепція сталого розвитку передбачає досягнення економічних результатів при одночасному врахуванні соціальних та екологічних аспектів діяльності. Для підприємств аграрного сектору та елеваторної промисловості це питання набуває особливого значення, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, енергоспоживанням та забезпеченням продовольчої безпеки держави.

Для підприємств елеваторної галузі конкурентоспроможність є не лише інструментом боротьби за клієнтів, але й важливим фактором розвитку всієї логістичної інфраструктури аграрного ринку. Від рівня розвитку елеваторних потужностей значною мірою залежить ефективність функціонування зернового підкомплексу, можливості зберігання врожаю, формування експортних партій зерна та забезпечення безперервності логістичних процесів. Саме тому підвищення конкурентоспроможності елеваторних підприємств має не лише

корпоративне, а й загальноекономічне значення.

В умовах воєнного стану значення конкурентоспроможності додатково зростає. Підприємства змушені працювати в умовах підвищеної невизначеності, нестабільності ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів та зростання виробничих ризиків. За таких умов конкурентоспроможність дедалі більше залежить від «здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси» [30, с. 76]. Особливого значення набувають управлінська гнучкість, цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація послуг та підвищення рівня енергетичної незалежності.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є складною багатофакторною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання формувати та реалізовувати конкурентні переваги, ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал та забезпечувати стійкі ринкові позиції в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність має відносний, комплексний та динамічний характер, оскільки визначається у порівнянні з конкурентами та постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

1.2. Особливості формування конкурентних переваг підприємств елеваторної промисловості

Розвиток аграрного сектору економіки безпосередньо пов'язаний із функціонуванням ефективної системи післязбиральної доробки, зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції. Важливе місце в цій системі займають підприємства елеваторної промисловості, які забезпечують збереження якісних характеристик зерна, його підготовку до реалізації та формування

товарних партій для внутрішнього й зовнішнього ринків. Саме тому конкурентоспроможність елеваторних підприємств має вагоме значення не лише для окремих суб'єктів господарювання, а й для розвитку всього агропромислового комплексу країни.

В умовах сучасного зернового ринку елеваторні підприємства виконують значно ширший перелік функцій, ніж традиційне зберігання зерна. Сучасний елеватор є складною виробничо-логістичною системою, яка поєднує процеси приймання, очищення, сушіння, накопичення, контролю якості, зберігання та відвантаження продукції. Крім того, багато елеваторних комплексів надають додаткові послуги з транспортного обслуговування, лабораторного аналізу зерна, формування експортних партій та супроводу логістичних операцій.

На відміну від багатьох інших підприємств сфери послуг, елеватори працюють у тісному взаємозв'язку з виробниками сільськогосподарської продукції, транспортними компаніями, трейдерами та експортерами. Відповідно рівень їх конкурентоспроможності визначається не лише внутрішньою ефективністю діяльності, а й здатністю забезпечувати якісну взаємодію з усіма учасниками логістичного ланцюга. Особливого значення для елеваторних підприємств набуває фактор географічного розташування. Практика функціонування зернового ринку свідчить, що близькість до основних районів виробництва зерна, транспортних магістралей, залізничних вузлів та річкових портів часто стає одним із визначальних чинників конкурентоспроможності. Вигідне місце розташування дозволяє зменшити транспортні витрати клієнтів, скоротити терміни перевезення продукції та підвищити загальну ефективність логістичних операцій.

Водночас географічний фактор сам по собі не гарантує стійких конкурентних позицій. За умов розвитку сучасних технологій дедалі більшого значення набувають виробничо-технологічні характеристики елеваторного підприємства. Клієнти орієнтуються не лише на місце розташування об'єкта, а й

на швидкість обслуговування, якість сушіння та очищення зерна, точність визначення якісних показників продукції, надійність зберігання та оперативність відвантаження.

У сучасних умовах конкуренція між елеваторами поступово зміщується від цінових факторів до технологічних і сервісних переваг. Якщо раніше основною підставою вибору елеватора була вартість послуг, то сьогодні аграрні підприємства дедалі більше звертають увагу на «комплексність обслуговування, надійність роботи та можливість отримання додаткових сервісів» [27, с. 430]. Це обумовлено тим, що втрати зерна внаслідок неякісного зберігання або затримки логістичних операцій можуть суттєво перевищувати потенційну економію на вартості послуг.

Особливості формування конкурентних переваг елеваторних підприємств значною мірою визначаються структурою попиту на ринку. Основними споживачами послуг виступають сільськогосподарські товаровиробники різних масштабів діяльності – від невеликих фермерських господарств до великих агрохолдингів. Кожна категорія клієнтів має власні вимоги щодо умов співпраці, швидкості обслуговування, тарифної політики та якості послуг.

Для великих аграрних компаній ключовими факторами вибору елеватора часто є пропускна здатність підприємства, можливість одночасного приймання великих обсягів зерна, наявність залізничної інфраструктури та сучасних систем автоматизації. Для малих і середніх виробників більш важливими можуть бути гнучкість умов співпраці, оперативність розрахунків та індивідуальний підхід до клієнта. З огляду на це конкурентні переваги підприємств елеваторної промисловості формуються під впливом комплексу факторів, серед яких визначальне місце займають виробничо-технологічні, логістичні, сервісні та організаційно-управлінські складові (рис. 1.2).

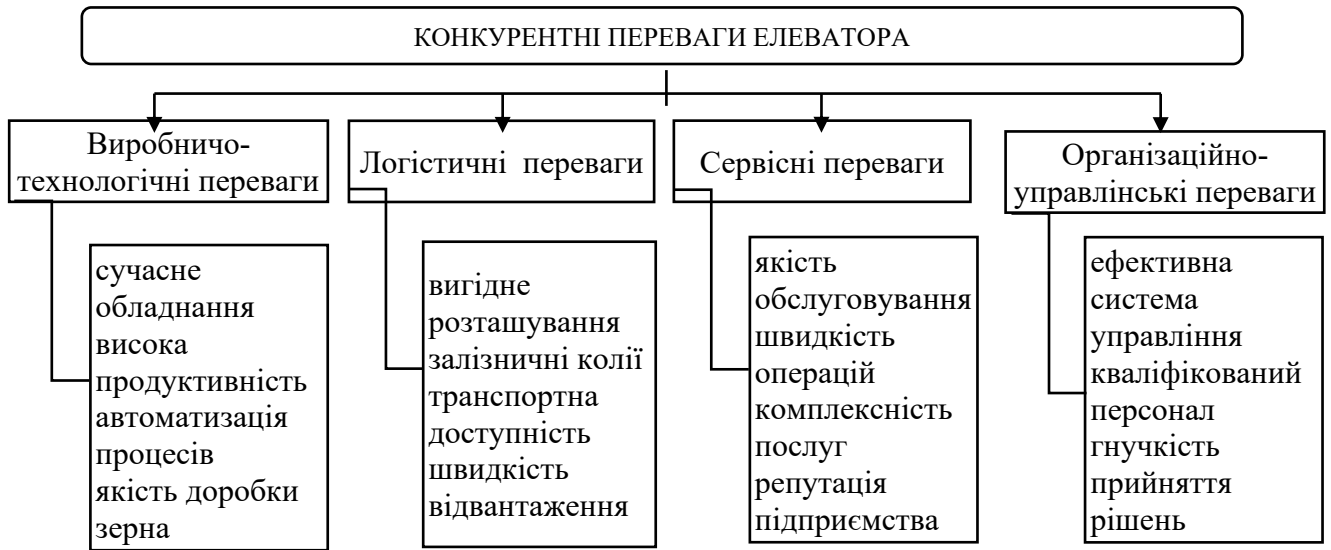


Рис. 1.2. Основні джерела формування конкурентних переваг підприємств елеваторної промисловості

Представлена схема свідчить, що конкурентні переваги елеваторного підприємства формуються не окремими факторами, а результатом комплексної взаємодії виробничих, логістичних, сервісних та управлінських складових. Саме їх поєднання забезпечує можливість формування стійких ринкових позицій та створення додаткової цінності для клієнтів.

Слід також враховувати, що останніми роками на конкурентне середовище елеваторної галузі значно впливають процеси цифровізації та автоматизації виробництва. Використання сучасних інформаційних систем управління зерновими потоками, автоматизованих лабораторних комплексів, систем контролю технологічних процесів та електронного документообігу дозволяє «суттєво підвищити ефективність роботи підприємства та скоротити витрати часу на виконання основних операцій» [41, с. 216].

Крім того, дедалі важливішим чинником конкурентоспроможності стає енергетична ефективність елеваторних комплексів. Висока енергоємність процесів сушіння зерна та функціонування технологічного обладнання зумовлює

необхідність впровадження енергозберігаючих технологій, модернізації сушильних комплексів та використання альтернативних джерел енергії. За умов постійного зростання вартості енергоресурсів такі заходи дозволяють не лише скоротити витрати, а й створюють додаткові конкурентні переваги.

Таким чином, формування конкурентних переваг підприємств елеваторної промисловості має комплексний характер і визначається сукупністю технологічних, логістичних, сервісних та управлінських факторів. В сучасних умовах конкурентна боротьба між елеваторами дедалі більше зміщується у площину якості послуг, ефективності логістичних процесів та рівня технологічного розвитку підприємств.

У структурі конкурентних переваг підприємств елеваторної промисловості провідне місце займають виробничо-технологічні та логістичні складові. Саме вони формують базові умови для ефективного виконання основних функцій елеватора та визначають рівень його привабливості для потенційних клієнтів. На відміну від багатьох інших сфер економічної діяльності, де конкурентні переваги часто пов'язані із маркетинговими інструментами чи брендом підприємства, в елеваторній галузі першочергове значення мають технологічні можливості та здатність забезпечити безперервний рух зернових потоків.

Виробничо-технологічні переваги формуються в результаті використання сучасного обладнання, ефективної організації виробничих процесів та впровадження інноваційних технологій. Високий рівень технічного оснащення дозволяє підприємству «забезпечувати швидке приймання зерна, його якісне очищення, сушіння та зберігання з мінімальними втратами» [14, с. 34]. Крім того, сучасне обладнання сприяє скороченню енерговитрат, зменшенню виробничих ризиків та підвищенню продуктивності праці персоналу.

Особливе значення для діяльності елеваторних підприємств має технологічна ефективність зерносушильного обладнання. В умовах підвищеної вологості зерна якість та швидкість сушіння безпосередньо впливають на

можливість своєчасного приймання врожаю та забезпечення його подальшого зберігання. Підприємства, які використовують сучасні високопродуктивні сушильні комплекси, отримують суттєві переваги над конкурентами завдяки скороченню тривалості технологічного циклу та зниженню витрат енергоресурсів.

Не менш важливим фактором виступає рівень автоматизації виробничих процесів. Автоматизовані системи управління «дозволяють контролювати технологічні параметри роботи обладнання в режимі реального часу, оперативно реагувати на відхилення від встановлених нормативів та забезпечувати стабільну якість виконання технологічних операцій» [30, с. 77]. Використання сучасних програмних комплексів також сприяє підвищенню точності обліку зерна, зменшенню впливу людського фактору та покращенню загальної ефективності управління підприємством.

Для елеваторів особливого значення набуває також якість лабораторного контролю. Саме результати лабораторних досліджень визначають класність зерна, його ринкову вартість та можливість подальшої реалізації. Тому оснащення лабораторій сучасними приладами контролю якості стає важливим елементом конкурентної боротьби.

Поряд із виробничо-технологічними перевагами визначальне місце у формуванні конкурентоспроможності елеваторів займають логістичні фактори. Специфіка зернового ринку полягає в тому, що витрати на транспортування та перевалку продукції можуть становити значну частину загальних витрат виробників зерна. Саме тому ефективність логістичних процесів часто стає одним із ключових критеріїв вибору елеватора.

Логістичні переваги елеватора формуються під впливом декількох взаємопов'язаних чинників. Насамперед це місце знаходження підприємства відносно основних регіонів вирощування зернових культур. Чим ближче елеватор розташований до аграрного товаровиробника, тим меншими є

транспортні витрати та вищою є його привабливість для клієнтів. Водночас близькість до транспортних шляхів, залізничних станцій та експортної інфраструктури забезпечує додаткові переваги під час організації відвантаження продукції. Суттєвий вплив на конкурентоспроможність має пропускна здатність транспортної інфраструктури елеватора. Узагальнимо вплив виробничо-технологічних і логістичних факторів на формування конкурентних переваг елеваторних підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив виробничо-технологічних та логістичних факторів на конкурентоспроможність підприємств елеваторної промисловості

Фактор конкурентоспроможності	Характеристика фактору	Вплив на діяльність підприємства	Конкурентний результат
Сучасне технологічне обладнання	Висока продуктивність та надійність роботи	Зменшення виробничих втрат та витрат	Підвищення якості послуг і прибутковості
Ефективні зерносушильні комплекси	Висока швидкість та економічність сушіння	Скорочення тривалості технологічного циклу	Збільшення обсягів обслуговування клієнтів
Автоматизація виробничих процесів	Використання цифрових систем управління	Підвищення точності контролю та обліку	Зростання ефективності управління
Сучасна лабораторна база	Точне визначення показників якості зерна	Зменшення спірних ситуацій із клієнтами	Підвищення довіри до підприємства
Вигідне географічне розташування	Близькість до виробників та транспортних шляхів	Скорочення транспортних витрат	Зростання клієнтської бази
Наявність залізничної інфраструктури	Можливість формування великих партій зерна	Прискорення логістичних операцій	Посилення позицій на експортному ринку
Висока швидкість приймання та відвантаження	Мінімізація простоїв транспорту	Підвищення пропускної здатності елеватора	Збільшення конкурентної привабливості
Розвинена система логістичного сервісу	Комплексне супроводження зернових потоків	Оптимізація взаємодії з клієнтами	Формування партнерських відносин

Наведені дані підтверджують, що технологічні та логістичні переваги формують основу конкурентного потенціалу елеваторного підприємства. Саме вони безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів, ефективність використання виробничих потужностей та фінансові результати діяльності. Водночас сучасні тенденції розвитку галузі свідчать про поступове посилення ролі сервісних та управлінських переваг, які дозволяють підприємствам формувати більш стійкі конкурентні позиції навіть за умов високої насиченості ринку.

Важливою тенденцією останніх років стало формування комплексних логістичних рішень, коли елеватор перестає виконувати лише функцію зберігання зерна і перетворюється на центр управління матеріальними потоками. У таких умовах конкурентна боротьба між підприємствами дедалі більше зміщується «від окремих технологічних операцій до рівня комплексності послуг, швидкості прийняття рішень та здатності забезпечувати максимальну зручність для клієнта» [38, с. 55].

У зв'язку з цим наступним важливим аспектом дослідження є аналіз сервісних, організаційно-управлінських та інноваційних факторів формування конкурентних переваг підприємств елеваторної промисловості, які в сучасних умовах стають одним із ключових джерел забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

На сьогодні конкурентоспроможність елеваторного підприємства все менше залежить виключно від наявності виробничих потужностей та логістичної інфраструктури. Поступово на перший план виходять «сервісні, організаційно-управлінські та інноваційні фактори, які забезпечують довгострокову лояльність клієнтів та формують стійкі конкурентні переваги» [44, с. 1138]. Це пояснюється тим, що технічне оснащення більшості сучасних елеваторів має приблизно однаковий рівень розвитку, а тому підприємства змушені шукати нові інструменти для зміцнення власних ринкових позицій.

Сервісна складова конкурентоспроможності сьогодні розглядається як один із найважливіших факторів успішного функціонування підприємств елеваторної промисловості. Для аграрних товаровиробників важливими є не лише ціна та якість окремих послуг, але й загальна зручність співпраці з підприємством. Високий рівень сервісу передбачає оперативне оформлення документації, швидке проведення лабораторних досліджень, своєчасне інформування клієнтів про стан зерна, гнучкі умови співробітництва та індивідуальний підхід до потреб замовників.

Особливого значення сервісні переваги набувають в умовах високої конкуренції між елеваторними комплексами одного регіону. Якщо технологічні можливості декількох підприємств є приблизно однаковими, саме якість обслуговування стає вирішальним критерієм вибору для багатьох клієнтів. Відповідно формування клієнтоорієнтованої моделі управління перетворюється на важливий напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Значний вплив на рівень конкурентоспроможності здійснює система управління підприємством. Практика свідчить, що навіть за наявності сучасного обладнання та вигідного розташування неефективна система управління може суттєво знижувати результативність діяльності підприємства. Раціональна організаційна структура, чіткий розподіл функцій між працівниками, ефективна система контролю та координації виробничих процесів сприяють підвищенню продуктивності праці та забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Для підприємств елеваторної промисловості особливо важливою є швидкість прийняття управлінських рішень. Під час збиральної кампанії підприємство працює в умовах значного навантаження, коли будь-які затримки можуть призводити до втрати клієнтів або виникнення додаткових витрат. Саме тому конкурентні переваги часто формуються «не лише завдяки технічним характеристикам обладнання, а й через здатність керівництва оперативно

організовувати виробничі процеси та вирішувати поточні проблеми» [23].

Важливим джерелом конкурентних переваг виступає кадровий потенціал підприємства. Незважаючи на високий рівень автоматизації сучасних елеваторних комплексів, ефективність їх функціонування значною мірою залежить від професіоналізму працівників. Особливе значення мають кваліфікація технологів, операторів зерносушильного обладнання, працівників лабораторій та управлінського персоналу. Від їх знань та досвіду залежить якість виконання технологічних операцій, дотримання режимів зберігання зерна та ефективність використання виробничих потужностей.

Окремої уваги заслуговує інноваційна складова конкурентоспроможності. У сучасній економіці саме інновації дедалі частіше стають головним джерелом довгострокових конкурентних переваг. Для підприємств елеваторної промисловості інноваційний розвиток пов'язаний із модернізацією обладнання, впровадженням автоматизованих систем управління, цифрових технологій обліку та контролю, удосконаленням енергозберігаючих технологій та розвитком електронних сервісів для клієнтів.

Особливо актуальним напрямом розвитку є цифровізація діяльності елеваторних підприємств. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє «автоматизувати процеси обліку зерна, контролювати рух матеріальних потоків, здійснювати дистанційний моніторинг технологічних процесів та забезпечувати оперативний обмін інформацією між усіма учасниками логістичного ланцюга» [30, с. 76]. У результаті підвищується прозорість діяльності підприємства, скорочуються адміністративні витрати та покращується якість управлінських рішень. В останні роки важливим напрямом формування конкурентних переваг стала енергетична модернізація елеваторних комплексів. Постійне зростання цін на енергоносії спонукає підприємства впроваджувати енергоощадні технології, модернізувати сушильне обладнання та використовувати альтернативні джерела енергії. Такі заходи не лише знижують

собівартість послуг, а й підвищують стійкість підприємства до зовнішніх ризиків.

Для систематизації сучасних напрямів формування конкурентних переваг підприємств елеваторної промисловості доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Сучасні напрями формування конкурентних переваг підприємств
елеваторної промисловості**

Напрямок формування переваг	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат	Вплив на конкурентоспроможність
Підвищення якості сервісу	Клієнтоорієнтований підхід, скорочення часу обслуговування, розширення спектра послуг	Зростання задоволеності клієнтів	Збільшення клієнтської бази та лояльності споживачів
Удосконалення системи управління	Оптимізація бізнес-процесів, сучасні методи менеджменту	Підвищення оперативності управління	Зростання ефективності діяльності підприємства
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання персоналу, система мотивації, підвищення кваліфікації	Підвищення продуктивності праці	Покращення якості послуг та виробничих результатів
Цифровізація діяльності	ERP-системи, автоматизація обліку, цифровий документообіг	Скорочення витрат часу та ресурсів	Підвищення прозорості та керованості процесів
Інноваційний розвиток	Модернізація обладнання, впровадження нових технологій	Зростання продуктивності та якості послуг	Формування довгострокових конкурентних переваг
Енергетична модернізація	Енергоощадне обладнання, альтернативні джерела енергії	Зниження енерговитрат	Підвищення економічної ефективності діяльності
Розвиток партнерських відносин	Довгострокові контракти, інтеграція з учасниками ринку	Стабілізація обсягів діяльності	Посилення ринкових позицій підприємства

Таким чином, у сучасних умовах конкурентні переваги підприємств елеваторної промисловості формуються не лише за рахунок матеріально-технічних ресурсів, але й завдяки ефективному управлінню, високому рівню

сервісу, розвитку людського капіталу та впровадженню інновацій. Саме поєднання зазначених складових дозволяє підприємствам створювати стійкі конкурентні позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах зростаючої конкуренції.

Значний вплив на формування конкурентних переваг підприємств елеваторної промисловості сьогодні здійснюють процеси трансформації зовнішнього середовища. Якщо в попередні роки основними чинниками конкурентної боротьби були технологічний рівень виробництва, масштаби діяльності та вартість послуг, то сучасний етап розвитку галузі характеризується посиленням впливу геополітичних, економічних та логістичних ризиків. У результаті система конкурентних переваг елеваторних підприємств поступово адаптується до нових умов функціонування аграрного ринку.

Одним із найбільш вагомих викликів останніх років став воєнний стан та його наслідки для функціонування зернової логістики. Порушення традиційних експортних маршрутів, «обмеження пропускної спроможності транспортної інфраструктури, зростання вартості перевезень та підвищення рівня господарських ризиків суттєво змінили умови роботи підприємств елеваторної промисловості» [14, с. 35]. За таких умов конкурентоспроможність дедалі більше визначається не лише технічними можливостями підприємства, а й його здатністю забезпечувати безперервність діяльності та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим джерелом конкурентних переваг стала гнучкість логістичних процесів. Підприємства, які змогли оперативно «перебудувати маршрути транспортування продукції, налагодити співпрацю з новими логістичними партнерами та адаптувати внутрішні процеси до нових умов ринку, отримали суттєві переваги над конкурентами» [38, с. 56]. У сучасних умовах ефективна логістика перетворюється на стратегічний фактор конкурентоспроможності та безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Окремої уваги потребує питання енергетичної безпеки елеваторних підприємств. Висока залежність технологічних процесів від електропостачання обумовлює необхідність створення резервних систем енергозабезпечення. Практика останніх років показала, що підприємства, які мають автономні джерела живлення та впроваджують енергоощадні технології, «характеризуються вищою стійкістю до зовнішніх ризиків та здатні забезпечувати безперервність виробничих процесів навіть у складних умовах функціонування» [11, с. 253].

Таким чином, сучасні конкурентні переваги підприємств елеваторної промисловості дедалі більше формуються на основі поєднання традиційних виробничо-технологічних факторів із новими управлінськими, цифровими та логістичними інструментами. Конкурентоспроможним стає не просто підприємство з великими потужностями зберігання зерна, а підприємство, яке здатне ефективно управляти ресурсами, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати високий рівень сервісу для клієнтів.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що конкурентні переваги підприємств елеваторної промисловості формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких визначальне місце займають виробничо-технологічні, логістичні, сервісні, кадрові та інноваційні складові. Специфіка діяльності елеваторів обумовлює особливу роль технологічного оснащення, транспортної інфраструктури та ефективності управління зерновими потоками. Водночас сучасні умови господарювання свідчать про поступове зростання значення нематеріальних чинників конкурентоспроможності, зокрема якості сервісу, цифровізації бізнес-процесів, репутації підприємства та рівня його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що довгострокова конкурентоспроможність підприємств елеваторної промисловості

забезпечується не окремими перевагами, а їх комплексним поєднанням у межах єдиної системи управління. Саме тому підвищення конкурентоспроможності сучасних елеваторних підприємств потребує застосування комплексного підходу, який охоплює модернізацію виробничої бази, розвиток логістичної інфраструктури, впровадження цифрових технологій та удосконалення системи управління.

1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність належить до складних економічних категорій, які не можуть бути охарактеризовані за допомогою одного показника. Це обумовлено тим, що вона відображає результати впливу численних факторів виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового та організаційного характеру. У зв'язку з цим оцінювання конкурентоспроможності здійснюється на основі системного підходу, який передбачає використання комплексу взаємопов'язаних показників.

У науковій літературі сформувалося декілька основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Найбільш поширеними є показниковий, рейтинговий, матричний, експертний та інтегральний підходи. Кожен із них має власні переваги та недоліки, а вибір конкретного методу залежить від мети дослідження, доступності інформації та особливостей діяльності підприємства.

Показниковий підхід ґрунтується на аналізі окремих економічних показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства. До таких показників належать продуктивність праці, рентабельність, фондівіддача, ліквідність, фінансова стійкість, частка ринку, оборотність активів та інші характеристики ефективності господарської діяльності. Перевагою цього підходу

є простота розрахунків та можливість використання офіційної фінансової звітності. Водночас аналіз окремих показників не завжди дозволяє сформулювати цілісне уявлення про реальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Більш комплексним є інтегральний підхід, який передбачає об'єднання групи показників у єдиний узагальнюючий індекс. Завдяки цьому забезпечується «можливість комплексної оцінки конкурентних позицій підприємства та проведення порівняльного аналізу з конкурентами» [12, с. 404]. Саме інтегральні методики сьогодні широко використовуються в економічних дослідженнях та практиці стратегічного управління.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств доцільно використовувати систему показників, які відображають ключові напрями їх діяльності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Напрямок оцінювання	Основні показники	Характеристика впливу на конкурентоспроможність
Виробнича діяльність	Продуктивність праці, фондовіддача, завантаження потужностей, собівартість послуг	Відображають ефективність використання виробничих ресурсів
Фінансовий стан	Рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність	Характеризують економічну стабільність підприємства
Маркетингова діяльність	Частка ринку, темпи зростання реалізації, рівень задоволеності клієнтів	Визначають ринкові позиції підприємства
Логістична ефективність	Швидкість обслуговування, пропускна здатність, рівень виконання замовлень	Відображають якість логістичних процесів
Кадровий потенціал	Продуктивність праці, плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу	Характеризують людський капітал підприємства
Інноваційний розвиток	Рівень автоматизації, обсяг інвестицій у модернізацію, впровадження нових технологій	Визначають перспективи довгострокового розвитку
Якість послуг	Рівень реклаमाцій, точність виконання операцій, сервісне обслуговування	Формують репутацію та лояльність клієнтів

Для підприємств елеваторної промисловості особливе значення мають показники логістичної та технологічної ефективності. Це пояснюється тим, що значна частина конкурентних переваг формується саме у сфері організації

зернових потоків, швидкості виконання технологічних операцій та якості надання послуг. Тому традиційні фінансові показники повинні доповнюватися характеристиками виробничо-логістичних процесів.

Поряд із кількісними методами оцінювання широко використовуються якісні методи аналізу конкурентного середовища. Їх застосування дозволяє «визначити фактори, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, та оцінити перспективи його подальшого розвитку» [46, с. 628]. Найбільш поширеними серед таких методів є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера та бенчмаркінг.

SWOT-аналіз належить до найбільш універсальних інструментів стратегічного управління. Його сутність полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу дозволяють визначити стратегічні напрями розвитку підприємства та сформулювати ефективні заходи щодо підвищення його конкурентоспроможності.

PEST-аналіз використовується для оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища. Особливого значення цей метод набуває в умовах високої невизначеності та швидких змін ринкового середовища. Для підприємств елеваторної промисловості PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив державної аграрної політики, макроекономічної ситуації, демографічних процесів та технологічного розвитку галузі.

Одним із найбільш відомих інструментів стратегічного аналізу є модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Згідно з цією концепцією рівень конкуренції в галузі визначається впливом п'яти ключових факторів: інтенсивністю конкуренції між існуючими підприємствами, загрозою появи нових конкурентів, впливом постачальників, впливом споживачів та загрозою появи товарів-замінників [36].

Для підприємств елеваторної промисловості застосування моделі Портера дозволяє оцінити особливості конкурентного середовища та визначити найбільш вагомі фактори впливу на їх діяльність.

Практика сучасного управління свідчить, що «оцінювання конкурентоспроможності має бути не одноразовою процедурою, а постійним процесом моніторингу» [20, с. 19]. Саме тому дедалі більшого поширення набуває концепція конкурентного контролінгу, яка передбачає систематичне відстеження показників діяльності підприємства та його конкурентів з метою своєчасного прийняття управлінських рішень.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує використання кількісних та якісних методів аналізу. Лише системне застосування різних інструментів оцінювання дозволяє отримати об'єктивну інформацію про конкурентні позиції підприємства та сформувати ефективну систему управління його розвитком.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність не може розглядатися як випадковий результат діяльності підприємства. Її формування та підтримання потребує цілеспрямованого управлінського впливу, який охоплює всі сфери функціонування суб'єкта господарювання. Саме тому в економічній науці конкурентоспроможність дедалі частіше розглядається як об'єкт стратегічного управління, а система управління конкурентоспроможністю – як важливий елемент загальної системи менеджменту підприємства.

Управління конкурентоспроможністю являє собою «безперервний процес формування, підтримання та розвитку конкурентних переваг підприємства з метою забезпечення його стійких позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей розвитку» [16, с. 47]. Основною метою такого управління є створення умов, за яких підприємство здатне ефективніше використовувати власні ресурси, ніж конкуренти, та забезпечувати вищу цінність для споживачів.

Особливістю управління конкурентоспроможністю є його комплексний характер. На відміну від управління окремими функціональними напрямками діяльності, воно охоплює виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову, інноваційну та логістичну складові. Відповідно результативність управління залежить від узгодженості рішень, які приймаються на різних рівнях управлінської системи.

У загальному вигляді процес управління конкурентоспроможністю можна розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує власну функцію у формуванні конкурентних переваг підприємства (рис. 1.3).

Представлена схема демонструє циклічний характер управління конкурентоспроможністю. Після оцінювання результатів реалізованих заходів підприємство знову здійснює аналіз середовища та коригує власну конкурентну стратегію відповідно до нових умов функціонування.

Для підприємств елеваторної промисловості особливого значення набуває початковий етап управління, пов'язаний із дослідженням ринку зернових послуг та оцінюванням конкурентного середовища. Це пояснюється «високою залежністю діяльності елеваторів від зовнішніх факторів, зокрема врожайності сільськогосподарських культур, експортної кон'юнктури, транспортної інфраструктури та державного регулювання аграрного сектору» [11, с. 252].



Рис. 1.3. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Наступним етапом виступає оцінювання власного конкурентного потенціалу. Його метою є визначення сильних і слабких сторін підприємства, рівня ефективності використання ресурсів та можливостей щодо формування нових конкурентних переваг. Саме результати такої оцінки стають основою для розроблення стратегічних управлінських рішень.

У сучасній теорії менеджменту виділяють декілька базових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Найбільш поширеними є стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування на окремих сегментах ринку.

Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення конкурентних переваг шляхом мінімізації витрат та забезпечення нижчої собівартості продукції або послуг порівняно з конкурентами. Для елеваторних підприємств реалізація такої стратегії пов'язана з підвищенням енергоефективності виробництва, оптимізацією логістичних процесів та вдосконаленням використання виробничих потужностей.

Стратегія диференціації орієнтована на створення унікальних характеристик продукції або послуг, які формують додаткову цінність для споживачів. У сфері елеваторних послуг це може проявлятися через розширення спектра сервісів, підвищення якості обслуговування, впровадження сучасних цифрових рішень або надання комплексних логістичних послуг.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію діяльності підприємства на окремих групах споживачів або ринкових сегментах. Для елеваторної галузі прикладом такої стратегії може бути спеціалізація на обслуговуванні великих агрохолдингів, фермерських господарств певного регіону або експортерів зернової продукції.

Одночасно важливого значення набуває управління взаємовідносинами з клієнтами. Сучасна практика свідчить, що утримання існуючих клієнтів потребує значно менших витрат, ніж залучення нових. Саме тому підприємства все

активніше впроваджують клієнтоорієнтовані моделі управління, які передбачають індивідуалізацію обслуговування, підвищення прозорості бізнес-процесів та розвиток довгострокових партнерських відносин.

Не менш важливим напрямом є управління ризиками конкурентоспроможності. В умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємство «повинно не лише використовувати наявні конкурентні переваги, а й забезпечувати захист від потенційних загроз» [15, с. 299]. До таких загроз можуть належати зміни кон'юнктури ринку, зростання вартості енергоносіїв, посилення конкуренції, зміни законодавства або порушення логістичних ланцюгів.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємствам доцільно використовувати систему ключових напрямів управлінського впливу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні напрями управління конкурентоспроможністю підприємства

Напрямок управління	Основні управлінські заходи	Очікуваний результат
Виробничий розвиток	Модернізація обладнання, підвищення продуктивності, автоматизація процесів	Зростання ефективності діяльності та якості послуг
Фінансове управління	Оптимізація витрат, підвищення прибутковості, залучення інвестицій	Зміцнення фінансової стійкості
Логістичне управління	Оптимізація транспортних потоків та складських операцій	Скорочення витрат і підвищення швидкості обслуговування
Кадрове управління	Навчання персоналу, мотивація працівників, розвиток компетенцій	Зростання продуктивності праці
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій та цифрових рішень	Формування довгострокових конкурентних переваг
Маркетингове управління	Розвиток партнерських відносин, підвищення якості сервісу	Посилення ринкових позицій підприємства
Управління ризиками	Моніторинг загроз та розроблення превентивних заходів	Підвищення стійкості до змін зовнішнього середовища

Проведене дослідження свідчить, що управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на принципах системності, комплексності, адаптивності та безперервності. Лише за умови узгодженого використання виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових та інноваційних інструментів можливе формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства

Таким чином, оцінювання та управління конкурентоспроможністю являють собою взаємопов'язані складові єдиного управлінського процесу. Оцінювання забезпечує інформаційну основу для прийняття рішень, тоді як система управління спрямована на формування та підтримання конкурентних переваг підприємства. Для підприємств елеваторної промисловості особливого значення набувають виробничо-технологічні, логістичні, сервісні та інноваційні інструменти управління, які дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

2.1. Аналіз економічної діяльності та ресурсного потенціалу елеватора

Товариство з обмеженою відповідальністю «Баглійський елеватор» є сучасним підприємством агропромислового комплексу України, основною сферою діяльності якого є надання послуг із обробки, сушіння, очищення, зберігання та відвантаження зернових і олійних культур. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є післяурожайна діяльність, що визначає його спеціалізацію на забезпеченні якісного зберігання та доробки сільськогосподарської продукції. Підприємство було зареєстроване у 2019 р. та здійснює свою діяльність у місті Кам'янське Дніпропетровської області.

ТОВ «Баглійський елеватор» входить до складу аграрної групи «Агроцентр-Україна», яка об'єднує підприємства, що працюють у сферах рослинництва, логістики, зберігання, доробки та реалізації сільськогосподарської продукції. Належність до великого аграрного об'єднання створює передумови для ефективного використання матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій управління та оптимізації логістичних процесів, що позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства на ринку.

Виробничі потужності підприємства розташовані у м. Кам'янське Дніпропетровської області поблизу важливих автомобільних та залізничних транспортних магістралей. Таке географічне розміщення забезпечує зручний доступ до основних ринків збуту та створює сприятливі умови для оперативного приймання, накопичення й відвантаження зернової продукції. Наявність

залізничної інфраструктури та розвиненої транспортної мережі сприяє скороченню логістичних витрат і підвищує ефективність обслуговування сільськогосподарських виробників.

За своїми технічними характеристиками елеватор належить до лінійних елеваторів та має потужність одночасного зберігання близько 28 тис. т зерна у підлогових складах. На підприємстві функціонують зерносховища, лабораторія контролю якості, вагове господарство, зерносушильний комплекс та адміністративні приміщення, що забезпечують повний цикл післязбиральної доробки продукції. Для сушіння зерна використовується сучасне обладнання, яке дозволяє підтримувати необхідні технологічні параметри та мінімізувати втрати якості продукції під час її обробки й зберігання.

Поряд із наданням послуг, на елеваторі розвинута галузь рослинництва, тут вирощують озиму пшеницю, кукурудзу, соняшник. Поєднання виробництва рослинницької продукції з наданням послуг післяурожайної обробки та зберігання забезпечує більш ефективне використання виробничих ресурсів, сприяє диверсифікації джерел доходів і підвищує фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

З метою оцінки рівня спеціалізації підприємства та визначення ролі окремих видів продукції і послуг у формуванні фінансових результатів доцільно провести аналіз складу та структури виручки від їх реалізації. Такий аналіз дає можливість встановити частку кожного напрямку діяльності у загальному обсязі доходів, виявити тенденції зміни товарної структури та оцінити ефективність сформованого портфеля продукції і послуг. Отримані результати створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Відповідні показники наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика та аналіз доходів від реалізації продукції і послуг ТОВ
«Баглійський елеватор»**

Вид продукції та послуг	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Сільськогосподарська продукція, разом, з них:	3944,5	17,5	5677,1	21,2	5893,7	20,6	149,4
соняшник	1625,3	7,2	2954,3	11,0	2856,1	10,0	175,7
кукурудза на зерно	1020,5	4,5	1448,3	5,4	1252,3	4,4	122,7
озима пшениця	1298,7	5,8	1274,5	4,8	1785,3	6,2	137,5
Послуги, всього, з них:	18549	82,5	21087,8	78,8	22731,7	79,4	122,5
приймання зерна	6385,2	28,4	7482,2	28,0	9452,1	33,0	148,0
очищення	4352,1	19,3	4163,8	15,6	3817,9	13,3	87,7
сушіння	2698,2	12,0	3596,2	13,4	3940,8	13,8	146,1
зберігання	3864,5	17,2	4376,4	16,4	3680,2	12,9	95,2
відправка і транспортування	1249,3	5,6	1469,2	5,5	1840,7	6,4	147,3
Всього	22493,8	100,0	26764,9	100,0	28625,4	100,0	127,3

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що основним джерелом формування доходів ТОВ «Баглійський елеватор» протягом 2023–2025 рр. залишаються послуги елеваторної діяльності (рис. 2.1). Їх частка у структурі загальної виручки коливалася в межах від 78,8 % до 82,5 %, що підтверджує чітку спеціалізацію підприємства щодо надання послуг із післязбиральної обробки та зберігання зернової продукції. Водночас частка доходів від реалізації власної сільськогосподарської продукції становила 17,5 % у 2023 р., збільшилася до 20,6 % у 2025 р.

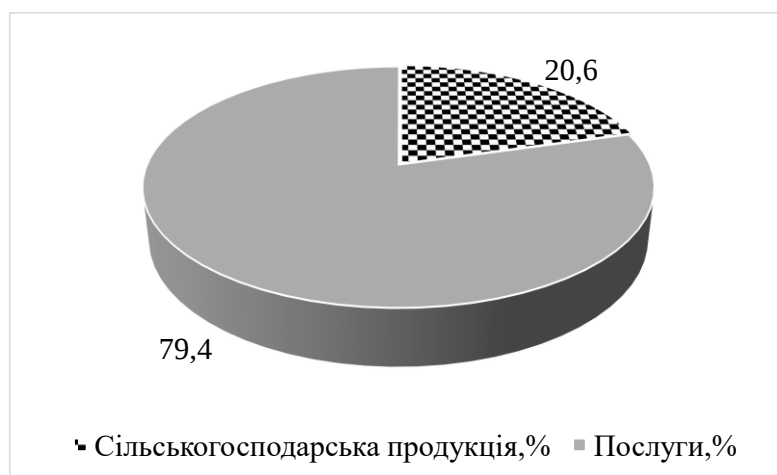


Рис. 2.1. Структура грошових надходжень елеватора за 2025 р., %

Загальний обсяг виручки за 2023-2025 рр. зріс у 2025 р. на 27,3 %, в порівнянні з 2023 р., що свідчить про позитивну динаміку розвитку господарської діяльності та поступове розширення обсягів реалізації продукції й послуг.

У структурі доходів від надання послуг найбільшу частку займають послуги з приймання зерна. За три роки їх обсяг зріс на 48,0 %, а питома вага збільшилася з 28,4 % до 33,0 %. Високими темпами також зростали доходи від сушіння зерна та відправки і транспортування, які збільшилися відповідно на 46,1 % та 47,3 % порівняно з 2023 р. Разом із тим спостерігається скорочення доходів від окремих видів послуг. Так, виручка від очищення зерна зменшилася на 12,3 %, а її частка у структурі загального доходу скоротилася з 19,3 % до 13,3 %. Аналогічна тенденція характерна і для послуг зі зберігання, обсяг реалізації яких у 2025 р. становив 95,2 % від рівня 2023 р., а питома вага знизилася з 17,2 % до 12,9 %.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Баглійський елеватор» має стабільну спеціалізацію на наданні елеваторних послуг, які формують близько 80 % загального обсягу виручки. Водночас підприємство активно розвиває власне сільськогосподарське виробництво, насамперед вирощування соняшнику, що сприяє диверсифікації джерел доходів.

Матеріально-технічна база ТОВ «Баглійський елеватор» є важливою складовою забезпечення ефективної виробничо-господарської діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг на ринку елеваторних послуг. Наявність сучасного обладнання та виробничої інфраструктури дає змогу здійснювати повний комплекс технологічних операцій із приймання, доробки, зберігання та відвантаження зернових і олійних культур відповідно до встановлених стандартів якості. Загальна потужність одночасного зберігання зерна становить близько 28 тис. т, що дозволяє забезпечувати потреби як власного виробництва, так і сторонніх сільськогосподарських товаровиробників.

Завдяки вигідному розташуванню поблизу автомобільних магістралей та залізничних колій підприємство має можливість оперативно здійснювати логістичні операції з приймання та відвантаження продукції. Наявність власної транспортної інфраструктури та вагового господарства сприяє скороченню часу обробки транспортних засобів і підвищує загальну ефективність роботи елеватора. Забезпеченість підприємства основними засобами та ефективність їх використання представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Забезпеченість та ефективність використання основних засобів ТОВ
«Баглійський елеватор»**

Показник	2023	2024	2025	2025 р. в % до 2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	30012,0	31246,3	35412,4	118,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	28952,1	30015,4	31485,2	108,7
Фондоозброєність праці, тис. грн./працівника	833,7	801,2	786,9	94,4
Коефіцієнт фондovіддачі, грн.	0,7	0,9	0,8	107,9
Фондомісткість виробництва, грн.	1,33	1,17	1,24	92,7

З даних табл. 2.2 видно, що за 2023–2025 рр. відбулося поступове зміцнення виробничого потенціалу підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсів. Так, середньорічна вартість основних засобів зросла в 2025 р. на 18,0 % в порівнянні з 2023 р., що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства, здійснення інвестицій у виробничі потужності та модернізацію основних засобів. Середньорічна вартість оборотних активів також характеризується позитивною динамікою. За аналізований період вона зросла з 28 952,1 тис. грн до 31 485,2 тис. грн., або на 8,7 %. Це свідчить про збільшення обсягів виробничих запасів, оборотних ресурсів та розширення господарської діяльності підприємства.

Водночас показник фондоозброєності праці демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2023 р. на одного працівника припадало 833,7 тис. грн. основних засобів, то у 2025 р. цей показник скоротився на 5,6 %. Така ситуація пов'язана зі збільшенням чисельності персоналу більш високими темпами порівняно зі зростанням вартості основних засобів. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта фондівіддачі. У 2023 р. на кожну гривню вартості основних засобів припадало 0,7 грн. виручки, тоді як у 2025 р. цей показник становив уже 0,8 грн, що на 7,9 % більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про підвищення ефективності використання наявних виробничих потужностей та більш раціональне застосування основних засобів у господарській діяльності. Відповідно, фондомісткість виробництва за досліджуваний період знизилася на 7,3%, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про скорочення потреби в основних засобах для отримання одиниці виручки та підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що протягом 2023–2025 рр. підприємство активно зміцнювало свій виробничий потенціал шляхом збільшення вартості основних засобів та оборотних активів. Одночасно підприємству вдалося підвищити ефективність використання наявних

виробничих ресурсів, про що свідчить зростання фондівіддачі та зниження фондомісткості. Незважаючи на певне скорочення фондоозброєності праці, загалом матеріально-технічна база підприємства створює належні передумови для подальшого розвитку, підвищення продуктивності діяльності та зміцнення його конкурентних позицій на ринку елеваторних послуг.

Важливою складовою ресурсного потенціалу ТОВ «Баглійський елеватор» є трудові ресурси, оскільки саме від рівня забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом та ефективності його використання значною мірою залежать результати виробничо-господарської діяльності. Проаналізуємо основні показники, що характеризують кадрове забезпечення підприємства, зокрема середньооблікову чисельність працівників, фонд оплати праці, рівень продуктивності праці та інші економічні показники, які відображають результативність використання персоналу. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз ефективності використання трудового потенціалу
ТОВ «Баглійський елеватор»**

Показник	2023	2024	2025	2025 р. в % до 2023 р.
Дохід від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	22493,8	26764,9	28625,4	127,3
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	36	39	45	125,0
Прямі затрати робочого часу, тис. люд.-год.	68,0	74,3	85,4	125,5
Відпрацьовано часу одним працівником за рік, люд.-год.	1890	1904	1897	100,4
Річна продуктивність праці, тис. грн.	624,8	686,3	636,1	101,8
- виручка на одну люд.-год., грн.	330,6	360,4	335,3	101,4

З даних табл. 2.3 видно, що дохід від реалізації продукції та послуг збільшився на 27,3 %, тоді як середньооблікова чисельність персоналу зросла на 25,0 %. Одночасно спостерігається збільшення загальних витрат робочого часу на 25,5 %, що пов'язано з розширенням обсягів виконуваних робіт та наданих послуг. Річна продуктивність праці не суттєво зросла – на 1,8 % а погодинна продуктивність праці – на 1,4 %, що пов'язано з збільшенням чисельності працівників (на 25,0%). Водночас середня кількість відпрацьованих годин одним працівником залишалася практично незмінною протягом досліджуваного періоду. Отже, підприємство характеризується стабільним використанням трудових ресурсів та поступовим підвищенням ефективності праці. Зростання доходів випереджає збільшення чисельності персоналу, що позитивно впливає на результати господарської діяльності та свідчить про достатній рівень продуктивності праці на підприємстві.

Діяльність досліджуваного підприємства орієнтована на забезпечення стабільного фінансово-економічного розвитку шляхом ефективного використання виробничих ресурсів, підвищення якості наданих послуг та створення стійких конкурентних переваг на ринку. Важливим елементом досягнення цієї мети є оптимальне формування структури доходів, що дає змогу визначити найбільш прибуткові напрями діяльності, підвищити ефективність використання наявного потенціалу та оперативно реагувати на зміни зовнішнього ринкового середовища. Для комплексної оцінки результативності господарської діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні економічні показники його функціонування за досліджуваний період, які наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних результативних показників діяльності елеватора

Показник	2023	2024	2025	2025 р. в % до 2023 р.
Дохід від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	22493,8	26764,9	28625,4	127,3
Виручка у розрахунку на: - одного працівника, тис. грн.	624,8	686,3	636,1	101,8
- виручка на одну люд.-год., грн.	330,6	360,4	335,3	101,4
- на 1 грн. виробничих засобів	0,7	0,9	0,8	107,9
Середній місячний дохід працівника, грн.	13142,5	13895,6	14578,2	110,9
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	2619,6	3624,8	4004,5	152,9
Сукупні витрати операційної діяльності, тис. грн.	19874,2	23140,1	24620,9	123,9
Рентабельність діяльності,%	11,6	13,5	14,0	2,3 в.п.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про наявність позитивних тенденцій у розвитку підприємства на протязі останніх 3-х років. Так, у 2025 році чистий дохід від основної діяльності досяг 28 625,4 тис. грн, що на 27,3 % перевищує рівень 2023 р. Така динаміка вказує на збільшення обсягів реалізації продукції та розширення надання елеваторних послуг. Водночас спостерігається приріст прибутку підприємства, який за досліджуваний період збільшився на 52,9 %. Це свідчить про більш високі темпи приросту фінансових результатів порівняно зі зростанням витрат, що характеризує підвищення ефективності господарської діяльності. За рахунок підвищення прибутку рівень рентабельності також збільшився – на 2.3 в.п.

Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності за прямолінійним та параболічним трендом розглянемо на рис. 2.2.

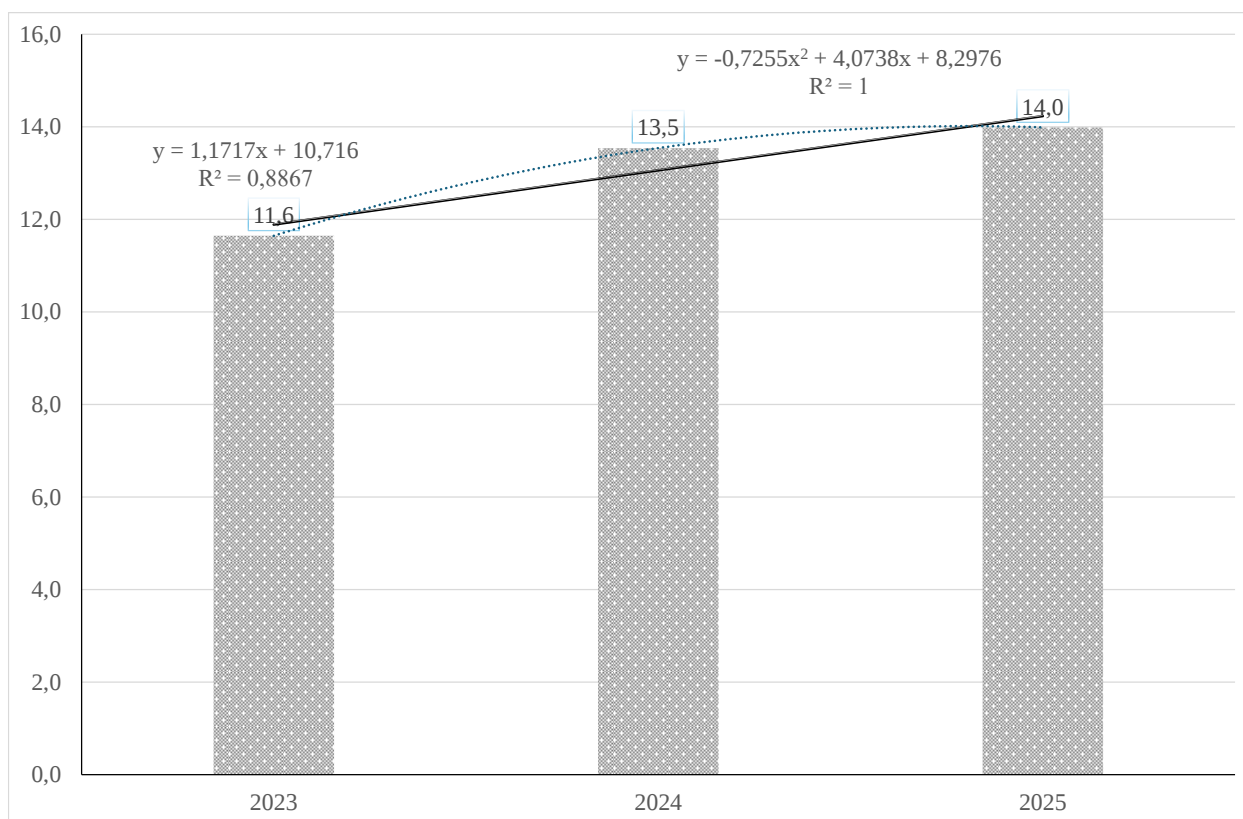


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності в ТОВ «Баглійський елеватор» за 2023-2025 рр.

Дані рис. 2.2 свідчать про стійку тенденцію до зростання рівня рентабельності протягом 2023–2025 рр. Його значення збільшилося у 2025 р., що становить приріст 20,7 %. Найбільш суттєве зростання спостерігалось у 2024 р., тоді як у 2025 р. темпи приросту дещо уповільнилися. Побудована лінія тренду підтверджує загальну позитивну динаміку показника та свідчить про його поступове збільшення впродовж досліджуваного періоду. Отримані результати характеризують сприятливі тенденції розвитку підприємства та створюють передумови для подальшого підвищення ефективності його діяльності. Загалом діяльність ТОВ «Баглійський елеватор» за останні три роки характеризується зростанням доходів, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Підвищення рентабельності діяльності на 2,3 в.п. підтверджує зміцнення фінансового стану підприємства та його здатність забезпечувати постійний розвиток.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та аналіз факторів, що впливають на її формування

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення конкуренції на ринку елеваторних послуг особливого значення набуває об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності елеватора. Саме вона визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, утримувати існуючих клієнтів, залучати нових партнерів, забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів та формувати довгострокові конкурентні переваги. Для підприємств елеваторної галузі конкурентоспроможність формується під впливом широкого кола факторів, серед яких особливе місце займають рівень технічного оснащення, місткість зерносховищ, якість надання послуг, ефективність логістичних процесів, рівень автоматизації виробництва, кваліфікація персоналу, цінова політика та ділова репутація.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, оновлення матеріально-технічної бази й зміцнення фінансового потенціалу. Водночас для визначення перспектив подальшого розвитку необхідно оцінити його позиції порівняно з іншими учасниками ринку.

З метою проведення порівняльного аналізу було використано метод експертного оцінювання, який застосовується при дослідженні конкурентоспроможності підприємств за відсутності відкритої комерційної інформації щодо діяльності конкурентів. Для порівняння обрано два елеватора Дніпропетровської області – ТОВ «Новомиколаївський елеватор» та ТОВ «Божедарівський елеватор», які здійснюють аналогічну діяльність у сфері приймання, сушіння, очищення та зберігання зернових культур.

Для проведення експертного оцінювання визначимо основні фактори, які формують конкурентоспроможність підприємства елеваторної галузі (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Основні фактори формування конкурентоспроможності підприємства елеваторної промисловості

Отже, наведені на рис. 2.3 фактори комплексно формують рівень конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» та визначають його позиції на ринку. Найбільший вплив на забезпечення конкурентних переваг мають сучасна матеріально-технічна база, вигідне географічне розташування, якість наданих послуг, ефективність логістики та рівень автоматизації виробничих процесів. Їх збалансований розвиток створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Для визначення конкурентних позицій підприємств використано десятибальну систему оцінювання, де 10 балів відповідає найкращому значенню показника (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Експертна оцінка конкурентоспроможності підприємств елеваторної галузі

Показник	Вага	ТОВ «Баглійський елеватор»	Конкурент 1	Конкурент 2
Географічне розташування	0,15	9	8	7
Матеріально-технічна база	0,15	9	8	7
Якість послуг	0,15	9	8	8
Логістичне забезпечення	0,10	9	8	7
Рівень автоматизації	0,10	8	7	7
Цінова політика	0,10	8	8	8
Кваліфікація персоналу	0,10	9	8	8
Репутація підприємства	0,10	9	8	8
Асортимент послуг	0,05	9	8	7
Фінансова стійкість	0,10	8	8	7
Інтегральна оцінка конкурентоспроможності	1,0	8,7	7,95	7,35

Конкурент 1 – ТОВ «Божедарівський елеватор»

Конкурент 2 – ТОВ «Новомиколаївський елеватор»

На основі наведених даних було розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності шляхом множення вагових коефіцієнтів на експертні оцінки та підсумовування отриманих результатів.

Результати проведених розрахунків свідчать, що ТОВ «Баглійський елеватор» займає провідні конкурентні позиції серед підприємств - конкурентів. Інтегральний показник його конкурентоспроможності є найвищим і становить 8,70 бала, що обумовлено вигідним географічним розташуванням, сучасною матеріально-технічною базою, широким спектром послуг та ефективною організацією виробничих процесів.

Для наочного відображення отриманих результатів доцільно побудувати

багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» та підприємств-конкурентів

З рис. 2.4. бачимо, що ТОВ «Баглійський елеватор» займає провідні позиції серед досліджуваних підприємств за більшістю оцінюваних критеріїв. Найвищі показники підприємство має за такими параметрами, як географічне розташування, матеріально-технічна база, якість послуг, логістичне забезпечення, кваліфікація персоналу, репутація та асортимент послуг, що свідчить про наявність вагомих конкурентних переваг.

Порівняно з ТОВ «Божедарівський елеватор» та ТОВ «Новомиколаївський елеватор», досліджуване підприємство демонструє більш високий рівень розвитку більшості складових конкурентоспроможності. Водночас за показниками цінової політики та рівня автоматизації відмінності між

підприємствами є незначними, що свідчить про наявність однакових умов конкуренції у цих напрямках. Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Баглійський елеватор» характеризується достатнім рівнем конкурентоспроможності та має стійкі ринкові позиції.

Окрім порівняльного аналізу з конкурентами, важливим інструментом оцінювання є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Баглійський елеватор»

<i>Сильні позиції</i>	<i>Слабкі позиції</i>
Вигідне логістичне розташування	Обмежені потужності одночасного зберігання
Наявність сучасного обладнання	Значна залежність від сезонності
Повний комплекс елеваторних послуг	Високі енергетичні витрати
Входження до складу аграрної групи	Необхідність подальшої цифровізації
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розширення спектра логістичних послуг	Посилення конкуренції на регіональному ринку
Залучення нових клієнтів	Коливання врожайності
Впровадження цифрових технологій	Зростання тарифів на енергоносії
Модернізація виробництва	Воєнні ризики та логістичні обмеження

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій. Найбільш вагомими перевагами є сучасна матеріально-технічна база, розвинена транспортна інфраструктура та можливість надання повного комплексу елеваторних послуг. Водночас існує потреба у подальшому оновленні технологічного обладнання, впровадженні цифрових систем управління виробничими процесами та оптимізації витрат на енергетичні ресурси.

Формування конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор»

здійснюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать рівень технічного оснащення підприємства, фінансова стійкість, якість кадрового забезпечення, ефективність системи управління, рівень інноваційності та організація виробничих процесів. До зовнішніх факторів можна віднести ринкову кон'юнктуру, державну аграрну політику, зміну тарифів на транспортні перевезення, коливання попиту на елеваторні послуги, рівень конкуренції та загальну макроекономічну ситуацію.

Для більш повної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» доцільно дослідити вплив факторів зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу. Використання цього методу дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність функціонування підприємства та його конкурентні позиції на ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Баглійський елеватор»

Група факторів	Основні фактори	Ступінь впливу
Політичні	Державна аграрна політика, податкове законодавство, воєнний стан, експортне регулювання	Високий
Економічні	Інфляція, валютний курс, ціни на енергоносії, логістичні витрати, попит на послуги	Високий
Соціальні	Забезпеченість кадрами, рівень кваліфікації, мотивація персоналу	Середній
Технологічні	Автоматизація, цифровізація, модернізація обладнання, інновації	Високий

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають економічні та технологічні

чинники. Саме вони визначають рівень собівартості послуг, швидкість обслуговування клієнтів, продуктивність використання обладнання та можливості подальшого розвитку підприємства.

Для більш детальної характеристики конкурентних переваг доцільно здійснити порівняння основних сильних сторін досліджуваного підприємства з його конкурентами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика конкурентних переваг досліджуваного підприємства та його конкурентів

Показник	ТОВ «Баглійський елеватор»	ТОВ «Божедарівський елеватор»	ТОВ «Новомиколаївський елеватор»
Вигідність транспортного розташування	Висока	Висока	Середня
Наявність залізничної інфраструктури	Так	Так	Так
Комплексність послуг	Повний цикл	Повний цикл	Повний цикл
Сучасність обладнання	Висока	Висока	Середня
Диверсифікація діяльності	Елеваторні послуги + рослинництво	Переважно елеваторні послуги	Елеваторні послуги
Потенціал подальшого розвитку	Високий	Високий	Середній
Рівень автоматизації	Середній	Середній	Середній

Наведені дані свідчать, що однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «Баглійський елеватор» є поєднання надання елеваторних послуг із власним

виробництвом сільськогосподарської продукції. Така диверсифікація діяльності забезпечує більш рівномірне формування доходів та підвищує фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури. Окремої уваги заслуговує оцінка впливу окремих факторів на формування загального рівня конкурентоспроможності підприємства. З цією метою було проведено ранжування факторів за ступенем їх важливості (табл. 2.9).

Таблиця 2.13

**Оцінка впливу факторів на рівень конкурентоспроможності
досліджуваного підприємства**

Фактор	Ступінь впливу
Матеріально-технічна база	Високий
Географічне розташування	Дуже високий
Якість надання послуг	Дуже високий
Логістична інфраструктура	Високий
Цінова політика	Високий
Кваліфікація персоналу	Високий
Репутація підприємства	Високий
Маркетингова діяльність	Середній
Цифровізація бізнес-процесів	Середній
Інноваційна активність	Середній

Аналіз наведених показників дозволяє зробити висновок, що вирішальний вплив на формування конкурентних переваг підприємства мають саме його виробничі можливості та якість надання послуг. Для підприємств елеваторної галузі своєчасність виконання технологічних операцій, надійність зберігання зерна та ефективність логістики часто є визначальними критеріями вибору для сільськогосподарських товаровиробників.

Водночас проведене дослідження дозволило виявити окремі резерви

підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор». До них належать подальша цифровізація процесів управління, впровадження CRM-систем для роботи з клієнтами, автоматизація документообігу, розширення спектра супутніх логістичних послуг, модернізація окремих виробничих потужностей та активізація маркетингової діяльності.

Отже, комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства із застосуванням експертного, інтегрального, SWOT- та PEST-методів дозволило встановити, що ТОВ «Баглійський елеватор» має достатньо міцні конкурентні позиції на регіональному ринку елеваторних послуг. Разом із тим подальше посилення його ринкових позицій доцільно пов'язувати з удосконаленням системи управління конкурентоспроможністю, впровадженням інноваційних технологій та розширенням комплексу послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕЛЕВАТОРА

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Баглійський елеватор»

ТОВ «Баглійський елеватор» має достатньо високий рівень конкурентоспроможності та стабільні позиції на регіональному ринку елеваторних послуг. Разом із тим дослідження виявило низку факторів, які стримують подальше зміцнення конкурентних переваг підприємства, серед яких недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів, зростання енергетичних витрат, обмежені можливості розширення спектра послуг та необхідність удосконалення маркетингової діяльності.

З метою забезпечення довгострокового розвитку підприємства та підвищення ефективності його функціонування доцільно сформувати комплекс взаємопов'язаних заходів, реалізація яких дозволить зміцнити ринкові позиції елеватора, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити зростання фінансових результатів.

На основі проведеного аналізу пропонується реалізувати такі основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю:

- цифровізація системи управління підприємством;
- розширення комплексу логістичних та сервісних послуг;
- підвищення енергоефективності виробничих процесів;
- удосконалення маркетингової політики та роботи з клієнтами.

Для систематизації запропонованих заходів їх доцільно представити у вигляді схеми (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю елеватора

Першим напрямом удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Баглійський елеватор» доцільно визначити впровадження комплексної цифрової системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) у поєднанні з автоматизацією основних бізнес-процесів підприємства. Аналіз показав, що хоча підприємство використовує сучасне технологічне обладнання, окремі процеси взаємодії з клієнтами, оформлення документації та внутрішнього планування можуть бути автоматизовані більшою мірою. Необхідність реалізації такого заходу обумовлена збільшенням обсягів надання послуг, розширенням клієнтської бази та потребою у швидкому обміні інформацією між структурними підрозділами. Використання CRM-системи дозволить формувати єдину базу контрагентів, автоматизувати процес укладання договорів, вести облік замовлень, контролювати виконання послуг і здійснювати оперативний аналіз взаємодії з

клієнтами. Крім того, автоматизація документообігу сприятиме скороченню адміністративних витрат та мінімізації ймовірності виникнення помилок при оформленні документації.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) – це комплексна інформаційна система для управління всіма основними бізнес-процесами підприємства в єдиному цифровому середовищі. Вона об'єднує дані про виробництво, складські операції, фінанси, персонал, закупівлі, продажі, логістику та взаємодію з клієнтами.

За допомогою ERP можна створити особистий кабінет замовника, який забезпечить можливість дистанційного перегляду інформації про залишки зерна, результати лабораторних досліджень, історію наданих послуг, а також оформлення заявок на приймання чи відвантаження продукції в онлайн-режимі. Тобто керівник зможе бачити в одному місці всю інформацію про діяльність елеватора та приймати рішення на основі актуальних даних (рис. 3.2).

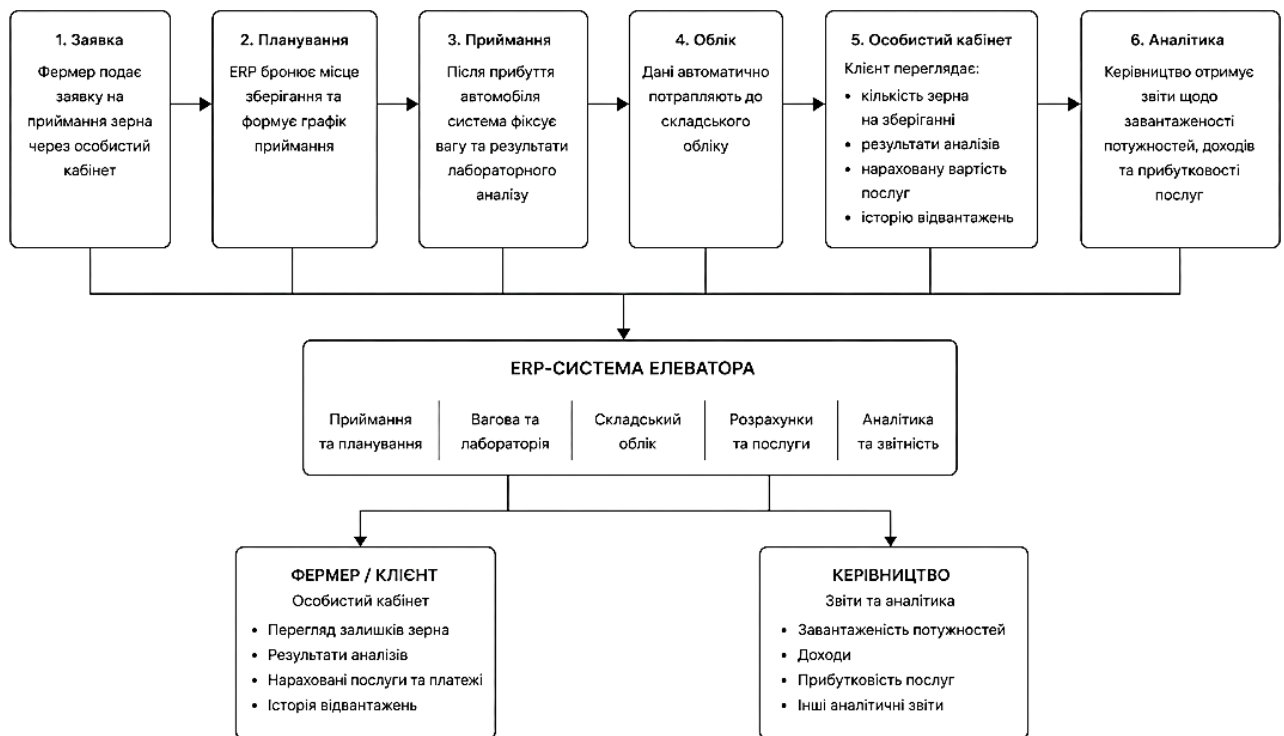


Рис. 3.2. Рекомендована ERP-система для досліджуваного підприємства

Для елеватора ERP-система може стати одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності, оскільки забезпечує автоматизацію та контроль усіх виробничих і логістичних процесів.

Без зниження енергетичних витрат, які займають вагому частку в собівартості елеваторних послуг не можливе підвищення ефективності діяльності підприємства. Особливо актуальним це питання є для процесів сушіння зерна та експлуатації виробничого обладнання, що характеризуються значним рівнем споживання електроенергії. У зв'язку з цим вагомий практичний ефект може забезпечити модернізація систем електропостачання шляхом встановлення енергоощадного освітлення, частотних перетворювачів на електродвигуни та автоматизованих систем контролю споживання електроенергії. За експертними оцінками, реалізація таких заходів дає змогу скоротити витрати енергетичних ресурсів у межах 10–15 %, що сприятиме зниженню собівартості послуг, покращенню фінансових результатів та підвищенню загальної конкурентоспроможності елеватора.

Важливим резервом зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Баглійський елеватор» є розширення комплексу логістичних та сервісних послуг. Дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку свідчить, що агровиробники все частіше надають перевагу підприємствам, які здатні забезпечити повний комплекс післязбирального обслуговування та супутніх сервісів. Зважаючи на це, доцільним є впровадження додаткових логістичних послуг, організація доставки зерна, електронний супровід партій продукції, можливість дистанційного контролю залишків на складах, а також онлайн-бронювання потужностей для приймання й зберігання зерна. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню їхньої лояльності та формуванню додаткових конкурентних переваг підприємства.

Ще одним перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є вдосконалення його маркетингової діяльності. Проведений аналіз

засвідчив, що формування позитивного іміджу ТОВ «Баглійський елеватор» та розвиток довгострокових партнерських відносин із клієнтами мають суттєвий вплив на зміцнення ринкових позицій підприємства. З огляду на це доцільно активізувати використання цифрових каналів комунікації шляхом модернізації офіційного вебсайту, професійного ведення сторінок у соціальних мережах, а також упровадження програм лояльності для постійних клієнтів і системи індивідуальних знижок, розмір яких залежатиме від обсягів отриманих послуг. Для оцінки запропонованих заходів доцільно узагальнити їх основні переваги.

Таблиця 3.1

**Запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Баглійський елеватор»**

Заходи	Очікуваний результат
Впровадження CRM- та ERP-систем	Автоматизація управління, покращення роботи з клієнтами
Підвищення енергоефективності	Скорочення витрат на енергоресурси та зниження собівартості
Розширення спектра послуг	Зростання кількості клієнтів і збільшення доходів
Розвиток цифрового маркетингу	Підвищення впізнаваності підприємства та зміцнення ринкових позицій
Оновлення корпоративного вебсайту	Покращення комунікації з клієнтами
Впровадження онлайн-заявок на послуги	Скорочення часу оформлення замовлень
Створення особистого кабінету клієнта	Підвищення рівня сервісу
Просування у соціальних мережах	Зростання впізнаваності підприємства
Впровадження програм лояльності	Формування довгострокових відносин із клієнтами та збільшення повторних звернень
Запровадження системи знижок для постійних клієнтів	Збереження клієнтської бази
Проведення інформаційних заходів для аграрних товаровиробників	Залучення нових партнерів

Реалізація запропонованих заходів забезпечить комплексний ефект для підприємства. Зокрема, очікується підвищення швидкості обробки замовлень, скорочення адміністративних і виробничих витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення кількості постійних партнерів та підвищення рівня задоволеності споживачів. У результаті це сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Баглійський елеватор» на регіональному ринку та створить передумови для подальшого зростання обсягів діяльності.

Таким чином, удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує технологічну модернізацію, цифрову трансформацію, оптимізацію виробничих процесів і розвиток клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу. Саме реалізація зазначених заходів створить основу для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його довгострокових конкурентних переваг.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності елеватора

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності елеватора потребує не лише розробки та впровадження сучасних управлінських рішень, а й ґрунтовної оцінки їх економічної доцільності та прогнозованих результатів. Для підприємств елеваторної галузі, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю, значними енергетичними витратами та жорсткою конкуренцією на ринку послуг із зберігання й доробки зерна, особливого значення набуває визначення ефективності інвестицій у цифровізацію, модернізацію виробничих процесів і розвиток клієнтоорієнтованих сервісів. Саме економічне обґрунтування запропонованих заходів дає змогу оцінити їхній потенційний вплив на фінансові результати діяльності підприємства та

перспективи зміцнення його конкурентних позицій [27].

ТОВ «Баглійський елеватор» має достатньо високий рівень конкурентоспроможності та стабільні позиції на регіональному ринку, однак існують окремі невикористані можливості для подальшого розвитку. До таких резервів належать підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів, удосконалення системи взаємодії з клієнтами, оптимізація використання енергетичних ресурсів, а також розширення комплексу логістичних і сервісних послуг.

Запропоновані нами заходи спрямовані не лише на вдосконалення окремих напрямів діяльності підприємства, а й на формування комплексної системи управління конкурентоспроможністю. Саме тому виникає необхідність визначення їх прогностичної економічної ефективності та оцінки впливу на основні результати господарської діяльності підприємства.

Під час прогнозування враховано фактичні показники діяльності підприємства за 2025 р., результати проведеного SWOT- та PEST-аналізу, тенденції розвитку ринку елеваторних послуг та очікуваний ефект від цифрової трансформації підприємства. В першу чергу доцільно узагальнити вплив кожного із запропонованих заходів на діяльність підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозний вплив запропонованих заходів на діяльність елеватора

Заходи	Основний результат	Очікуваний вплив
Впровадження ERP-системи	Автоматизація бізнес-процесів	Скорочення часу обробки інформації та підвищення ефективності управління
Особистий кабінет клієнта	Цифровізація взаємодії із замовниками	Зростання рівня сервісу та лояльності клієнтів
Розширення логістичних послуг	Збільшення асортименту	Залучення нових клієнтів і підвищення доходів
Підвищення енергоефективності	Скорочення витрат	Зниження собівартості послуг
Цифровий маркетинг	Просування підприємства	Збільшення клієнтської бази
Програми лояльності	Утримання постійних клієнтів	Зростання повторних звернень

Особливе місце серед запропонованих заходів займає впровадження ERP-системи. Її використання дозволить інтегрувати виробничі, фінансові, логістичні та управлінські процеси в єдиному інформаційному просторі. Завдяки автоматичному обміну даними між окремими структурними підрозділами зменшиться кількість ручних операцій, прискориться оформлення документів, а керівництво підприємства отримуватиме оперативну інформацію про завантаженість елеватора, використання виробничих потужностей та фінансові результати.

Водночас створення особистого кабінету клієнта забезпечить можливість дистанційного оформлення заявок, перегляду результатів лабораторних аналізів, контролю залишків зерна, історії відвантажень та вартості отриманих послуг. Це підвищить рівень клієнтоорієнтованості підприємства та створить додаткові конкурентні переваги порівняно з іншими елеваторами регіону.

Не менш важливим напрямом є модернізація систем енергоспоживання. Експлуатація зерносушильного обладнання та транспортних механізмів супроводжується значними витратами електроенергії, тому встановлення сучасних частотних перетворювачів, автоматизованих систем контролю та енергоощадного освітлення дозволить скоротити витрати без погіршення технологічних процесів.

Розширення комплексу логістичних послуг сприятиме збільшенню кількості клієнтів та формуванню нових джерел доходів. Впровадження онлайн-бронювання потужностей, електронного супроводу партій зерна та організації доставки продукції відповідатиме сучасним тенденціям розвитку аграрного ринку та забезпечить підвищення рівня сервісу.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку між запропонованими заходами та результатами їх реалізації доцільно представити механізм формування економічного ефекту у вигляді схеми (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Механізм формування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів



Рис. 3.3. Механізм формування економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Під час прогнозування економічних результатів було враховано, що впровадження зазначених заходів відбуватиметься комплексно. Це дозволяє очікувати синергетичний ефект, коли позитивний вплив окремих управлінських рішень взаємно посилюватиме один одного.

Завдяки автоматизації процесів очікується скорочення адміністративних витрат та часу на обробку заявок, а розвиток цифрового маркетингу забезпечить збільшення кількості нових клієнтів. Одночасно розширення спектра послуг сприятиме підвищенню середнього доходу від одного контрагента.

На основі проведених розрахунків сформовано прогноз основних економічних показників діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогноз основних економічних показників діяльності ТОВ
«Баглійський елеватор» після впровадження запропонованих заходів**

Показник	2025 р.	2027 р. (прогноз)	2027 р. в % до 2025 р.
Дохід від реалізації, тис. грн.	28625,4	33780,0	118,0
Сукупні витрати, тис. грн.	24620,9	28150,0	114,3
Прибуток, тис. грн.	4004,5	5630,0	140,6
Рентабельність діяльності, %	14,0	16,7	+2,7 в.п.
Середньомісячний дохід працівника, грн.	14578,2	15850,0	108,7

Наведені розрахунки свідчать, що темпи приросту прибутку перевищуватимуть темпи приросту доходів. Це пояснюється тим, що поряд зі збільшенням обсягів реалізації підприємство одночасно скорочуватиме відносні витрати завдяки автоматизації управління та впровадженню енергоощадних технологій. Доцільно також оцінити прогнозну зміну доходів за окремими видами послуг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозні дані щодо зростання доходів від надання основних послуг
після впровадження запропонованих заходів, тис. грн.**

Вид послуг	2025	2027 (прогноз)	Приріст, %
Приймання зерна	9452,1	10850,0	114,8
Очищення	3817,9	4200,0	110,0
Сушіння	3940,8	4600,0	116,7
Зберігання	3680,2	4450,0	120,9
Відправка і транспортування	1840,7	2450,0	133,1
Нові логістичні сервіси	—	850,0	—

Найбільший приріст прогнозується за напрямом транспортно-логістичних послуг, що пояснюється впровадженням додаткових сервісів та комплексним обслуговуванням клієнтів.

Крім безпосереднього збільшення доходів, реалізація запропонованих заходів дозволить досягти економії поточних витрат. Найбільш відчутний ефект очікується від впровадження ERP-системи та модернізації енергетичного обладнання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозний економічний ефект від реалізації окремих заходів

Заходи	Орієнтовний економічний ефект, тис. грн.
Впровадження ERP-системи	520,0
Автоматизація документообігу	180,0
Підвищення енергоефективності	430,0
Розширення комплексу послуг	350,0
Розвиток цифрового маркетингу	145,0
Програми лояльності	95,0
Разом	1720,0

Реалізація запропонованих заходів забезпечить отримання таких якісних переваг: підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення якості інформаційного забезпечення, скорочення ймовірності виникнення помилок під час оформлення документації, зростання рівня довіри клієнтів та прозорість взаємодії з ними. Додатковою перевагою стане можливість формування єдиної бази даних щодо всіх господарських операцій, що значно спростить процес аналізу діяльності підприємства та планування його подальшого розвитку.

Отже, проведена прогнозна оцінка свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Їх комплексне впровадження забезпечить зростання обсягів реалізації послуг, підвищення прибутковості, покращення використання виробничих ресурсів та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Баглійський елеватор» на регіональному ринку. Водночас цифровізація управління та розвиток клієнтоорієнтованих сервісів створять передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його функціонування в умовах посилення конкуренції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі проведення досліджень в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства дозволило встановити, що вона є комплексною економічною категорією, яка характеризує здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища та забезпечувати стійкі ринкові позиції. Визначено, що конкурентоспроможність формується під впливом виробничих, фінансових, кадрових, організаційних та маркетингових факторів і базується на наявності конкурентних переваг. Для сучасних підприємств важливого значення набувають адаптивність, інноваційність та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що забезпечує довгострокову ефективність їх діяльності.

2. Встановлено, що конкурентні переваги підприємств елеваторної промисловості формуються під впливом комплексу виробничо-технологічних, логістичних, сервісних, кадрових та інноваційних факторів. Доведено, що визначальними чинниками конкурентоспроможності елеваторів є сучасний рівень технічного оснащення, ефективність організації зернових потоків, якість послуг із приймання, сушіння та зберігання зерна, вигідне географічне розташування та високий рівень клієнтського сервісу. Обґрунтовано, що в сучасних умовах зростає роль цифровізації, енергетичної ефективності та гнучкості логістичних процесів як важливих джерел довгострокових конкурентних переваг.

3. Дослідження методичних підходів до оцінювання та управління конкурентоспроможністю показало, що її аналіз повинен здійснюватися на основі комплексного використання кількісних і якісних методів оцінювання.

Визначено доцільність застосування системи показників ефективності діяльності, SWOT-аналізу, PEST-аналізу та моделі конкурентних сил М. Портера для оцінювання конкурентних позицій підприємства. Встановлено, що управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом, який охоплює аналіз середовища, формування конкурентної стратегії, реалізацію управлінських заходів та контроль результатів. Для підприємств елеваторної промисловості ключове значення мають виробничо-технологічні, логістичні та інноваційні інструменти управління конкурентними перевагами.

4. Проведено комплексний аналіз економічної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор». Встановлено, що підприємство характеризується стабільною спеціалізацією на наданні елеваторних послуг, частка яких у структурі доходів у 2025 р. становила 79,4 %, тоді як на реалізацію сільськогосподарської продукції припадало 20,6 %. Загальний обсяг виручки за 2023–2025 рр. зріс на 27,3 % і досяг 28 625,4 тис. грн, а прибуток збільшився на 52,9 %, що сприяло підвищенню рівня рентабельності діяльності з 11,6 % до 14,0 %.

5. Дослідження ресурсного потенціалу засвідчило зміцнення матеріально-технічної бази підприємства: середньорічна вартість основних засобів зросла на 18,0 %, а оборотних активів – на 8,7 %. Одночасно коефіцієнт фондівдачі збільшився на 7,9 %, що свідчить про більш ефективне використання виробничих ресурсів. Аналіз трудового потенціалу показав зростання чисельності персоналу на 25,0 %, при цьому річна продуктивність праці підвищилася на 1,8 %, а погодинна – на 1,4 %, що характеризує стабільну ефективність використання трудових ресурсів.

6. У процесі дослідження конкурентного середовища встановлено, що основними регіональними конкурентами ТОВ «Баглійський елеватор» є ТОВ «Божедарівський елеватор» та ТОВ «Новомиколаївський елеватор», які також надають послуги із приймання, сушіння, очищення та зберігання зернових

культур. За результатами експертної оцінки інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» становив 8,7 бала, що перевищує відповідні показники ТОВ «Божедарівський елеватор» (7,95 бала) та ТОВ «Новомиколаївський елеватор» (7,35 бала). Це свідчить про більш сильні ринкові позиції досліджуваного підприємства порівняно з основними конкурентами.

7. Проведені SWOT-, PEST-аналіз та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підтвердили, що ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Баглійський елеватор» є вигідне географічне розташування, сучасна матеріально-технічна база, широкий спектр послуг, ефективна логістична система та високий рівень кадрового забезпечення. Водночас виявлено окремі резерви підвищення конкурентоспроможності, серед яких особливу увагу слід приділити подальшій цифровізації бізнес-процесів, модернізації виробничої інфраструктури, впровадженню інноваційних технологій та розширенню комплексу послуг, що стане основою для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

8. Розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Баглійський елеватор», а також здійснено економічне обґрунтування доцільності їх впровадження. На основі результатів проведеного аналізу встановлено, що ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства є цифровізація системи управління, розширення комплексу логістичних і сервісних послуг, підвищення енергоефективності виробничих процесів та вдосконалення маркетингової діяльності.

9. В процесі дослідження запропоновано впровадження CRM- та ERP-систем, створення особистого кабінету клієнта, автоматизацію документообігу, модернізацію систем енергоспоживання, розвиток цифрових каналів комунікації, а також впровадження програм лояльності та додаткових логістичних сервісів.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, скороченню адміністративних витрат, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і формуванню додаткових конкурентних переваг підприємства.

10. Проведені прогнозні розрахунки свідчать про підвищення економічної ефективності запропонованих заходів. Очікується, що після їх реалізації дохід від реалізації послуг збільшиться з 28 625,4 тис. грн. у 2025 р. до 33 780,0 тис. грн. у 2027 р., що становить 118,0 % від базового рівня. Водночас прогнозний прибуток підприємства зросте з 4 004,5 тис. грн. до 5 630,0 тис. грн, або на 40,6 %, а рівень рентабельності діяльності підвищиться на 2,7 в.п. Крім того, середньомісячний дохід одного працівника прогнозується на рівні 15850,0 грн., що на 8,7 % перевищує показник 2025 р.

11. Позитивні зміни очікуються і в структурі доходів від окремих видів послуг. Зокрема, доходи від приймання зерна можуть зрости на 14,8 %, від сушіння – на 16,7 %, від зберігання – на 20,9 %, а від відправки та транспортування – на 33,1 %. Додатково прогнозується отримання 850,0 тис. грн. доходу від нових логістичних сервісів, що свідчить про доцільність диверсифікації напрямів діяльності підприємства.

12. Оцінка економічного ефекту від реалізації окремих заходів показала, що найбільший результат забезпечить впровадження ERP-системи, прогнозний ефект від якої становитиме 520,0 тис. грн. Підвищення енергоефективності дозволить отримати близько 430,0 тис. грн. економії, розширення комплексу послуг – 350,0 тис. грн., автоматизація документообігу – 180,0 тис. грн., розвиток цифрового маркетингу – 145,0 тис. грн., а впровадження програм лояльності – 95,0 тис. грн. Загальний прогнозний економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів становитиме 1720,0 тис. грн.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та доцільними для практичного впровадження. Їх реалізація забезпечить не лише підвищення фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Баглійський

елеватор», а й покращення рівня цифровізації управління, зміцнення довгострокових відносин із клієнтами, оптимізацію використання ресурсів і посилення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку. Це створить необхідні передумови для забезпечення його сталого розвитку та ефективного функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sirenko K. (2012). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Economic analysis of enterprise activity]. URL: <http://conference.spkneu.org/2012/12/sirenko-k/>
2. Tomashuk I. (2020). Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*. № 45. P. 5. P. 23–35
3. Андрійчук В.Г., Ходзіцька К.Р. Зберігання сільськогосподарської продукції: економічний аспект. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 11. С. 65-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_11_10
4. Білецька І.М., Стефанишин Л.С. Системний підхід у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 555-561.
5. Бойчик І., Панчишин Ю. Економічне зростання підприємства та його конкурентоспроможність: сутність та взаємозв'язок. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2024. № 2. С. 122-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2024_2_15
6. Будзар П. С. Господарсько-правовий аспект конкурентоспроможності. *Право і суспільство*. 2025. № 2. С. 145-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2025_2_23
7. Бучнів М.М., Івченко Є.А. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 1. С. 64-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2024_1_11
8. Височин Г.В., Вавдійчик І.М. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 20-28.
9. Волик С. В., Савченко Т. В., Прібільнова І. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур.

- Український журнал прикладної економіки та техніки*. Т. 8. № 4, 2023. С. 371 – 375. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-59>.
- 10.Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
 - 11.Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
 - 12.Гавіланес К. Е. П. Підходи до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства та аналіз методів її оцінки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 401-408.
 - 13.Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 297-304. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_3_49
 - 14.Гачков С.М., Злочевський О.М. Забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств через адаптивну збутову стратегію в умовах змін зовнішнього середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 9(1). С. 32–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_9\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_9(1)_6)
 - 15.Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–302.
 - 16.Гофман М., Пекна, Г., & Мороз, Я. (2024). Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76), 44–51. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>
 - 17.Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

- 18.Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ: Вид-во «Знання», 2004. 207 с.
- 19.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти): монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
- 20.Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1 (35). С. 16 – 21. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621>.
- 21.Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Класичний приватний університет*. 2018. № 6 (11). С. 174-180.
- 22.Кадирус І.Г. Теоретичні підходи до трактування конкуренції і конкурентоспроможності в концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 115-123.
- 23.Кадирус І.Г., Кравець О.В., Застава І.А. Стратегічний менеджмент як інструмент забезпечення конкурентоспроможності елеваторної компанії. *Ефективна економіка*. № 5. 2026. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/10718/10862>
- 24.Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183.
- 25.Клецик В. Розроблення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2026. № 2. С. 37-41.
- 26.Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : підручник. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с.
- 27.Кравчик Ю., Ружицький Ю. Креативні підходи до зміцнення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. С. 427-433. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_1_68
28. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 173-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2023_2_25
 29. Легімонова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>.
 30. Лич В.М., Куценко А.С. Конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та глобальних змін. *Будівельне виробництво*. 2024. № 78. С. 73-79.
 31. Махсма М.Б., Банщиков П.Г. Управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій аграрного сектора. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 239-246.
 32. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
 33. Набасов Ю. В. Адаптивні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни та європейської інтеграції. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 210-216.
 34. Новоселець А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств у контексті виробництва та експорту української пшениці. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8, no. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus_2024_8_3_14
 35. Одинцов О., Пепчук С. Стратегічне позиціонування продукції аграрних підприємств в умовах конкуренції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 5. С. 425-431. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_5_65

36. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
37. Сакун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__15)
38. Семенча І.Є., Цимбал Є.Р. Конкурентоспроможність виробничих підприємств у сучасній Україні: зміст, мікроекономічні механізми формування та напрями управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 12. С. 53-58.
39. Соколюк К.Ю., Грицай А.Д. Фінансово-економічний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій: теоретико-методологічні основи. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 199-206.
40. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
41. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
42. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант. 2017. 514 с.
43. Толстова А.В., Сідякіна Н., Городецька Д. Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 254-263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_91_29
44. Устіловська А.С., Раздобреєв В.М. Сучасні детермінанти та теоретичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства в контексті сталого

- розвитку. *Наукові перспективи. Серія: Державне управління; Право; Економіка; Медицина.* 2026. Вип. 1. С. 1130-1145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scper_2026_1_88
- 45.Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.
- 46.Халіна В.Ю., Пивоварова А.М. Теоретико-методичні засади аналітичного обґрунтування управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука і техніка сьогодні. Серія: Педагогіка; Право; Економіка; Фізико-математичні науки; Техніка.* 2025. № 13. С. 624-637. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sciteto_2025_13_47
- 47.Хміль О. М. Механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Агросвіт.* 2025. № 23. С. 244-251.
- 48.Черемісіна С.Г. Ринок зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка АПК.* 2021. № 2. С. 48–58. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202102048>