

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

КАЛАЙТАН ЛІЛІ ІГОРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Нетреба Ірина Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
КАЛАЙТАН ЛІЛІ ІГОРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи:

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №3 від 09.10.2024 р.**

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління конкурентоспроможністю ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – вивчення теоретико-методичних основ і практичних засад управління конкурентоспроможністю, а також розробка рекомендацій для удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Завдання:

- 6.1. Розкрити сутність та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства.
- 6.2. Окреслити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
- 6.3. Провести діагностику конкурентного середовища ДПЗКУ Гребінківський елеватор.
- 6.4. Здійснити оцінювання та аналіз конкурентоспроможності ДПЗКУ Гребінківський елеватор.
- 6.5. Розкрити стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю ДПЗКУ Гребінківський елеватор.
- 6.6. Обґрунтувати заходи, спрямовані на посилення конкурентних позицій ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства...	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДПЗКУ ГРЕБІНКІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР	
2.1 Діагностика конкурентного середовища ДПЗКУ Гребінківський елеватор.....	21
2.2. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності ДПЗКУ Гребінківський елеватор	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДПЗКУ ГРЕБІНКІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР	
3.1. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю ДПЗКУ Гребінківський елеватор.....	58
3.2. Обґрунтування заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій ДПЗКУ Гребінківський елеватор на ринку.....	67
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

В сучасних умовах тема управління конкурентоспроможністю підприємства є досить актуальною у контексті розвитку аграрного сектору. Ефективне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств потребує поєднання теоретичних та практичних аспектів, проведення ґрунтовного дослідження стратегічних засад та формування напрямів розвитку, що сприятимуть зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств на ринку.

Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств досліджуються багатьма вченими, зокрема ці питання висвітлені у працях Балана В., Балабанової Л., Берницької Д., Замазій О. В., Кириченко О., Мігдальського А., Шершньової З., Фірсової С. та інших науковців.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних основ і практичних засад управління конкурентоспроможністю, а також розробка рекомендацій для удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Завдання даного дослідження:

- Розкрити сутність та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства.

- Окреслити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

- Провести діагностику конкурентного середовища ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

- Здійснити оцінювання та аналіз конкурентоспроможності ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

- Розкрити стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

- Обґрунтувати заходи, спрямовані на посилення конкурентних позицій ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

У процесі даного дослідження застосовано загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема, наукове абстрагування, узагальнення, методи SWOT- та SPACE- аналізу, побудови карт стратегічних груп конкурентів, методи багатокритерійного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій, навчальні посібники, офіційні інтернет-джерела, звітність ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

Результати даного дослідження були представлені на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій». Тема доповіді: «Напрями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах сучасної економіки конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових передумов його успішного функціонування та розвитку. Здатність підприємства ефективно конкурувати визначається його спроможністю задовольняти потреби споживачів якісною продукцією чи послугами за прийнятною ціною, забезпечуючи при цьому прибутковість та стійкість діяльності.

Сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства" трактується в економічній літературі по-різному. Зокрема, деякі дослідники розглядають її як здатність забезпечувати переваги над конкурентами у певному сегменті ринку, інші – як сукупність характеристик, які дають змогу підприємству бути успішним у конкурентному середовищі [19, 21, 28, 48, 49]. Для аграрних підприємств конкурентоспроможність має свою специфіку, яка залежить не лише від економічних та організаційних факторів, але й від природно-кліматичних умов, доступу до ресурсів, державної підтримки галузі.

Доцільно детальніше розглянути підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства» (Табл. 1.1.):

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»*

Автор	Визначення поняття
1	2
Тищенко О.	«здатність підприємства до одержання синергічного ефекту від раціонального використання ресурсів у процесі реалізації стратегії розвитку»
Єрмолов В.	відносна характеристика, що відображає відмінності у задоволенні потреб клієнтів та ефективності діяльності підприємств-конкурентів
Воронкова А.	характеристику, що визначає здатність підприємства утримувати позицію на ринку

1	2
Оберемчук В.	комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках за певний проміжок часу
Шершньова З., Оборська С.	«рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.»
Іванов Ю.	визначення покупцем ступеня відповідності товару, його споживчих і вартісних характеристик його потребам
Покропивний С.	Здатність ефективно здійснювати свою діяльність та забезпечити прибутковість серед умов конкуренції ринку
Науменко Ю.	Здатність підприємства забезпечувати стійку позицію на ринку, надаючи товари і послуги високої якості кращі ніж у конкурентів.
Лук'янчук О., Ніколаєва Є.	Сукупність ресурсів та компонентів для підтримання лідерства на ринку та підвищення ефективності.

**джерело: складено на основі [2, 28, 41, 46, 48, 49, 56]*

Проаналізувавши вищевикладені положення, можемо визначити конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно функціонувати у ринковому середовищі, пропонуючи товари і послуги якісніші ніж у конкурентів та за кращими цінами. Як зазначено у праці [49], конкурентоспроможність можна оцінювати, порівнюючи конкурентні позиції кількох підприємств на певному ринку. При цьому обов'язковою вимогою є можливість порівняння оціночних параметрів, а саме: технологій, потенційних можливостей наявного обладнання, рівня знань та навичок персоналу, рівня маркетингової політики, експортно-імпортних можливостей, системи управління, рівня інновацій, стану комунікацій.

Найважливішими параметрами - характеристиками конкурентоспроможності підприємства і факторами, що її визначають є: конкурентоспроможність продукції та здатність підприємства до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація забезпечується

комплексом технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та економічних характеристик [49].

У науковій літературі [2, 34, 49, 56] виокремлюють наступні рівні конкурентоспроможності підприємства:

I. Менеджери дбають лише про випуск достатнього обсягу продукції для забезпечення попиту на ринку.

II. Менеджери забезпечують відповідність продукції стандартам продукції компаній-конкурентів.

III. Менеджери стають „законодавцями моди” у галузі.

IV. Успіх визначається налагодженою системою управління, підприємство стає «законодавцем моди» на ринку.

Враховуючи вищезазначене, доцільно визначити спільні та відмінні ознаки, що існують між показниками конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції (Табл. 1.2):

Таблиця 1.2.

Спільні та відмінні ознаки конкурентоспроможності підприємства та продукції*

Конкурентоспроможність підприємства	Конкурентоспроможність продукції
<i>Спільні ознаки:</i>	
1. Конкурентоспроможність підприємства визначає конкурентоспроможність продукції.	
2. Формуються під впливом конкуренції, споживчих уподобань та згідно з чинним законодавством.	
3. Постійно удосконалюються та адаптуються до ринкових умов.	
4. Залежать від ефективності управління ресурсами.	
5. Залежать від якості послуг, впровадження інновацій та собівартості.	
6. Впливають на фінансові результати та частку на ринку.	
7. Формуються під впливом лояльності споживачів.	
<i>Відмінні риси:</i>	
1. Охоплює всю номенклатуру продукції	1. Визначається для кожного виду продукції
2. Оцінюється за тривалий період часу	2. Оцінюється за короткий період часу
3. Цікавить власника для визначення доцільності подальшого виробництва товарів	3. Цікавить споживача, зокрема, співвідношення «ціна – якість»
4. Містить стратегію розвитку	4. Визначається функціональністю та технічною забезпеченістю товару.
5. Містить бренд, репутацію та зворотній зв'язок споживачів.	5. Залежність від ресурсів, сировини, унікальний дизайн і упаковка.
6. Залежність від ефективності маркетингу на підприємстві, кадрового планування та інновацій.	6. Залежність від сертифікації та стандартів якості.

**джерело: складено на основі [34, 40, 43, 49, 56]*

Одним із важливих етапів при розробці стратегії підприємства є оцінювання і аналіз чинників зовнішнього оточення та визначення позиціонування в цьому середовищі. Це зумовлено тим, що основні аспекти стратегії і її особливості формуються на основі економічної категорії «середовище функціонування організації», яка є складною відкритою системою. Процес розробки стратегії починається з аналізу зовнішнього середовища підприємства, що є одним із найважливіших та складних етапів. Зовнішнє середовище поділяють на макросередовище та безпосереднє оточення, для кожного з яких здійснюється оцінка факторів. Структуризація середовища виникає через необхідність класифікації чинників впливу та їх подальшого аналізу.

Систематизувавши результати досліджень, наведені у працях [41, 46, 48], ми дійшли висновку, що оцінювання цих факторів дає змогу визначити їх реальний вплив на діяльність підприємства та сприяти вибору ідеальних стратегій для кожної стратегічної зони господарювання. Конкурентоспроможність підприємства формується залежно від внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають його спроможність ефективно функціонувати на ринку. Важливого значення набуває фінансовий стан підприємства, рівень інновацій та якість товарів і послуг. Сучасні підходи орієнтовані на гнучкість та адаптованість стратегій та цифровізацію виробництва. Ефективне управління конкурентоспроможністю забезпечує зростання підприємства та зміцнення його стійкості. Особливістю підходу вітчизняних економістів до вивчення питань конкурентоспроможності підприємства є те, що вони акцентують увагу на аналізі окремих складових зовнішнього середовища підприємства. Оцінка макросередовища містить дослідження таких факторів, як стан економіки (загальноекономічні показники), правовий режим, політичні процеси, природне середовище, соціокультурні фактори, науково-технологічний процес, інфраструктура (ринкова, виробнича, соціальна), а також міжнародні фактори, роль державних

органів управління, податкова система і політика державного регулювання економіки. У науковій літературі [28, 35, 41, 44, 46, 51] виокремлено основні принципи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

– Системність, тобто аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників та їх взаємозв'язків, враховуючи кількісні та якісні параметри;

- Об'єктивність - означає оцінювання на підставі достовірних даних, що точно відображають справжню конкурентну позицію підприємства, за орієнтир використовуються провідні галузі компанії.

- Постійний моніторинг конкурентних позицій і факторів впливу дає змогу вчасно реагувати на зміни ринку та приймати ефективні управлінські рішення.

- Оптимальне використання ресурсів та витрат, що супроводжують реалізацію конкурентних стратегій. Необхідно оцінювати прямі витрати і довгострокові перспективи.

- Конструктивне оцінювання поточного стану підприємства та рекомендації для його покращення, аналізуючи чинники впливу та розробку заходів для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, кожне підприємство повинно враховувати вплив факторів, аналізувати зміни, що відбувається у зовнішньому середовищі та адаптувати стратегію відповідно до нових викликів. Конкурентні переваги підприємства значним чином залежать від внутрішнього середовища, яке формується під впливом різних факторів, які можуть бути згруповані за кількома ключовими напрямками (Табл.1.3.):

Таблиця 1.3.

Чинники внутрішнього середовища, що впливають на конкурентну позицію підприємства на ринку*

Групи чинників	Складові
1	2
Ресурсні - визначають рівень забезпеченості підприємства матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, а також ефективність їх використання	<ul style="list-style-type: none"> • Організація роботи з постачальниками, якість співпраці. • Ефективність використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів. • Кваліфікація персоналу та внутрішні джерела фінансування.

	•Можливість використання ресурсозберігаючих технологій
--	--

1	2
Організаційно-структурні формують ефективність управління виробничими та бізнес-процесами	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимальність виробничої та організаційної структури підприємства. • Організація постачання, виробничого процесу та праці. • Наявність механізмів контролю якості та підвищення продуктивності праці.
Техніко-технологічні визначають рівень технологічного розвитку підприємства та його здатність до оновлення	<ul style="list-style-type: none"> • Якість засобів праці. • Рівень автоматизації та модернізації виробництва. • Використання сучасних, енергоефективних та високопродуктивних технологій.
Науково-технічні - впливають на здатність підприємства до інновацій та технологічного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень інноваційної діяльності та розробка нових продуктів. • Захист технологій та продукції через патентування. • Доступ до новітніх наукових розробок
Екологічні - визначають відповідність діяльності підприємства сучасним екологічним стандартам	<ul style="list-style-type: none"> • Екологічний менеджмент, наявність систем очищення відходів. • Раціональне використання природних ресурсів.
Соціально-психологічні формують соціальний клімат у колективі, що впливає на продуктивність працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Умови праці, рівень мотивації персоналу. • Розмір оплати праці та соціальні гарантії. • Корпоративна культура, стиль керівництва, відносини у колективі.
Управлінські - визначають ефективність менеджменту та здатність підприємства адаптуватися до змін	<ul style="list-style-type: none"> • Якість управлінських рішень та система менеджменту підприємства. • Маркетингова діяльність та управління персоналом. • Фінансовий менеджмент, контроль витрат і ризиків. • Впровадження міжнародних стандартів управління якістю.
Ринкові - формують конкурентну позицію підприємства через маркетингову стратегію та взаємодію з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> • Якість продукції та послуг. • Канали збуту, реклама, сервісне обслуговування. • Зворотний зв'язок зі споживачами та дослідження ринку.
Внутрішньовиробничі - мають вирішальне значення для формування конкурентних переваг підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень ефективності використання ресурсів. • Якість управління. • Технологічний розвиток. • Соціальна атмосфера. • Екологічна відповідальність.

**джерело: складено автором на основі [24, 25, 28, 41, 46, 63, 67]*

Систематизувавши основні положення, викладені у роботах [3, 10, 27, 58], розглянемо етапи управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. Оцінювання конкурентоспроможності:

Збір та аналіз інформації про поточний стан підприємства і його позицій на ринку. Оцінювання містить вивчення технологій, ресурсів, так і конкурентного середовища, вимог ринку та нормативно-правового поля. Аналізу підлягають сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які існують на ринку.

2. Аналіз конкурентного середовища:

Оцінювання містить пошук основних конкурентів, аналіз можливостей, загроз, сильних та слабких сторін, а також вивчення тенденцій ринку. Це дасть змогу виявити ключові фактори, які можуть впливати на стратегію підприємства в майбутньому.

3. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності:

Розробка стратегії, яка містить заходи щодо покращення сильних сторін підприємства та усунення слабких. Це може містити інвестиції в новітні технології, модернізацію обладнання, підвищення якості послуг, розширення ринків збуту. Важливим аспектом є вибір конкурентних переваг, що стануть основою стратегії підприємства на ринку.

4. Впровадження стратегії:

Реалізація необхідних заходів, організація та розподіл ресурсів і визначення термінів виконання. Моніторинг та аудит за виконанням стратегії і коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

5. Моніторинг та контроль:

Моніторинг ефективності. Змога оперативно виявити відхилення від плану та коригувати діяльність для досягнення бажаних результатів. Контроль забезпечує відповідність стратегії поточному стану ринку та внутрішнім можливостям підприємства.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності дає змогу підприємству виявити зміни через коливання попиту, інновації, технологічні зміни або оновлення на ринку, допомагає підвищити гнучкість і стійкість. Також можливо проаналізувати внутрішні процеси підприємства та виявити його сильні й слабкі сторони.

Визначивши поточний рівень конкурентоспроможності, підприємство може більш ефективно планувати свою стратегію розвитку. Це дає змогу приймати рішення про входження на нові ринки або розширення на існуючих [58].

Отже, аналіз конкурентоспроможності дає можливість передбачити майбутні ризики та можливості для підприємства, передбачити можливі зміни у конкурентній боротьбі та підготувати підприємство до нових викликів. Це один із важливих етапів управління, оскільки дає змогу сформуванню стратегію розвитку, що максимально відповідає реальним умовам ринку і внутрішнім можливостям підприємства.

Як зазначено у дослідженні [54], агросектор України сьогодні змушений адаптуватися до світових та європейських вимог, зростає роль нецінових форм конкуренції, зокрема якісних характеристик продукції. Важливими чинниками виступають підтримка конкуренції, сприятливі умови для підприємництва та зменшення державного втручання. Оцінюючи загальний стан конкурентоспроможності, можна виокремити такі тенденції [54]:

Високий рівень експорту аграрної продукції: за даними звітності, до червня 2024 року експорт склав близько 12,4 млрд дол., тобто на 5 % більше ніж у 2023 році), основні продукти – м'ясо, субпродукти, зернові, олія та насіння олійних);

- Конкурентоспроможність продукції має переважно ціновий характер;
- Однією з основних проблем є імпортозалежність, низька якість продукції, що експортується як сировина або напівфабрикати.

Також доцільно взяти до уваги чинники, що мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємств АПК:

- Внутрішні: стан ринку, витрати, стабільність доходів виробників.
- Проміжні: науково-технічний потенціал, маркетингові дослідження.
- Зовнішні: державна підтримка, міжнародна конкуренція, умови попиту.

Загалом, український агросектор має потенціал для підвищення конкурентоспроможності, але для цього потрібні стратегічні зміни та підтримка на державному рівні.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Як вже було зазначено, нині існують різні підходи до визначення конкурентоспроможності продукції: як її здатність відповідати вимогам даного ринку в певний період часу; як економічної категорії, що означає здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставленої мети на конкурентному ринку.

Методичні засади оцінювання та аналізу галузевої структури вперше запропонував М. Портер. Згідно з моделлю «галузевої структури», безпосереднє середовище складається з низки «конкурентних сил», які мають двоїстий характер впливу: потенційні конкуренти, які входять в галузь; загрози з боку товарів-субститутів; компанії-конкуренти, які вже надійно закріпили свої позиції у галузі; дії постачальників та дії споживачів. З одного боку, ці конкурентні сили загрожують виживанню підприємства, з іншого – створюють передумови для підвищення ефективності його діяльності [71].

Отже, позитивний або негативний вплив конкурентних сил на підприємство визначається діями конкурентних факторів, до яких М. Портер відносить покупців, постачальників, товари-замінники, підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь, прямі конкуренти та їх групи [71].

Так, можливість появи інших підприємств у галузі спричиняє появу своєрідних бар'єрів, вплив яких проявляється у разі необхідності виходу або входу в галузь: економія на масштабах виробництва; досвід; диференціація продукції; потреби у капіталі; недостатня кількість каналів розподілу продукції для нових підприємств-конкурентів.

Розробку чіткої політики щодо подолання усіх цих бар'єрів, а також чинників, які впливають на конкуренцію в галузі, враховує стратегія підприємства. На думку М. Портера, компанія повинна визначати можливості

та загрози оточення, власні сильні і слабкі сторони, а відтак формувати стратегію поведінки на основі результатів аналізу сили, що визначає конкуренцію в галузі, у якій функціонує це підприємство та виявляти причини які впливають на цю ситуацію [71].

Для забезпечення повноти характеристики безпосереднього оточення слід враховувати конкретні фактори впливу на конкуренцію з боку інших сил, таких як: пропозиція товарів за зниженими цінами, реклама, надання споживачам додаткових послуг, післяпродажне обслуговування, велика кількість конкурентів, низька диференціація продукції та високі вхідні бар'єри.

На сьогоднішній день, розвиток методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється у таких напрямках:

- Методи, побудовані на основі теорії порівняльних переваг: виявляють переваги підприємства, які забезпечують нижчий рівень витрат, ніж у конкурентів.

- Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції. Тут виокремлюють дві складові: - структурний підхід – визначення конкурентоспроможності підприємства за рівнем монополізації, концентрації капіталу, бар'єрами входу у галузь; - функціональний підхід – конкурентоспроможність підприємства вища там, де краще організовано виробництво, збут, управління фінансами.

- Методи, що залежать від співвідношення «якість/ціна». Чим вища якість і нижча ціна товару, тим вища його конкурентоспроможність.

- Оцінка за якістю продукції методом складання профілів. Цей метод передбачає оцінювання критеріїв задоволення споживачів, подібно до складання профілю підприємства при аналізі середовища.

- Матричні методи, побудовані на життєвому циклі товару (ЖЦТ).

- Метод інтегральної оцінки. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства містить два критерії: ступінь задоволення потреб споживачів і ефективність виробництва.

Як зазначає автор праць [48, 49], методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства має вміщувати визначення показників для розрахунку конкурентоспроможності, зокрема, відбираються найсуттєвіші показники, які характеризують підприємство за різними аспектами діяльності, адже йдеться про розрахунок комплексного показника (Рис.1.1.):

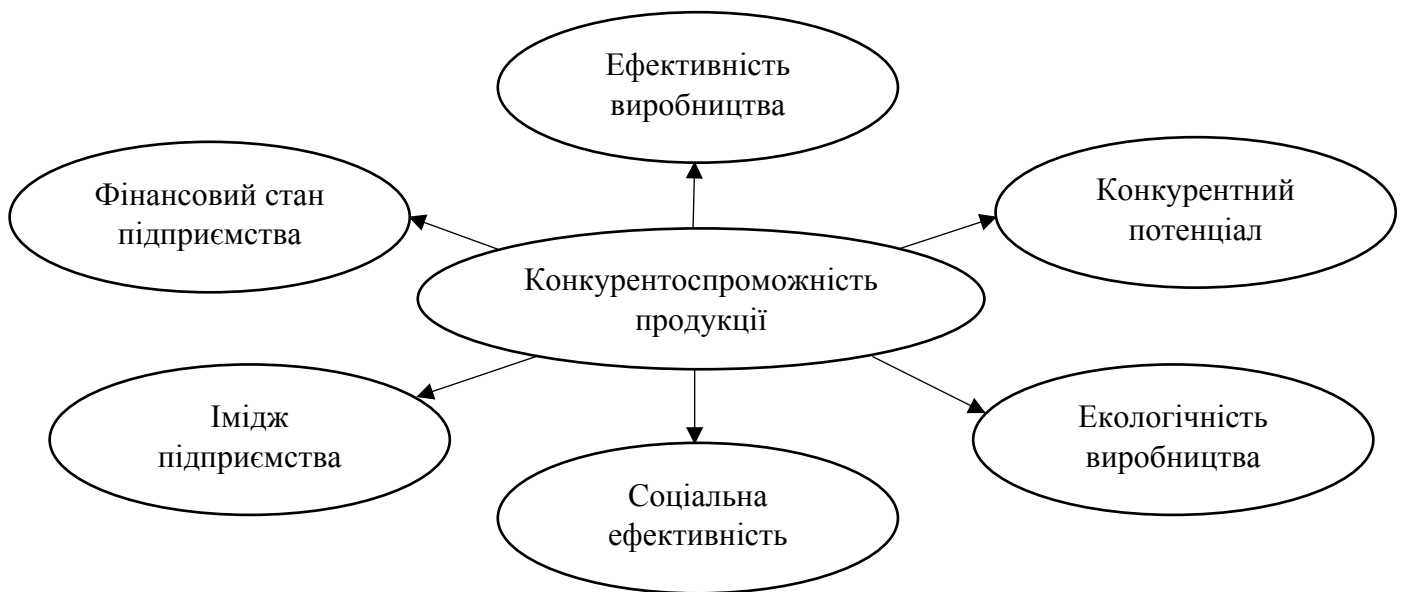


Рис.1.1. Критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

**систематизовано автором на основі [48, 49]*

Розглянемо детальніше кожен з цих складових:

- Конкурентоспроможність продукції — оцінка рівня відповідності якості та ціни продукції вимогам ринку.
- Фінансовий стан підприємства — містить коефіцієнти автономії, ліквідності, рентабельності активів, а також рівень заборгованості.
- Ефективність виробництва — аналізується за допомогою показників собівартості продукції, коефіцієнта використання виробничих потужностей та стабільності постачання.
- Конкурентний потенціал — оцінка продуктивності праці, фондівіддачі та ефективності впровадження нових технологій і інновацій.

- Екологічність виробництва — зменшення обсягів стічних вод, рівень впливу на довкілля, мінімізація відходів виробництва.
- Соціальна ефективність — містить професійну структуру кадрів, покращення умов праці та мобільність персоналу.
- Імідж підприємства — оцінка іміджу керівника, якості обслуговування та загальної корпоративної культури.

Також для оцінювання конкурентоспроможності застосовують модель конкурентних переваг М. Портера [30], що спрямована на визначення стратегічних альтернатив та застосовується на етапі стагнації чи сповільненого зростання. Рекомендації М. Портера щодо створення стратегічних альтернатив базуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги. Також побудова даної моделі дає змогу визначити вплив зовнішніх факторів на конкуренцію і досягнути переваги над конкурентами.

Доцільно розглянути метод, який характеризує рівень менеджменту підприємства SWOT-аналіз [7, 22, 50]. Цей метод допомагає оцінити конкурентоспроможність підприємства та сформуванню стратегію поведінки у конкурентному середовищі. Метою застосування SWOT-аналізу є виявлення та прогнозування можливостей та загроз для компанії.

Як зазначається у [7, 22, 50], основні етапи проведення SWOT-аналізу наступні:

- Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз на ринку.
- Об'єднання показників та порівняння їх між собою для визначення основної стратегії.
- Розгляд комбінацій сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами для розробки стратегій.

SWOT-аналіз дає змогу керівникам зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, визначити можливості на ринку та підготуватися до потенційних загроз, що сприяє покращенню конкурентних позицій.

PEST-аналіз (або PESTLE) — це метод стратегічного аналізу, який дає змогу оцінити вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства, зокрема: політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) та технологічних (T - technological) аспектів [9]. Даний метод застосовується для виявлення зовнішніх чинників, які найбільше впливають на діяльність організації, та оцінка динаміки цього впливу.

Також для оцінювання конкурентоспроможності доцільно застосовувати сучасні методики, зокрема, багатокритерійний аналіз SAW (Simple Additive Weighting). Даний метод використовується для простого адитивного зваження, за яким ми отримуємо загальну оцінку для кожної альтернативи шляхом множення значення за шкалою оцінок проставлених експертним шляхом для кожного сегмента на його вагу [12, 30, 69, 73].

Іншим методом, який можна застосовувати для визначення конкурентоспроможності підприємства і детально розкритий у дослідженні [62] є метод TOPSIS. Це один із найпоширеніших підходів багатокритерійного оцінювання альтернатив, що базується на визначенні їх відстані до ідеальних точок. Найкращим рішенням буде найближче до найкращої ідеальної точки та найбільш віддаленим від найгіршої. Результати досліджень, викладені у [50, 62] доводять, що метод TOPSIS є ефективним для прийняття ідеальних управлінських рішень, оскільки допомагає всебічно та комплексно оцінювати альтернативи та обирати найкращий варіант.

Ще одним методом багатокритерійного аналізу є COPRAS який часто використовується для вирішення завдань, де потрібно оцінювати альтернативи за кількома суперечливими критеріями [6, 75]. Основною метою застосування даного методу є пошук найкращого рішення із множини можливих.

Застосування методу COPRAS здійснюється у такій послідовності:

- Визначення важливості кожного з критеріїв оцінювання;
- Побудова матриці рішень — оцінювання альтернатив за кожним критерієм;
- Нормалізація матриці рішень;

- Обчислення значень;
- Обчислення інтегральної оцінки;
- Ранжування альтернатив за Z ;

Цей метод має низку переваг, зокрема, є змога розрахувати ступінь корисності при максимізації та мінімізації значень, забезпечуючи комплексний підхід до оцінювання альтернатив. Щодо недоліків, то цей метод є чутливим до змін даних та має низьку стабільність, порівняно з методом TOPSIS. У праці [6] зазначається, що даний метод на сьогоднішній день застосовується для прийняття стратегічних рішень у багатьох сферах, якщо необхідно оцінити декілька альтернатив за множиною критеріїв.

На наш погляд, оцінювання конкурентоспроможності на сучасному етапі розвитку підприємств та враховуючи динаміку зовнішнього оточення, потребує застосування системного комплексного підходу, що передбачає встановлення логічних зв'язків між отриманими результатами оцінювання конкурентоспроможності підприємства та стратегічними аспектами управління для розробки і вибору оптимальної стратегії для покращення конкурентної позиції. Так, застосування моделі конкурентних переваг М. Портера, SWOT-аналізу, методів багатокритерійного оцінювання дають змогу всебічно оцінити чинники внутрішнього середовища та виявити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, що створює умови для вибору оптимальної стратегії, метою реалізації якої є підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДПЗКУ ГРЕБІНКІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР

2.1. Діагностика конкурентного середовища ДПЗКУ Гребінківський елеватор

Державна продовольчо-зернова корпорація України (далі - ДПЗКУ) є ключовим національним оператором на зерновому ринку України, заснованим постановою Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2010 року. Ця вертикально-інтегрована компанія є найпотужнішою українською державною структурою у сільському господарстві [16]. ДПЗКУ активно працює в 20 областях України та має в своєму складі 55 філій, включаючи головну торговельно-експортну філію, два портові елеватори ("Одеський зерновий термінал" та "Миколаївський портовий елеватор"), 24 лінійні елеватори, 18 комбінатів хлібопродуктів, 17 млинів, один круп'яний та два комбікормові заводи.

Основними напрямками діяльності ДПЗКУ є закупівля та експорт зерна; переробка зернових; логістика та портова перевалка; елеваторні послуги.

Філія акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Гребінківський елеватор» (далі – ДПЗКУ Гребінківський елеватор) не є юридичною особою, тобто, не має самостійних прав і обов'язків, не може укладати угоди від свого імені. ДПЗКУ Гребінківський елеватор є структурним підрозділом головного підприємства, який виконує певні функції в межах загальної діяльності товариства [53].

Форма власності ДПЗКУ Гребінківський елеватор – державна власність; фінансова діяльність підприємства контролюється як внутрішніми, так і зовнішніми аудиторами. Юридично ДПЗКУ Гребінківський елеватор діє в межах повноважень, наданих їй головним підприємством, і підпорядковується його внутрішнім нормативним документам. ДПЗКУ Гребінківський елеватор може бути ліквідована за рішенням правління головного підприємства.

Згідно положення [53], організація планової, аналітичної та контрольної роботи у ДПЗКУ Гребінківський елеватор здійснюється за наступними напрямами:

- Ведення бухгалтерського обліку відповідно до законодавства та вимог Товариства.
- Аналіз фінансових показників для оцінювання ефективності діяльності та прийняття управлінських рішень.
- Розробка фінансових планів, бюджетів та прогнозів.
- Контроль за виконанням фінансових планів, виявлення відхилень та розробка заходів щодо їх усунення.
- Збір та аналіз інформації про ринок збуту продукції, конкурентів, ціни.
- Оцінювання і аналіз ефективності використання майна, трудових ресурсів та інших активів ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

Організаційна структура управління ДПЗКУ Гребінківський елеватор є важливим елементом ефективного функціонування, оскільки визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між структурними підрозділами, забезпечуючи координацію дій для досягнення поставлених цілей.

Отже, зберігання, переробка та торгівля зерном і сільськогосподарською продукцією є основним напрямом діяльності ДПЗКУ Гребінківський елеватор, що передбачає постійне постачання зерна від виробників або інших постачальників. Порядок приймання та документального оформлення зерна відбувається згідно Положення ДПЗКУ Гребінківський елеватор [53].

ДПЗКУ Гребінківський елеватор здійснює зовнішньоекономічну діяльність в межах, визначених Товариством, та відповідно до законодавства України. Її основна роль у міжнародних операціях полягає у підтримці експорту та імпорту сільськогосподарської продукції, наданні послуг з логістики, зберігання та транспортування товарів, а також надання складських послуг для зовнішньоекономічної торгівлі.

Всі фінансові операції, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю, перевіряються аудиторськими та ревізійними службами Товариства. Директор Філії несе відповідальність за законність та ефективність зовнішньоекономічної діяльності відповідно до наданих повноважень. У разі порушення вимог зовнішньоекономічної діяльності або недотримання умов договорів відповідальність несе Товариство як основний юридичний суб'єкт.

До основних нормативно-правових документів, що регулюють діяльність ДПЗКУ Гребінківський елеватор відносяться [53, 64]:

- Законодавство України, що регулює господарську діяльність, трудові відносини, фінансовий та податковий облік;
- Статут АТ "ДПЗКУ",
- Положення про ДПЗКУ Гребінківський елеватор,
- Накази та розпорядження Голови правління Товариства,
- внутрішні нормативні акти.

Діяльність ДПЗКУ Гребінківський елеватор базується на централізованому управлінні, фінансовому контролі та дотриманні законодавчих і корпоративних норм. Це забезпечує стабільну роботу філії в межах загальної стратегії розвитку підприємства.

ДПЗКУ Гребінківський елеватор надає широкий спектр послуг, включаючи: сушку, приймання, очищення та зберігання різних зернових культур, а саме: зерно, кукурудза, соняшник, соя та горох. Вартість даних послуг формується від собівартості наданих послуг, від виду зернових та аналізується цінова політика серед конкурентів. Тарифи на послуги зі складського зберігання зерна визначаються відповідно до умов договору компанії [20]. Детальна інформація щодо тарифів наведена у Додатку В.

На ДПЗКУ Гребінківський елеватор використовуються сучасні технології для зберігання, обробки та транспортування зерна. Зберігання здійснюється в бетонних силосах та підлогових складах, що забезпечує належні умови для різних культур [14]. Для підготовки зерна до зберігання застосовуються

зерносушарки, що працюють на газовому паливі, а також обладнання для очищення, яке дає змогу видаляти домішки та покращувати якість продукції.

Переміщення зерна між етапами виробничого процесу здійснюється за допомогою транспортного обладнання, що містить різні типи транспортерів. Елеватор також оснащений системою аспірації, що забезпечує екологічну безпеку виробництва. Приймання зерна відбувається як автотранспортом, так і залізницею. Для зручності передбачені автоматизовані системи відбору проб та вагове обладнання. Відвантаження продукції здійснюється як автомобільним, так і залізничним транспортом. Контроль якості зерна забезпечує сертифікована лабораторія, що дає змогу дотримуватися встановлених стандартів. Елеватор працює з широким спектром зернових і олійних культур, а також надає послуги зі зберігання та обробки як власного, так і давальницького зерна. Елеватор має сертифіковану лабораторію для контролю якості зерна та аспіраційну систему ВР Вентсол (AGRICON) для забезпечення екологічної безпеки [14].

Отже, діяльність ДПЗКУ Гребінківський елеватор побудована на засадах раціональної організації виробничого процесу для підтримання стабільності і якості зберігання зерна, з метою оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Автоматизація та цифровізація допомагають організувати логістичні та виробничі процеси на досліджуваному підприємстві, зменшити втрати, але це потребує значних фінансових вкладень та оновлення сушарок та інших елементів виробництва. Також важливим є енергозбереження: це знизить витрати, підвищить рентабельність та збільшить продуктивність. Ефективна організація транспортування, відвантаження зерна, зменшує простой та сприяє безперебійному робочому процесу.

Слід зазначити, що оперативне планування у ДПЗКУ Гребінківський елеватор має свою специфіку: робота елеватора залежить від сезонності, тобто оперативне планування застосовується саме в періоди активного надходження зерна. Враховуючи фінансові результати, можемо виокремити основні

критерії оцінювання ефективності ДПЗКУ Гребінківський елеватор: рентабельність, продуктивність праці, впровадження інновацій, моніторинг та коригування планів та удосконалення існуючих.

Керівництво ДПЗКУ Гребінківський елеватор застосовує комплексний підхід до управління за різними напрямками діяльності, що уможливорює швидку адаптацію до змін ринку та забезпечує стабільну роботу підприємства.

Щодо управління персоналом, то станом на 2017 рік у ДПЗКУ Гребінківський елеватор працювали 75 осіб і вже на кінець 2024 року спостерігається скорочення штату, тобто, чисельність персоналу становить 41 особу. Зниження чисельності персоналу підприємства відбулося через погіршення економічної ситуації через вторгнення країни агресора в Україну та зменшення кількості робочих місць. Отже, плинність кадрів за останні роки була досить високою. Працівникам надаються додаткові відпустки, скорочений робочий день та пільги. Оплата праці працівників є пріоритетом, і всі інші виплати здійснюються після виконання зобов'язань щодо оплати праці [66]. Керівництво ДПЗКУ Гребінківський елеватор здійснює планування та прогнозування трудових ресурсів, відповідно до загальної кадрової політики корпорації, а також з урахуванням специфіки роботи підприємства, на основі таких документів: наказу, статуту та штатного розпису [53].

Маркетингова діяльність на ДПЗКУ Гребінківський елеватор зосереджена на таких основних напрямках: залучення постачальників зерна, співпраця з місцевими та обласними сільгоспвиробниками, участь у аграрних виставках та вікендах; залучення клієнтів на послуги зберігання, сушки та обробки зерна; аналіз ринку, цінової політики конкурентів, прогнозування обсягів прийому зерна. Оскільки ДПЗКУ Гребінківський елеватор є частиною державної корпорації, маркетингову стратегію узгоджують з центральним офісом корпорації.

Щодо маркетингових аспектів, доцільно виокремити положення, на яких базується стратегічне та оперативне управління маркетинговою діяльністю:

- наявний унікальний стиль, логотип, корпоративні кольори компанії - білий та жовтий, є впізнаваним та цікавим.
- активна співпраця з міжнародними компаніями.
- ведення сторінки у соціальних мережах.
- участь у міжнародних виставках та профільних заходах.

Метою успішної марочної політики ДПЗКУ Гребінківський елеватор є впізнаваність бренду серед конкурентів та на міжнародному ринку, також з метою збільшення експорту зернових та стабільності корпорації, а також для підтримання стабільної та позитивної репутації.

Ціни на продукцію ДПЗКУ Гребінківський елеватор формуються згідно Договору складського зберігання зерна [17, 18, 20, 55]. Спочатку розраховується обсяг послуг, які були надані. Потім відбувається розрахунок собівартості та вартість використаних ресурсів, врахування знижок. У ДПЗКУ Гребінківський елеватор впроваджено систему знижок з метою стимулювання продажу. Щодо фіксованих знижок, то є певний фіксований відсоток знижки на послугу, тоді дохід визначається за вирахуванням знижки. Тобто, при укладанні договору з фіксованою знижкою, ціна потім не змінюється, а діє згідно угоди [45].

Як вже було зазначено, порядок приймання зерна на зберігання детально регламентується договором і містить в себе декілька етапів. Доцільно розкрити основні аспекти конкурентної стратегії, яку реалізує ДПЗКУ Гребінківський елеватор:

- Якість послуг які надає елеватор, що є ключовим для залучення клієнтів, контроль її на всіх етапах обробки та використання відповідно якісного та сертифікованого обладнання;
- Забезпечення надійності та стабільності для клієнта, особливо під час нестабільної ситуації в країні;
- Широкий спектр послуг;
- Обслуговування сільгоспвиробників в Полтавській області та сусідніх областях, налагоджені зв'язки з клієнтами;

-Робота з основними культурами: пшениця, кукурудза, ячмінь, рапс, соняшник.

Отже, підприємство має наступні конкурентні переваги: значні виробничі потужності для надання послуг; зручне розташування для завантаження та розвантаження фур, наявність залізничних колій та велика територія для потужностей; підтримка центрального офісу у плані фінансування та вирішення організаційних питань.

Отже, маркетингова діяльність ДПЗКУ Гребінківський елеватор спрямована на збільшення обсягів приймання та обробки зернових культур, залучення нових клієнтів, оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та впровадження сучасних технологій для підвищення якості послуг. На підприємстві використовується інтегрований маркетинг, при якому підприємство повністю самостійно виконує функцію контролю бізнес-процесів. Діяльність елеватора зосереджена значним чином на зернових культурах та на послугах його обробки та зберігання. У період збору врожаю діють короткострокові спеціальні тарифи для фермерів.

Аналіз фінансової звітності досліджуваного підприємства засвідчив, що наявні наступні види витрат: адміністративні витрати, витрати на оплату товарів (робіт, послуг), на оплату праці, на оплату відрахувань на соціальні заходи, на оплату зобов'язань з податків і зборів, на оплату авансів, інші витрати.

Відомо, що коефіцієнтний фінансовий аналіз є важливим інструментом для оцінки діяльності компанії, що уможливорює порівняння різних статей фінансової звітності та використовується для ухвалення рішень і подальших досліджень. Розрахунок показників ліквідності ДПЗКУ Гребінківський елеватор наведений у Додатку Б. За отриманими результатами, значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2019–2023 роках коливалося в межах 0,009–0,183, що свідчить про низьку здатність підприємства оперативно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У 2020 році показник досяг максимального значення (0,183),

проте у 2021 році відбулося різке падіння (до 0,009), що може свідчити про використання ліквідних активів або їх дефіцит. У наступні роки (2022–2023) показник незначно зріс, але залишається недостатнім для забезпечення абсолютної платоспроможності підприємства.

Упродовж періоду 2019-2023 рр. значення коефіцієнта миттєвої ліквідності варіюється в межах 1,009–1,183. У 2020 році спостерігалось максимальне значення (1,183), після чого у 2021 році показник знизився до 1,009. Це може свідчити про скорочення швидколіквідних активів або збільшення короткострокових зобов'язань. Незважаючи на незначне зростання у 2022–2023 роках, рівень миттєвої ліквідності не можна вважати стабільним, оскільки коливання вказують на нерівномірний розподіл ліквідних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності має значні коливання: у 2019 році він становив 75,004, у 2020 році зріс до 117,473, а в 2021 році різко знизився до 6,648, що може свідчити про збільшення поточних зобов'язань або зменшення оборотних активів. У 2022 році значення показника покращилося (27,239), а в 2023 році досягло 69,047, що є позитивною тенденцією. Проте різкі зміни цього коефіцієнта свідчать про нестабільність у фінансовому стані підприємства.

Частка грошових коштів в активах залишається незмінною упродовж усього періоду (0,001), що свідчить про мінімальну частку грошових коштів у загальній структурі активів. Це може бути ознакою недостатньої фінансової гнучкості підприємства та потенційних проблем із забезпеченням короткострокової платоспроможності.

Група показників платоспроможності вказує на здатність компанії погашати довгострокові борги [37, 42]. Сюди входять коефіцієнт автономії та коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. Також до індикаторів платоспроможності відносяться наступні:

- Коефіцієнт заборгованості (Debt ratio) = Зобов'язання / Активи (або Борг / Активи).

- Відношення боргу до капіталу (Debt-to-Equity Ratio) = Борг (Балансова оцінка заборгованості) / Власний капітал.
- Фінансовий леверидж (Financial Leverage) = Активи / Власний капітал.
- Відсоткове покриття (Interest Coverage Ratio) = ЕБІТ (Прибуток до сплати податків) / Сплачені відсотки.

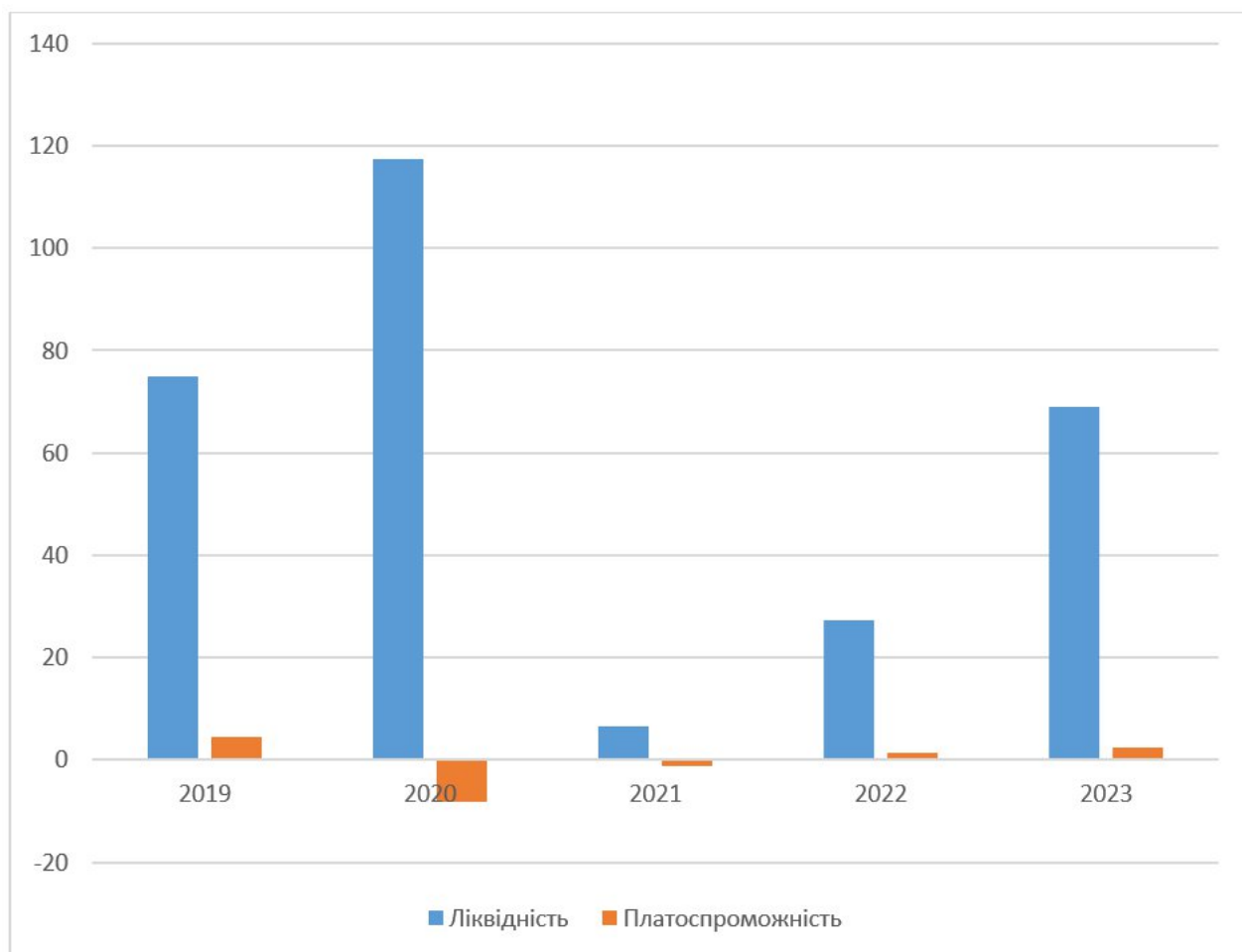


Рис. 2.1. Динаміка показників поточної ліквідності та фінансового левериджу ДПЗКУ Гребінківський елеватор в період 2019-2023 рр.*

**джерело: за даними фінансової звітності підприємства*

Враховуючи отримані значення показників, наведені у Додатку Б, можемо зробити висновок, що у 2019–2020 роках значення коефіцієнта заборгованості залишалося низьким (0,009 та 0,007 відповідно), що свідчить про незначну частку зобов'язань у структурі фінансування підприємства. Однак у 2021 році відбулося різке зростання до 0,119, що може свідчити про залучення додаткових позикових коштів або збільшення короткострокових

зобов'язань. У наступні роки значення коефіцієнта знову знизилося (до 0,030 у 2022 році та 0,011 у 2023 році), що може бути результатом погашення боргових зобов'язань або нарощення власного капіталу.

Динаміка показника, що характеризує відношення боргу до капіталу є подібною до коефіцієнта заборгованості. Так, у 2019–2020 роках рівень боргового навантаження був низьким (0,013 та 0,009 відповідно), що свідчить про переважне фінансування підприємства власними коштами. У 2021 році спостерігається різкий стрибок до 0,150, що вказує на суттєве збільшення боргових зобов'язань відносно власного капіталу. У 2022 році показник знизився до 0,037, а у 2023 році – до 0,014, що може свідчити про скорочення кредитної залежності підприємства.

Зазначимо, що показник фінансового левериджу знижується протягом 2019–2022 років (з 1,409 у 2019 році до 1,240 у 2022 році), що може свідчити про зменшення використання позикових коштів у фінансуванні діяльності. Однак у 2023 році відбулося незначне зростання до 1,295, що може бути пов'язано із залученням додаткових фінансових ресурсів. У цілому, значення показника свідчать про те, що підприємство здебільшого фінансується власним капіталом, а рівень фінансового ризику є помірним.

Нестабільна динаміка спостерігається і щодо коефіцієнта відсоткового покриття: у 2019 році цей показник становив 4,375, що засвідчує достатній рівень прибутку для покриття відсоткових платежів. Однак у 2020 році показник набуває від'ємного значення (-8,108), що може бути наслідком фінансових збитків або значного зниження операційного прибутку. У 2021 році ситуація покращилася, проте показник залишався негативним (-1,096), що свідчить про недостатність прибутку для обслуговування боргу. У 2022 році коефіцієнт зріс до 1,379, а у 2023 році – до 2,305, що є позитивним сигналом, адже свідчить про поступове відновлення здатності підприємства покривати свої відсоткові витрати.

Група показників рентабельності визначає здатність компанії отримувати прибуток [37, 42, 64, 65]. Так, чиста маржа (відношення валового прибутку до

виручки) відображає реальну прибутковість бізнесу. Зміна маржі в порівнянні з минулим роком вказує на зміну цінової політики та ефективності компанії. Серед інших показників рентабельності також доцільно оцінювати наступні:

- Рентабельність капіталу (ROE) = Чистий прибуток / Власний капітал.
- Рентабельність активів (ROA) = Чистий прибуток / Активи.
- Валова маржа (Gross Profit Margin) = Валовий прибуток / Виручка.
- Операційна маржа (Operational Profit Margin) = Операційний прибуток /

Виручка.

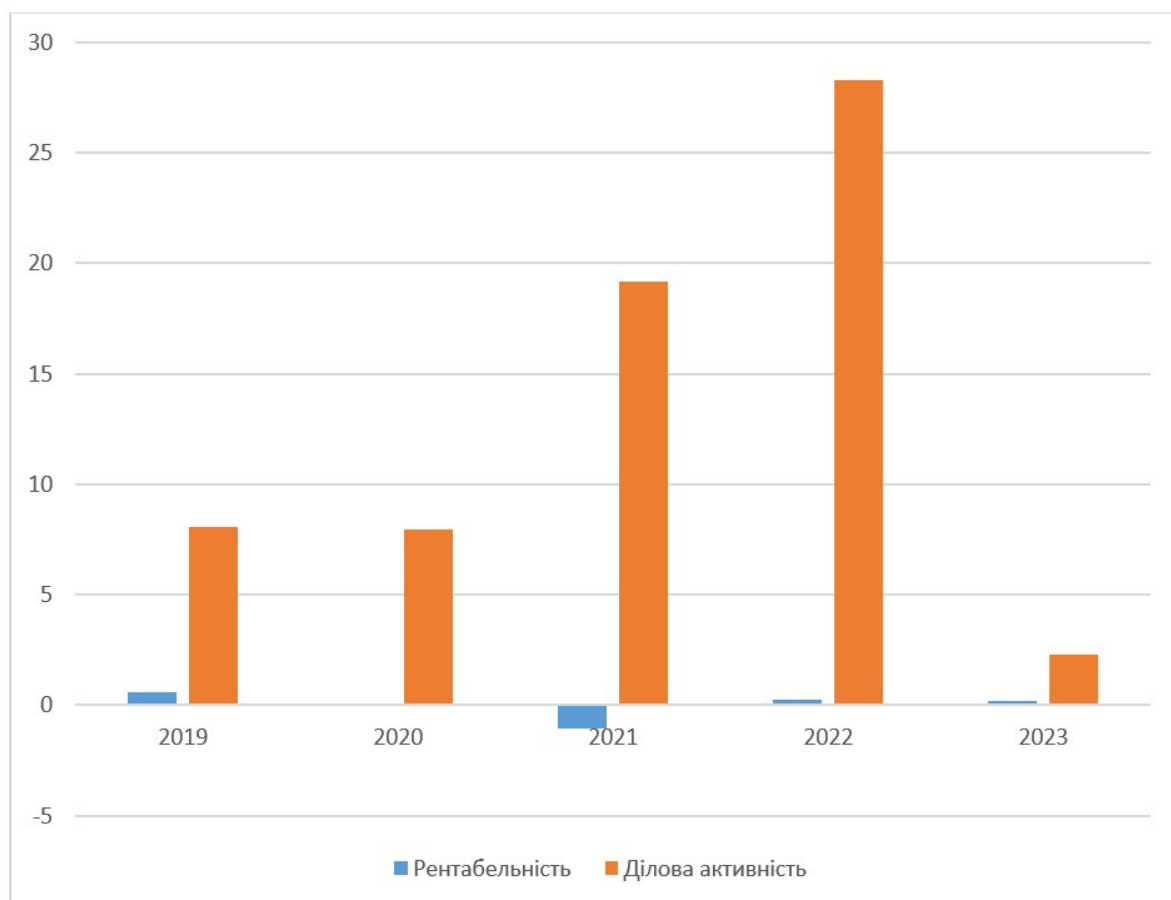


Рис. 2.2. Динаміка показників операційна маржа та оборотність запасів ДПЗКУ Гребінківський елеватор в період 2019-2023 рр.*

**джерело: за даними фінансової звітності підприємства*

Згідно отриманих оцінок, представлених у Додатку Б, можна зробити висновок, що у 2019 році спостерігається позитивна рентабельність капіталу (0,058), що свідчить про ефективне використання власного капіталу для

отримання прибутку. Однак у 2020 та 2021 роках спостерігався різкий спад – показник набув від’ємних значень (-0,069 у 2020 році та -0,165 у 2021 році). Це може бути наслідком збиткової діяльності або неефективного використання капіталу. У 2022 році ситуація покращилася (0,051), проте у 2023 році знову спостерігалось незначне зниження (0,033), що може свідчити про нестабільність прибутковості підприємства.

Динаміка показника рентабельність активів подібна до рентабельності капіталу. У 2019 році значення цього показника становило 0,041, що свідчить про позитивну віддачу активів. Проте у 2020–2021 роках спостерігався значний спад, і коефіцієнт набув від’ємних значень (-0,054 та -0,130 відповідно), що може вказувати на зниження ефективності використання активів або отримання збитків. У 2022 році рентабельність активів зросла до 0,041, а у 2023 році знизилася до 0,026, що вказує на нестабільність прибутковості.

У 2019 році валова маржа була високою (0,606), що свідчить про значну частку валового прибутку в доходах підприємства. Однак у 2020 році вона знизилася до 0,128, а у 2021 році стала від’ємною (-0,355), що може бути результатом зростання собівартості продукції або зниження виручки. У 2022–2023 роках спостерігалось покращення (0,298 та 0,198 відповідно), однак рівень маржі залишається нижчим, ніж у 2019 році, що може свідчити про зміни у структурі витрат або зниження рентабельності продажів.

Показник операційної маржі демонструє ще більші коливання. У 2019 році він становив 0,566, що свідчить про високу операційну прибутковість підприємства. Проте у 2020 році він знизився до 0,073, а у 2021 році досяг критично низького значення (-1,034), що може свідчити про операційні збитки. У 2022 році ситуація покращилася (0,224), а у 2023 році коефіцієнт знизився до 0,164, що вказує на поступове відновлення прибутковості, але все ще недостатній рівень ефективності операційної діяльності.

Оцінювання фінансового стану із використанням групи показників ділової активності уможлиблює оцінку ефективності бізнесу, тобто швидкість

перетворення активів у гроші. Зокрема, коефіцієнти оборотності дають змогу проаналізувати як часто активи обертаються в компанії. До цієї групи показників відносяться [37, 42]:

- Оборотність запасів (Inventory Turnover) = Собівартість / Запаси (середньорічні).

- Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover) = Виручка / “Дебіторка” (середньорічна).

- Оборотність кредиторської заборгованості (Payables Turnover) = Закупівлі у постачальників / “Кредиторка” (середньорічна).

- Оборотність активів (Total Assets Turnover) = Виручка / Активи (середньорічні).

- Оборотність чистого капіталу (Working Capital Turnover) = Виручка / Робочий капітал (середньорічний).

- Період оборотності запасів (DIO, Days Inventory Outstanding), середній час для виробництва і продажу запасів = $365 / \text{Inventory Turnover}$

- Період оборотності дебіторської заборгованості (DRO, Days Receivables Outstanding) = $365 / \text{Receivables Turnover}$

- Період оборотності кредиторської заборгованості (DPO, Days Payables Outstanding) = $365 / \text{Payables Turnover}$.

- Операційний цикл (Operating Cycle) = DIO + DRO

- Цикл обороту грошових коштів (Cash Conversion Cycle) = DIO + DRO – DPO

Проаналізувавши отримані значення показників, наведені у Додатку Б, можемо зробити висновок, що у 2019–2020 роках оборотність запасів залишалася на приблизно однаковому рівні (8,067 та 7,931 відповідно), що свідчить про стабільний процес реалізації товарно-матеріальних цінностей. У 2021 році показник різко зріс до 19,172, а в 2022–2023 роках досяг найвищих значень (28,264 та 28,113 відповідно), що може свідчити про покращення ефективності управління запасами та прискорення їхнього обігу.

За результатами розрахунків, у 2019 році підприємство швидко повертало дебіторську заборгованість (25,068 обертів), однак у 2020 році спостерігалось її уповільнення (18,426). Критично низьке значення у 2021 році (1,473) може вказувати на серйозні проблеми зі своєчасним отриманням коштів від боржників. У 2022 році ситуація покращилася (13,372), а в 2023 році підприємство суттєво збільшило ефективність збору дебіторської заборгованості (29,805), що є позитивним сигналом.

У 2019 році підприємство швидко розраховувалося з постачальниками, що засвідчує значення показника оборотність кредиторської заборгованості (11,101 обертів), у 2020 році цей процес навіть прискорився (18,099). Проте у 2021 році різке падіння (2,101) свідчить про проблеми із погашенням кредиторської заборгованості. У 2022–2023 роках підприємство поступово відновило платіжну дисципліну (9,714 та 24,764 відповідно), що свідчить про покращення фінансового стану.

Зазначимо, що у 2019 році оборотність активів становила 0,237, що вказує на повільний обіг активів. У 2020 році значення показника знизилось до 0,123, що може свідчити про зниження ефективності використання активів. Проте у 2021 році відбулося зростання до 0,175, а у 2022 році – до найвищого значення 0,396, що означає зростання ефективності використання ресурсів. У 2023 році показник трохи знизився до 0,333, але залишився на досить високому рівні.

Показник оборотності чистого капіталу: після зниження у 2020 році (0,157) він поступово відновився у 2021–2023 роках (0,222 – 0,491 – 0,432 відповідно), що свідчить про покращення ефективності використання власного капіталу.

У 2019–2020 період оборотності запасів залишався стабільним (45,246 та 46,022 днів), але у 2021 році він значно знизився до 19,038 днів, а у 2022–2023 роках досяг найнижчих значень (12,914 та 12,983 днів відповідно), що вказує на пришвидшення обігу запасів.

Також слід відмітити, що у 2019 році дебіторська заборгованість погашалася в середньому за 14,560 днів. Однак у 2020 році цей період

збільшився до 19,809 днів, а у 2021 році різко зріс до критичних 247,794 днів, що свідчить про серйозні проблеми зі збором коштів від клієнтів. У 2022–2023 роках ситуація покращилася, і показник повернувся до більш прийнятних значень (27,296 та 12,246 днів відповідно).

Щодо періоду оборотності кредиторської заборгованості, то у 2019–2020 роках підприємство швидко розраховувалося з постачальниками (32,880 та 20,167 днів відповідно). У 2021 році період значно збільшився до 173,727 днів, що може свідчити про фінансові труднощі. У 2022–2023 роках ситуація нормалізувалася (37,575 та 14,739 днів відповідно), що свідчить про покращення платоспроможності.

Операційний цикл у 2019–2020 роках залишався стабільним (59,806 та 65,831 днів). У 2021 році цей показник різко зріс до 266,832 днів, що є негативним сигналом. У 2022–2023 роках підприємство суттєво скоротило цей період (40,210 та 25,229 днів відповідно), що вказує на покращення операційної ефективності.

Цикл обороту грошових коштів у 2019 році складав 26,926 днів. У 2020 році значення показника збільшується до 45,664 днів, а у 2021 році досягає критичного значення 93,105 днів, що свідчить про фінансові труднощі. Однак у 2022 році підприємству вдалося скоротити цей цикл до 2,635 днів, а у 2023 році – до 10,490 днів, що є позитивним результатом.

Група інтегральних скорингових індикаторів поєднує різні фінансові коефіцієнти для оцінки фінансової стійкості компанії. Завдяки сучасним методам аналізу, індекс FinScore допомагає прогнозувати ймовірність банкрутства, варіюючи від 1 (мінімальна стійкість) до 4 (максимальна стійкість) залежно від фінансових показників компанії..

Підсумовуючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що аналіз ліквідності ДПЗКУ Гребінківський елеватор вказує на проблеми з управлінням оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. Незважаючи на суттєве зростання боргового навантаження у 2021 році, у 2022–2023 роках, підприємство покращило фінансову стійкість, знизивши

рівень заборгованості. Проте, від’ємні значення рентабельності у 2020–2021 роках свідчать про труднощі з використанням ресурсів. Ситуація покращилася з 2022 року, але рівень валової та операційної маржі залишається нижчим, ніж у 2019 році. У 2021 році спостерігалися серйозні труднощі з діловою активністю, але у 2022–2023 роках ситуація суттєво покращилася. Для забезпечення стабільної ліквідності та підвищення ефективності необхідно розробити стратегію управління фінансовими потоками, оптимізувати структуру активів, підвищити прибутковість, оптимізувати витрати та впроваджувати сучасні технології управління.

З метою дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства використаємо метод SWOT-аналізу. Цей метод допомагає оцінити конкурентоспроможність підприємства та розробити стратегії поведінки у конкурентному середовищі на основі виявлення та прогнозування можливостей та загроз для компанії.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ДПЗКУ Гребінківський елеватор (Таблиця 2.1):

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу для ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зручний доступ до залізничного сполучення та автомагістралі; Сучасне обладнання (Італійські сушарки Bonfanti XL 210 CE та ДСП-32x2); Велика потужність зберігання зерна (80,7 тис. тонн); Державна підтримка діяльності ДПЗКУ; Наявність лабораторії для контролю якості зерна; Зберігання одночасно різних культур; Автоматизація основних бізнес-процесів; Висока кваліфікація персоналу.	Бюрократія та складні процеси в організації фінансування; Конкуренція з приватними компаніями, які знаходяться територіально близько та через можливість вигідніших умов співпраці; Обмежена кількість підлогових складів – 8,2 тис. тонн; Значні витрати на газ для електросушарок та на інші енергоресурси; Залежність від сезону збору врожаю.
Можливості	Загрози

<p>Модернізація обладнання, впровадження цифрових технологій; Створення вигідних умов для співпраці малих виробників; Переробка зернових у борошно чи кормові суміші; Підвищення екологічності, зменшення викидів вуглекислого газу, використання сучасних фільтрів; Розширення спектру послуг (фасування, подрібнення); Впровадження біопалива; Співпраця з іноземними компаніями для експорту зерна та набуття досвіду.</p>	<p>Конкуренція через вигідніші тарифи та умови співпраці приватних елеваторів; Ризики через військовий стан, можуть статись непередбачувані обставини; Економічна нестабільність, інфляція, зміни в аграрній політиці; Проблеми з логістикою через масову мобілізацію, блокування маршрутів чи прильоти; Глобальне потепління, посухи, загоряння на полях вплинуть на обсяги врожаю; Проблеми з фінансуванням, адже основна увага зосереджується на війні; Податки, зміни в законодавстві, впливають на функціонування елеватора.</p>
---	---

**розроблено автором*

Отже, ДПЗКУ Гребінківський елеватор має зручне територіальне положення, зручну логістику. Для підвищення конкурентоспроможності варто розширити спектр послуг, шукати нові альтернативи для заміни дорогих енергоресурсів та модернізувати обладнання для оптимізації технологічних процесів та максимізації прибутку. Основними загрозами сьогодення не тільки для ДПЗКУ Гребінківський елеватор, але і для нас є країна агресор, яка внесла тяжкі корективи в наше спокійне життя, тому потрібно підтримувати економіку України, розвивати її, донатити та вірити в ЗСУ.

Агропромисловий комплекс є однією із ключових складових економіки України. Сільське господарство формує значну частку експорту країни та має велике значення для національного добробуту. Завдяки сприятливому клімату та родючим ґрунтам, Україна вважається одним із світових лідерів у виробництві та експорті аграрної продукції [33]. Проведемо PEST-аналіз для ДПЗКУ Гребінківський елеватор, зосередивши увагу на особливостях елеваторного господарства, тобто, процесів зберігання, сушіння, відвантаження зерна, що особливо актуально для агросектору в умовах війни (Таблиця 2.2.):

PEST-аналіз для ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

Група факторів	Перелік факторів	Оцінка впливу (1–5)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Політичні	Воєнний стан, загроза пошкодження інфраструктури	+5
	Обмеження на експорт зерна, мито, державне регулювання	+4
	Політика державної підтримки агросектору	+3
	Особливості роботи як структурного підрозділу ДПЗКУ	+3
Економічні	Зростання цін на електроенергію та газ для сушарок	+5
	Коливання валютного курсу (імпорт обладнання)	+4
	Сезонний характер надходжень зерна	+3
	Вплив світових цін на обсяги зберігання зерна	+3
Соціальні	Відтік кадрів через мобілізацію та еміграцію	+4
	Скорочення кількості місцевих фермерів	+3
	Попит на прозору та якісну логістику і зважування	+3
	Підвищення уваги до сталого зберігання продукції	+2
Технологічні	Автоматизація процесів приймання, зберігання та відвантаження зерна	+4
	Використання сучасного лабораторного обладнання для контролю якості	+3
	Перехід до цифровізації документообігу	+3
	Потреба у модернізації застарілих механізмів	+4

**розроблено автором на основі [9]*

За результатами PEST – аналізу ми виявили, що серед найбільш масштабних загроз є воєнні ризики, зростання витрат на енергоресурси та нестабільність валютного ринку. Також, можливості для розвитку полягають у цифровізації процесів, залученні державної підтримки та модернізації інфраструктури.

Отже, стратегія розвитку підприємства має орієнтуватися на підвищення енергоефективності, автоматизацію і модернізацію виробництва та адаптацію до змін зовнішнього середовища. PEST-аналіз є інструментом стратегічного планування, який допомагає оцінити фактори макрооточення, які можуть впливати на діяльність підприємства, але не залежать від нього.

Підприємство може виявити загрози та можливості зовнішнього середовища, що важливо для ухвалення стратегічних рішень, адаптації до змін і забезпечення стабільної роботи в довгостроковій перспективі.

Для більш конкретного розуміння впливу зовнішнього середовища, доцільно застосувати модель п'яти сил М. Портера, що уможливить оцінювання рівня конкуренції та виявлення стратегічних можливостей для зміцнення позицій ДПЗКУ Гребінківський елеватор на ринку (рис. 2.3). Щодо конкуренції, цей чинник має високий рівень впливу у даній галузі: компанії «змагаються» за фермерів та поклаждавців, пропонуючи широкий асортимент послуг та гнучкі умови співпраці. Поява нових конкурентів є досить затратною. При цьому фермери можуть прийняти рішення зберігати зерно самостійно або продавати одразу трейдерам з поля. Також існує залежність від джерел енергії, які впливають на діяльність зростанням цін чи затримками з доставки. Кількість альтернатив куди віддати зерно, досить вибагливі критерії відбору, тому необхідно постійно удосконалювати та покращувати виробничі потужності підприємства.

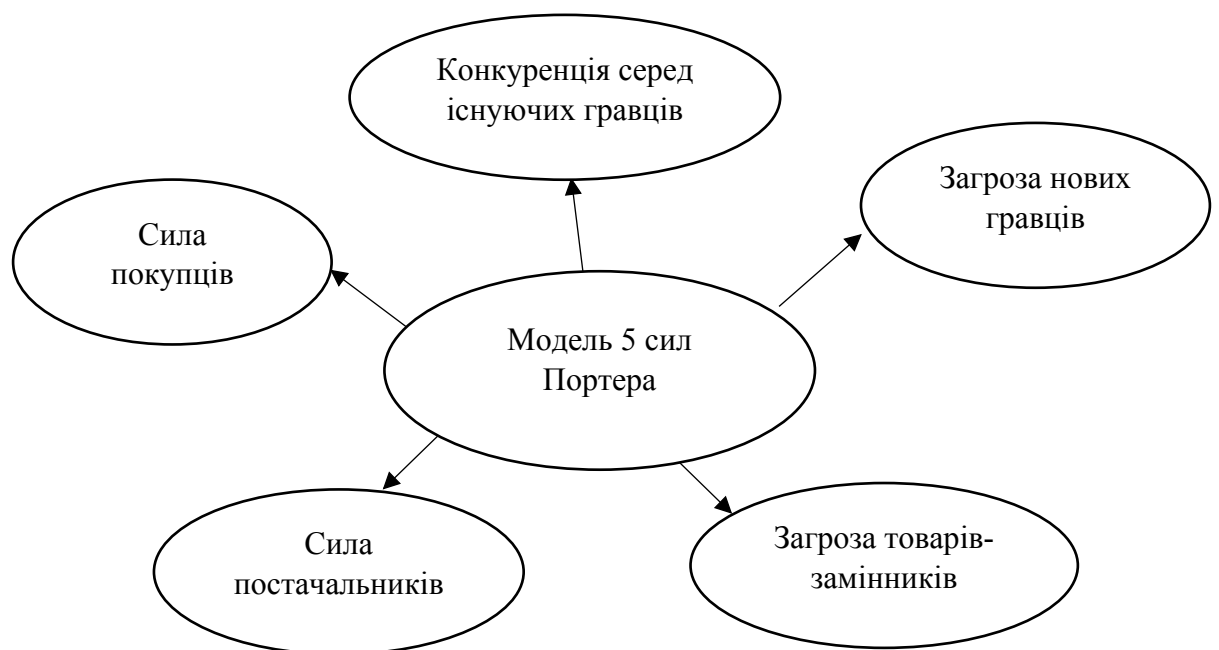


Рис. 2.3. Модель п'яти сил конкуренції Портера для ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

*розроблено автором

Проведемо оцінювання за моделлю 5 сил Портера. Проаналізувавши дані, наведені у працях [4, 47], 1 бал - низький рівень загрози, відповідно - 3 бали високий рівень загрози з боку товарів-замінників, отже проставимо оцінювання експертним шляхом (Таблиця 2.3):

Таблиця 2.3

Оцінювання за моделлю 5 сил Портера*

Сила конкуренції	Параметри оцінювання	Коментарі	Рівень тиску	Бали
1	2	3	4	5
1. Конкуренція серед існуючих гравців	Кількість конкурентів	Високий рівень насичення (багато елеваторів у регіоні)	Високий	2
	Рівень диференціації та темп росту ринку	Стандартизовані послуги елеватора, низькі темпи зростання	Низький	3
	Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція. Незначна зміна цін може призвести до втрати клієнтів	Високий	3
Всього				8
2. Загроза нових гравців	Бар'єри входу (капітал, доступ до інфраструктури)	Високі вимоги та капіталовкладення для створення елеватора	Високий	2
	Доступ до каналів збуту	Обмежений для новачків. Більшість фермерів вже співпрацюють із конкретними елеваторами	Середній	1
	Економія на масштабі	Перевага в масштабах у великих гравців	Високий	1
Всього				4
3. Загроза товарів-замінників	Існування альтернативних рішень	Помірні (мобільні сховища, склади, прямий продаж трейдерам)	Середній	2
	Якість і зручність замінників	Мають гіршу інфраструктуру або вимагають додаткових витрат	Середній	2
	Цінова привабливість	Частково нижча ціна, але не завжди надійно	Середній	2
Всього				6
4. Сила постачальників	Кількість постачальників	Багато фермерів (низька концентрація)	Високий	2
	Вартість переходу до інших постачальників	Зміна елеватора не створює великого ризику через масштабність ринку	Низький	1
	Унікальність постачання	Стандартизоване зерно	Низький	1
Всього				4

1	2	3	4	5
5. Сила покупців	Кількість споживачів	Помірна кількість, є конкуренти	Середній	3
	Можливість переходу до іншого постачальника	Фермер може легко змінити елеватор, якщо умови будуть вигідніші	Високий	3
	Важливість для клієнтів	Важлива, але можна зберігати в іншому місці	Середній	2
Всього				8

**розроблено автором*

Отже, найбільшого впливу має конкуренція та сила покупців серед існуючих гравців, що зумовлює низьку маржинальність ДПЗКУ Гребінківський елеватор від надання послуг. Немає змоги підвищувати ціни та заробляти більше, адже є ризики втратити клієнтів. Найменшого впливу зазнає через загрозу нових гравців, адже потужності ДПЗКУ Гребінківський елеватор є досить вагомими та конкурентоспроможними для новачків на ринку. Для подальшого підтримання та удосконалення конкурентоспроможності варто розширювати послуги, покращувати технічне забезпечення та запроваджувати програми лояльності.

2.2. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності ДПЗКУ Гребінківський елеватор

Для оцінювання конкурентоспроможності доцільно застосовувати методи багатокритерійного аналізу [7, 50, 61, 70, 72, 76, 77]. Як зазначено у дослідженні [62], метод TOPSIS є одним із найпоширеніших підходів багатокритеріального оцінювання альтернатив, що базується на визначенні їх відстані до ідеальних точок. Найкращим рішенням є найближче до найкращої ідеальної точки та найбільш віддаленим від найгіршої. Для оцінювання конкурентоспроможності ДПЗКУ Гребінківський елеватор потрібно визначити, які чинники впливають на ефективність. Аналіз буде базуватись на критеріях оцінювання та альтернативах, які будуть розглядатись

поклажодавцями чи сільгоспвиробниками для зберігання та відвантаження зерна. Нижче наведемо критерії оцінювання та альтернативи для аналізу:

Критерії оцінювання:

- Вартість послуг – рівень тарифів на зберігання, сушку, зберігання зерна.
- Логістична доступність – витрати та зручність транспортування до елеватора.
- Потужність зберігання – обсяг потужностей одночасного зберігання зерна.
- Швидкість обробки зерна – оперативність приймання, сушки та відвантаження.
- Якість послуг – технології контролю якості, умови зберігання.
- Гнучкість співпраці – умови оплати, можливість укладення індивідуальних договорів.
- Інноваційні технології – використання автоматизації, цифрових рішень.

Для вибору альтернатив ми взяли за основу рейтинг найкращих компаній за елеваторними потужностями [23]: ДПЗКУ Гребінківський елеватор; Кернел; UkrLandFarming; ТОВ СП НІБУЛОН; Прометей АГРО; Епіцентр Агро; ПрАТ МХП.

Охарактеризуємо обрані альтернативи.

Кернел – найбільший в Україні приватний елеваторний оператор із 30 елеваторами (2,57 млн т) і двома терміналами в Чорноморську (475 тис. т). Орієнтується на модернізацію та автоматизацію, інвестував \$63 млн у 2018-2021 рр.

UkrLandFarming – один із найбільших агрохолдингів України, має 17 елеваторів (2,66 млн т). Найбільший — «Степанівський елеватор» (488 тис. т). Активно розширює елеваторні потужності.

ТОВ СП НІБУЛОН – володіє 14 елеваторами та 13 річковими терміналами (2,03 млн т). Розвиває зберігання зерна та логістику, модернізує термінал у Миколаєві.

Прометей АГРО – мережа з 29 елеваторів (1,69 млн т), зосереджена у 10 областях. 78% потужностей — підлогові склади. Планує розширення на 4-6 елеваторів.

Епіцентр Агро – володіє 15 елеваторами (1,57 млн т), розташованими у трьох областях. Інвестував 6 млрд грн у модернізацію. Планує розширення до 2 млн т.

ПрАТ МХП – володіє 16 елеваторами (1,1 млн т), використовує поліетиленові рукави. У 2022 році планував будівництво елеватора на 100 тис. т і розширення існуючих потужностей.

Наступним кроком є опис критеріїв оцінювання (Таблиця 2.4.):

Таблиця 2.4

Опис техніко-економічних показників (критеріїв оцінювання)*

Критерій	Опис критеріїв оцінювання	Характер монотонності цільової функції
K_1	Вартість послуг	↓ (min)
K_2	Логістична доступність	↑ (max)
K_3	Потужність зберігання	↑ (max)
K_4	Швидкість обробки зерна	↓ (min)
K_5	Якість послуг	↑ (max)
K_6	Гнучкість співпраці	↑ (max)
K_7	Інноваційні технології	↑ (max)

* складено автором

Характеристики альтернативних варіантів*

Вибір ідеального варіанту							
	Вартість послуг, грн	Логістична доступність, %	Потужність зберігання, %	Швидкість обробки зерна, дн	Якість послуг, %	Гнучкість співпраці, %	Інноваційні технології, %
A_1	<320	95	100	2	100	95	90
A_2	<400	80	90	3	90	80	85
A_3	<200	60	70	6	70	55	30
A_4	<150	75	45	3	60	65	40
A_5	<300	55	65	5	75	70	65
A_6	<100	65	50	7	55	75	50
A_7	<400	70	20	0	35	50	25

*складено автором

 $K_1, K_4 \downarrow$ (min), $K_2, K_3, K_5 - K_7 \uparrow$ (max)

Показники досягнення цілей і їх значення для кожної альтернативи наведено в Таблиці 2.6:

Характеристики альтернативних варіантів*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7
	Вартість послуг, грн	Логістична доступність, %	Потужність зберігання, %	Швидкість обробки зерна, дн	Якість послуг, %	Гнучкість співпраці, %	Інноваційні технології, %
A_1	320	95	100	2	100	95	90
A_2	400	80	90	3	90	80	85

A_3	200	60	70	6	70	55	30
A_4	150	75	45	3	60	65	40
A_5	300	55	65	5	75	70	65
A_6	100	65	50	7	55	75	50
A_7	0	70	20	0	35	50	25
Вага	0,25	0,11	0,17	0,1	0,16	0,09	0,12

* складено автором

$K_1, K_4 \downarrow$ (min), $K_2, K_3, K_5 - K_7 \uparrow$ (max)

Нормалізація матриці рішень. На цьому етапі необхідно розділити значення кожного критерію на норму вектора суми значень критерію. Результати обчислень наведені у Таблиці 2.7:

Таблиця 2.7

Обчислення x_{kj}^2 та $\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$ для кожного критерію*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	K_1^*	K_2^*	K_3^*	K_4^*	K_5^*	K_6^*	K_7^*
	Вартість послуг, грн	Логістична доступність, %	Потужність зберігання, %	Швидкість обробки зерна, дн	Якість послуг, %	Гнучкість співпраці, %	Інноваційні технології, %
A_1	102400	9025	10000	4	10000	9025	8100
A_2	160000	6400	8100	9	8100	6400	7225
A_3	40000	3600	4900	36	4900	3025	900
A_4	22500	5625	2025	9	3600	4225	1600
A_5	90000	3025	4225	25	5625	4900	4225
A_6	10000	4225	2500	49	3025	5625	2500

A_7	0	4900	400	0	1225	2500	625
$\sqrt{\sum_{i=1}^k x_{ij}^2}$	651,844	191,833	179,304	11,489	190,984	188,944	158,666

* складено автором

$K_1, K_4 \downarrow$ (min), $K_2, K_3, K_5 - K_7 \uparrow$ (max)

На основі проведених розрахунків обчислимо нормалізовану матрицю за допомогою формули: $r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$.

Результати представлено у Таблиці 2.8:

Таблиця 2.8

Обчислення нормалізованої матриці $D^* = \|r_{ij}\|_{n \times m}$ *

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7
	Вартість послуг, грн	Логістична доступність, %	Потужність зберігання, %	Швидкість обробки зерна, дн	Якість послуг, %	Гнучкість співпраці, %	Інноваційні технології, %
A_1	0,49	0,50	0,56	0,17	0,52	0,50	0,57
A_2	0,61	0,42	0,50	0,26	0,47	0,42	0,54
A_3	0,31	0,31	0,39	0,52	0,37	0,29	0,19
A_4	0,23	0,39	0,25	0,26	0,31	0,34	0,25
A_5	0,46	0,29	0,36	0,44	0,39	0,37	0,41
A_6	0,15	0,34	0,28	0,61	0,29	0,40	0,32
A_7	0,00	0,36	0,11	0,00	0,18	0,26	0,16
Вага	0,25	0,11	0,17	0,1	0,16	0,09	0,12

* складено автором

$K_1, K_4 \downarrow$ (min), $K_2, K_3, K_5 - K_7 \uparrow$ (max)

Побудова зваженої нормалізованої матриці рішення. На цьому етапі до нормалізованої матриці рішення $D^* = \|r_{ij}\|_{n \times m}$ застосовуються задані ваги, визначені за допомогою методу DIBR. Зважену нормалізовану матрицю отримаємо шляхом множення кожного стовпця нормалізованої матриці рішення на відповідний ваговий коефіцієнт $w_j: u_{ij} = w_j * r_{ij}$ (Таблиця 2.9):

Таблиця 2.9

Зважена нормалізована матриця рішень*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	$K_1 \downarrow$	$K_2 \uparrow$	$K_3 \uparrow$	$K_4 \downarrow$	$K_5 \uparrow$	$K_6 \uparrow$	$K_7 \uparrow$
	Вартість послуг, грн	Логістична доступність, %	Потужність зберігання, %	Швидкість обробки зерна, дн	Якість послуг, %	Гнучкість співпраці, %	Інноваційні технології, %
A_1	0,12	0,06	0,10	0,02	0,08	0,05	0,07
A_2	0,15	0,05	0,09	0,03	0,08	0,04	0,06
A_3	0,08	0,03	0,07	0,05	0,06	0,03	0,02
A_4	0,06	0,04	0,04	0,03	0,05	0,03	0,03
A_5	0,12	0,03	0,06	0,04	0,06	0,03	0,05
A_6	0,04	0,04	0,05	0,06	0,05	0,04	0,04
A_7	0,00	0,04	0,02	0,00	0,03	0,02	0,02
Вага	0,25	0,11	0,17	0,10	0,16	0,09	0,12

*складено автором

Визначення ідеального позитивного (PID) та ідеально негативного (NID) рішення. Необхідно визначити 2 штучні альтернативи A^+ та A^- з урахуванням характеру монотонності цільової функції (Таблиця 2.10):

Таблиця 2.10

Ідеальне позитивне та ідеальне негативне рішення*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	$K_1 \downarrow$	$K_2 \uparrow$	$K_3 \uparrow$	$K_4 \downarrow$	$K_5 \uparrow$	$K_6 \uparrow$	$K_7 \uparrow$
	Вартість послуг, грн	Логістична доступність, %	Потужність зберігання, %	Швидкість обробки зерна, дн	Якість послуг, %	Гнучкість співпраці, %	Інноваційні технології, %
A^+	0,00	0,06	0,10	0,00	0,08	0,05	0,07
A^-	0,15	0,03	0,02	0,06	0,03	0,02	0,02

*складено автором

Обчислення ступеня близькості. Необхідно визначити відстань між i -тою альтернативою та ідеально позитивною альтернативою, а також відстань між i -тою альтернативою та ідеально негативною альтернативою. Розрахунки представлені в Таблиця 2.11:

Таблиця 2.11

Обчислення ступеня близькості альтернатив*

	A_1	A_2	A_3	A_4	A_5	A_6	A_7
S_i^+	0,122	0,154	0,118	0,107	0,140	0,100	0,113
S_i^-	0,125	0,103	0,092	0,100	0,069	0,120	0,162

*складено автором

Обчислення відносної близькості до ідеального рішення. На цьому етапі необхідно визначити близькість альтернативи A_i до A^+ за допомогою формули

$$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}. \text{ Результати розрахунків наведено в Таблиці 2.12:}$$

Таблиця 2.12

Відстані альтернатив до PIS та NIS*

	S_i^+	S_i^-	$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$	Ранг
A_1	0,122	0,125	0,506	3
A_2	0,154	0,103	0,401	6
A_3	0,118	0,092	0,438	5
A_4	0,107	0,100	0,483	4
A_5	0,140	0,069	0,330	7
A_6	0,100	0,120	0,540	2
A_7	0,113	0,162	0,589	1

*складено автором

Ранжування порядку переваг. На основі проведених розрахунків набір альтернатив можна ранжувати наступним чином: $A_7 > A_6 > A_1 > A_4 > A_3 > A_2 > A_5$. Найкращим рішенням буде альтернатива A_7 – компанія МХП.

Застосуємо метод багатокритерійного аналізу COPRAS [6, 62, 75]. Необхідно нормалізувати таблицю діленням кожного показника за кожною альтернативою на відповідну суму. Характеристика альтернатив наведена у Таблиці 2.13:

Таблиця 2.13

Характеристики альтернативних варіантів

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7
	Вартість послуг, грн	Логістичн а доступніс ть, %	Потужність зберігання, %	Швидкість обробки зерна, дн.	Якість послуг, %	Гнучкість співпраці, %	Інноваційні технології, %
1	2	3	4	5	6	7	8

A_1	0,22	0,19	0,23	0,08	0,21	0,19	0,23
A_2	0,27	0,16	0,20	0,12	0,19	0,16	0,22
A_3	0,14	0,12	0,16	0,23	0,14	0,11	0,08

<i>l</i>	2	3	4	5	6	7	8
A_4	0,10	0,15	0,10	0,12	0,12	0,13	0,10
A_5	0,20	0,11	0,15	0,19	0,15	0,14	0,17
A_6	0,07	0,13	0,11	0,27	0,11	0,15	0,13
A_7	0	0,14	0,05	0	0,07	0,10	0,06
Сума	1470	500	440	26	485	490	385
Вага	0,25	0,11	0,17	0,1	0,16	0,09	0,12

**складено автором*

$$S_1^+ = 0,19 * 0,11 + 0,23 * 0,17 + 0,21 * 0,16 + 0,19 * 0,09 + 0,23 * 0,12 = 0,1383$$

$$S_1^- = 0,22 * 0,25 + 0,08 * 0,1 = 0,0630$$

$$S_2^+ = 0,16 * 0,11 + 0,20 * 0,17 + 0,19 * 0,16 + 0,16 * 0,09 + 0,22 * 0,12 = 0,1228$$

$$S_2^- = 0,27 * 0,25 + 0,12 * 0,1 = 0,0795$$

$$S_3^+ = 0,12 * 0,11 + 0,16 * 0,17 + 0,14 * 0,16 + 0,11 * 0,09 + 0,08 * 0,12 = 0,0823$$

$$S_3^- = 0,14 * 0,25 + 0,23 * 0,1 = 0,0580$$

$$S_4^+ = 0,15 * 0,11 + 0,10 * 0,17 + 0,12 * 0,16 + 0,13 * 0,09 + 0,10 * 0,12 = 0,0764$$

$$S_4^- = 0,10 * 0,25 + 0,12 * 0,1 = 0,0370$$

$$S_5^+ = 0,11 * 0,11 + 0,15 * 0,17 + 0,15 * 0,16 + 0,14 * 0,09 + 0,17 * 0,12 = 0,0946$$

$$S_5^- = 0,20 * 0,25 + 0,19 * 0,1 = 0,0690$$

$$S_6^+ = 0,13 * 0,11 + 0,11 * 0,17 + 0,11 * 0,16 + 0,15 * 0,09 + 0,13 * 0,12 = 0,0797$$

$$S_6^- = 0,07 * 0,25 + 0,27 * 0,1 = 0,0445$$

$$S_7^+ = 0,14 * 0,11 + 0,05 * 0,17 + 0,07 * 0,16 + 0,10 * 0,09 + 0,06 * 0,12 = 0,0513$$

$$S_7^- = 0 * 0,25 + 0 * 0,1 = 0$$

Для уникнення нульових значень у знаменнику при розрахунку показника Z_i , введемо коефіцієнт коригування. Його значення визначимо шляхом обчислення середнього значення ненульових величин S_i^- , що враховує відстань альтернатив до ідеального негативного рішення:

$$K = \frac{\sum S_i^-}{n}$$

Після проведення обчислень отримано значення коефіцієнта коригування:

$$K = 0,0585$$

Щоб отримати масштабований коефіцієнт для коригування розрахунків, визначимо його обернене значення:

$$K' = \frac{1}{K} = \frac{1}{0,0585} = 17,09$$

$$Z_1 = 0,1383 + \frac{0,25+0,1}{0,0630+17,09} = 0,1587$$

$$Z_2 = 0,1228 + \frac{0,25+0,1}{0,0795+17,09} = 0,1432$$

$$Z_3 = 0,0823 + \frac{0,25+0,1}{0,0580+17,09} = 0,1027$$

$$Z_4 = 0,0764 + \frac{0,25+0,1}{0,0370+17,09} = 0,0968$$

$$Z_5 = 0,0946 + \frac{0,25+0,1}{0,0690+17,09} = 0,1150$$

$$Z_6 = 0,0797 + \frac{0,25+0,1}{0,0445+17,09} = 0,1001$$

$$Z_7 = 0,0513 + \frac{0,25+0,1}{0+17,09} = 0,0718$$

Отримали: $A_1 > A_2 > A_5 > A_3 > A_6 > A_4 > A_7$

На основі аналізу отриманих показників, відповідно до розрахунків за вищевказаними методами багатокритерійного аналізу, можемо зробити наступні висновки.

Як засвідчили результати, отримані згідно методу TOPSIS, ДПЗКУ Гребінківський елеватор для поклаждавця займає третю позицію, при цьому найкращою альтернативою є компанія МХП. Розглядаючи багаторічну бездоганну репутацію компанії, зручне розташування та нове обладнання, а також великі потужності зберігання цей варіант виявився найкращим.

Результати розрахунків за методом COPRAS підтвердили, що на першому місці є ДПЗКУ Гребінківський елеватор, який є ідеальним варіантом для збереження, обробки та сушки зерна. Поклаждавцю вигідно мати гнучкі умови договору, які пропонує ДПЗКУ Гребінківський елеватор; є змога зберігати значні обсяги продукції, зважаючи на наявні площі сховищ ДПЗКУ Гребінківський елеватор та враховуючи різновиди послуг, які надаються споживачам за ідеальними цінами.

Отже, аналіз конкурентоспроможності на основі застосування різних методів уможлиблює визначення сильних сторін та можливостей для ДПЗКУ Гребінківський елеватор, обґрунтування ідеального способу зберігання та відвантаження зерна, як таких характеристик діяльності компаній-конкурентів на цьому ринку, що будуть важливі для споживачів. Методи багатокритерійного аналізу допомагають знайти ідеальні рішення щодо ефективності функціонування ДПЗКУ Гребінківський елеватор, а отже є основою для підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Як доводять результати проведеного SWOT-аналізу, результати якого наведені у цьому розділі роботи, сильними сторонами ДПЗКУ Гребінківський

елеватор є зручність та доступність розташування, що створює сприятливі умови для транспортування продукції сільгоспвиробників. Також до сильних сторін відносяться великі об'єми потужностей зберігання зернових культур, високий рівень наданих послуг, наявність лабораторії та сучасного обладнання, державна підтримка від ДПЗКУ.

Враховуючи вищезазначене, вважаємо, що для підвищення конкурентоспроможності ДПЗКУ Гребінківський елеватор доцільно впроваджувати наступні заходи:

- Зменшення собівартості послуг шляхом пошуку альтернативних джерел енергії за більш доступними цінами;

- Співпраця з міжнародними партнерами та розширення експорту з метою збільшення доходів;

- Диверсифікація послуг, впровадження переробки зерна та додаткових послуг збільшить попит та відповідно доходи;

- Упровадження цифрових технологій для автоматизації завантаження, контролю витрат та планування дасть змогу оптимізувати операційну діяльність;

- Удосконалення стратегії маркетингу, що сприятиме залученню нових клієнтів.

Для отримання кращої конкурентної позиції, керівництво ДПЗКУ Гребінківський елеватор має спрямувати зусилля на модернізацію обладнання, зниження витрат та розширення послуг, які надає підприємство, що забезпечить збереження та примноження конкурентних переваг ДПЗКУ Гребінківський елеватор і збільшення клієнтської бази, незважаючи на складні ринкові умови.

На основі аналізу джерел [5, 32], розглянемо відомий метод маркетингових досліджень, а саме карти стратегічних груп конкурентів. Даний метод дає змогу підприємству краще зрозуміти своє конкурентне середовище.

Суть методики полягає в тому, щоб побудувати карту та розподілити підприємства згідно стратегічно важливих характеристик. Розміщення підприємств допомагає поділити їх на стратегічні групи, що мають схожі ринкові позиції та стратегії. Використання даної методики дає змогу визначити конкурентів підприємства та в яких умовах вони конкурують, а також підвищити ефективність прийняття стратегічних рішень у конкурентній боротьбі [5, 32].

У сучасних умовах елеваторні потужності відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного зберігання та логістики зерна. Конкуренція серед елеваторних операторів постійно зростає, що спонукає компанії інвестувати в модернізацію, розширення інфраструктури та впровадження нових технологій. Для кращого розуміння позиціонування ДПЗКУ Гребінківський елеватор серед провідних гравців ринку доцільно використати інструмент карти стратегічних груп.

Цей аналітичний підхід дає змогу візуалізувати розподіл основних конкурентів за ключовими параметрами: обсягами елеваторних потужностей та рівнем інвестиційної активності. Побудова такої карти дає змогу визначити стратегічні ніші, оцінити рівень загроз і можливостей, а також виявити перспективи розвитку та зміцнення конкурентних переваг. У цьому контексті особливу увагу приділено характеристикам ДПЗКУ Гребінківський елеватор, який демонструє високий рівень автоматизації, якісну інфраструктуру та вигідне логістичне розташування. Стратегічні параметри основних елеваторних компаній України наведені у Таблиці 2.14:

Таблиця 2.14

Стратегічні параметри основних елеваторних компаній України*

№	Компанія	Потужності (млн т)	Інвест. активність (оцінка 1–10)
1	Гребінківський елеватор	0.081	7

2	Кернел	2.57	10
3	UkrLandFarming	2.66	8
4	НІБУЛОН	2.03	9
5	Прометей	1.69	6
6	Епіцентр Агро	1.57	9
7	МХП	1.10	5

**розроблено автором на основі джерела [23]*

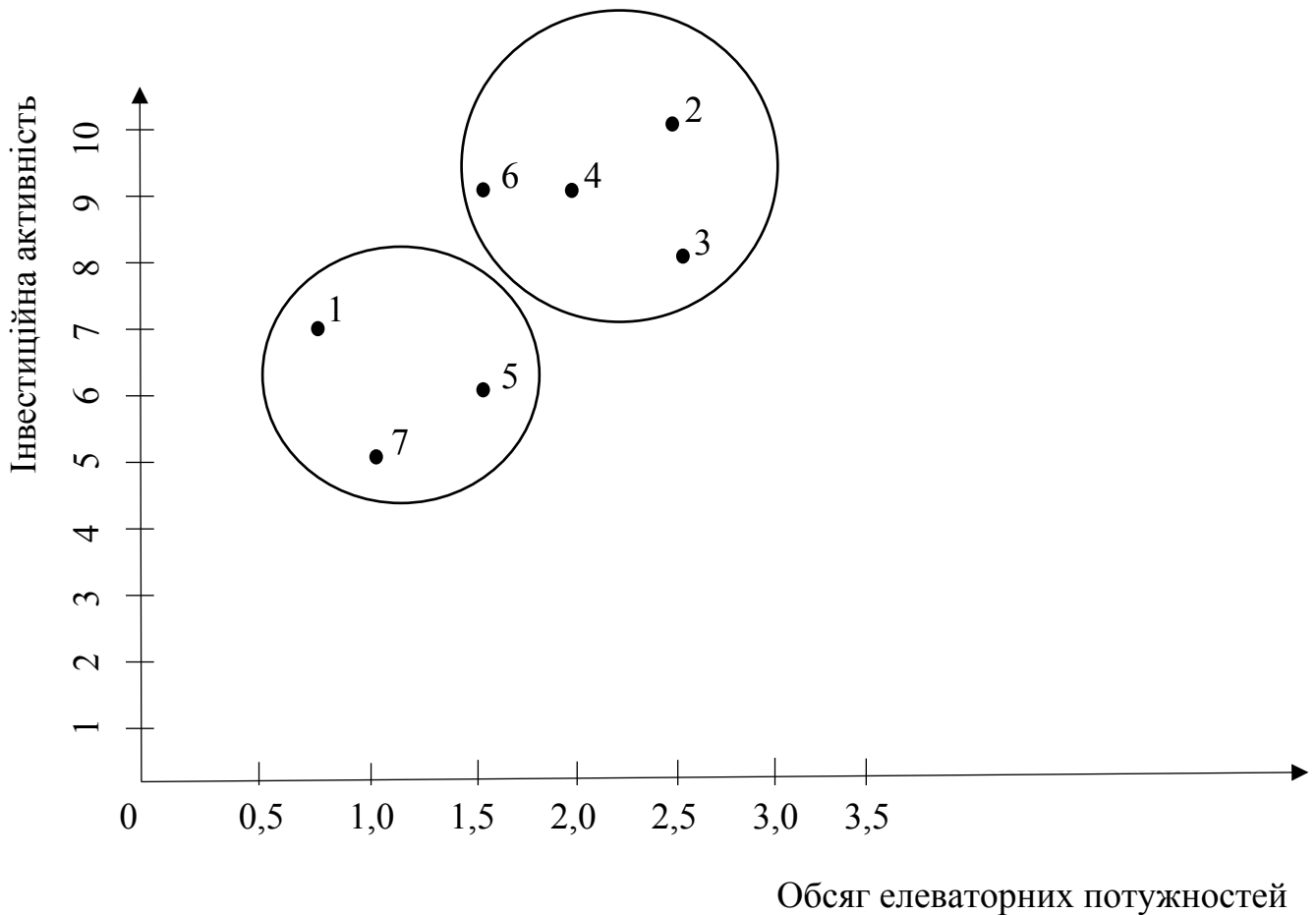


Рис.2.4. Карта стратегічних груп конкурентів (обсяг елеваторних потужностей та інвестиційна активність)*

**розроблено автором*

Гребінківський елеватор займає меншу позицію за обсягом зберігання зерна порівняно з великими гравцями, але має потенціал для зростання завдяки зручному розташуванню, сучасному обладнанню та високому рівню автоматизації. Для зміцнення конкурентних позицій можна зосередитися на розвитку логістики, збільшенні потужностей зберігання та підтримці високої якості обслуговування.

Таблиця 2.15
Стратегічні параметри основних елеваторних компаній України*

№	Компанія	Автоматизація / сучасність (1–10)	Тип зберігання / інфраструктура (1–10)
1	Гребінківський елеватор	7	8 (сушарки Bonfanti, лабораторія)
2	Кернел	10	10
3	UkrLandFarming	7	9
4	НІБУЛОН	8	10 (сучасна логістика + термінали)
5	Прометей	5	5 (78% – підлогові склади)
6	Епіцентр Агро	9	9
7	МХП	5	4 (рукави, обмежена капітальна база)

**розроблено автором на основі джерела [23]*

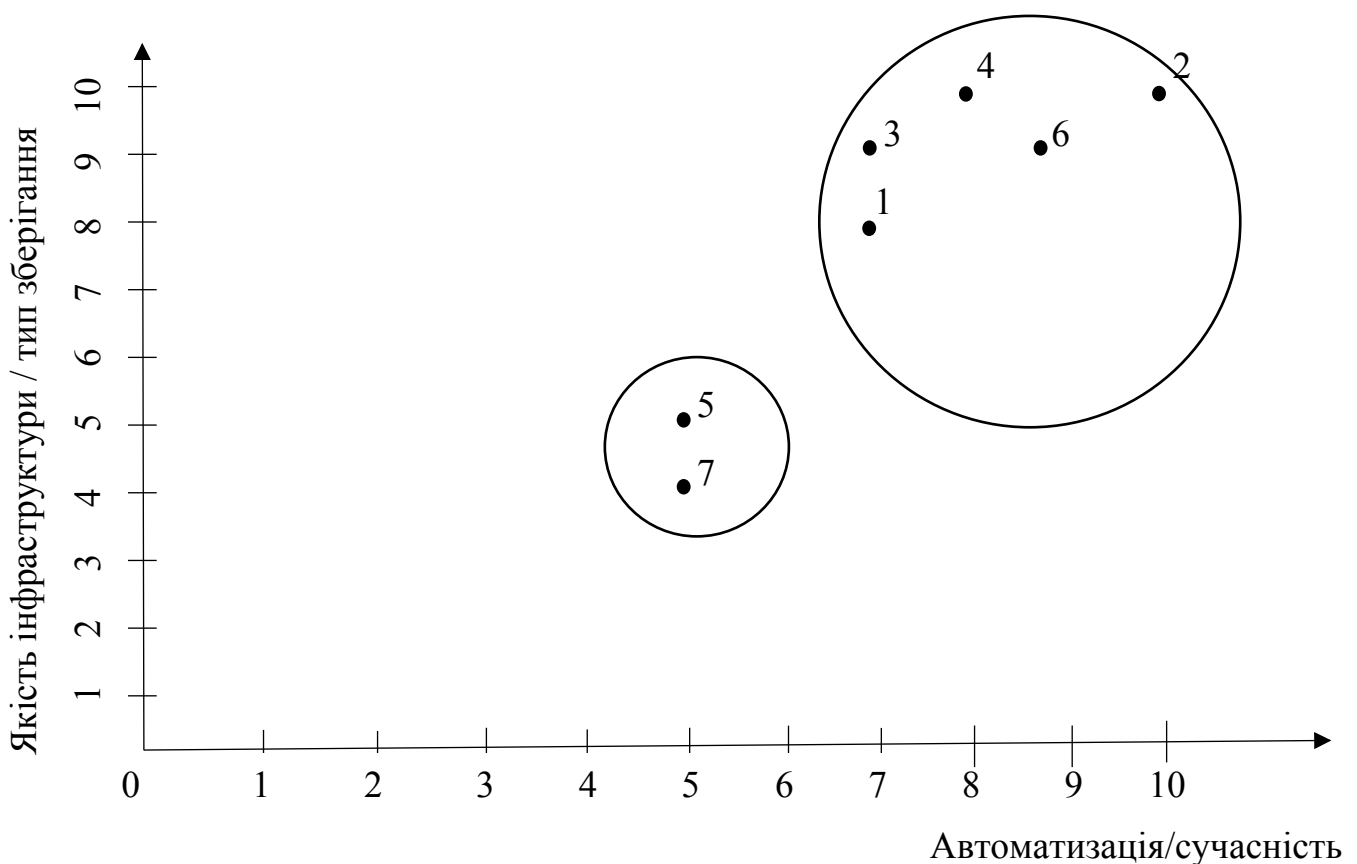


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів (автоматизація/сучасність та якість інфраструктури / тип зберігання)*

**розроблено автором*

Побудована стратегічна карта на основі рівня автоматизації та якості інфраструктури елеваторних потужностей демонструє чітку сегментацію гравців ринку за технологічним розвитком і капітальністю зберігання. Очікувано, лідером є Кернел, який займає найвищу позицію за обома

критеріями завдяки комплексній модернізації, цифровізації бізнес-процесів та повністю обладнаним сучасним елеваторним комплексам.

НІБУЛОН і Епіцентр Агро також демонструють високий рівень як автоматизації, так і інфраструктури, що свідчить про їхню орієнтацію на довгострокову стратегію розвитку та логістичну ефективність. UkrLandFarming впевнено посідає позицію вище середнього, продовжуючи активно інвестувати в покращення матеріально-технічної бази.

На противагу Прометей та МХП знаходяться у нижньому сегменті: перший — через орієнтацію на підлогове зберігання, другий — через використання поліетиленових рукавів як основного типу зберігання, що хоч і є дешевшим, але поступається в надійності, гнучкості та довготривалості зберігання.

Гребінківський елеватор входить до більшого кола, який демонструє високий рівень автоматизації та добре оснащену інфраструктуру (наявність сучасних сушарок, лабораторії, підтримка з боку держави). Це дає йому змогу ефективно конкурувати в межах локального сегмента та позиціонуватись як технологічно підготовлений регіональний оператор.

Таким чином, технологічна модернізація та капіталізація зберігання стають ключовими факторами успішності на ринку елеваторних послуг, особливо в умовах логістичних викликів і зростаючих вимог до якості зерна. ДПЗКУ Гребінківський елеватор має високий потенціал для зростання завдяки інноваціям та вигідному логістичному розташуванню.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДПЗКУ ГРЕБІНКІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР

3.1. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю ДПЗКУ Гребінківський елеватор

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та високої галузевої динаміки, необхідно використовувати комплексні методи стратегічної оцінки. Одним із таких інструментів є методика SPACE, на основі якої можливо отримати цілісну оцінку стратегічного положення підприємства та визначити доцільні напрями його подальшого розвитку.

SPACE-аналіз дає змогу виявити та проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії. Так, до сильних можна відноситися фінансова стабільність і привабливість галузі; до слабких – обмежені конкурентні переваги та ризики зовнішнього середовища. Дана методика дає змогу побудувати чіткий вектор стратегічного розвитку, а також визначити стратегічну позицію підприємства та окреслити напрями зростання у майбутньому [8]:

Таким чином, слід розглянути основні фактори, що впливають на стратегічну позицію компанії. Кожен із них містить набір показників, які оцінюються за шкалою — від 0 до 6 балів. Оцінювання проводиться експертами, які обираються залежно від сфери діяльності підприємства.

Після збору оцінок за всіма факторами для кожної складової обчислюється середній бал. Потім ці значення наносяться на осі SPACE-матриці, після чого будуються вектори, які вказують на загальну стратегічну позицію підприємства — вона може бути:

- Агресивною (сильне підприємство в привабливій галузі) — доцільно інвестувати, розвивати продукт або ринок.
- Консервативною (сильне підприємство, але в нестабільному середовищі) — слід зосередитися на ефективності та збереженні позицій.

- Захисною (слабке підприємство в стабільному середовищі) — необхідна реструктуризація, скорочення витрат.

- Конкурентною (слабке підприємство в привабливій галузі) — потрібно боротися за ринок, змінювати стратегії.

Побудуємо матрицю SPACE аналізу для ДПЗКУ Гребінківський елеватор:

Таблиця 3.1

Фінансовий потенціал (FS)*

№	Показник	Оцінка (0...6)	Коментар
1	Рівень рентабельності	4	Невисокий, але стабільний прибуток
2	Коефіцієнт автономії	5	Зростає щороку, >0.7
3	Платоспроможність	4	Оптимальна, немає значних заборгованостей
4	Маневреність капіталу	3	Трохи нижче норми, зростає
Середнє FS		4.0	

**розроблено автором*

Таблиця 3.2

Стабільність середовища (ES)*

№	Показник	Оцінка (0...-6)	Коментар
1	Політична/економічна нестабільність	-5	Високі ризики, воєнні дії
2	Рівень інфляції	-4	Дуже високий у 2023
3	Конкуренція на ринку зерна	-3	Присутня, але регульована
4	Регуляторні зміни	-4	Часті зміни в законодавстві
Середнє ES		-4.0	

**розроблено автором*

Таблиця 3.3

Привабливість галузі (IS)*

№	Показник	Оцінка (0...6)	Коментар
1	Попит на продукцію	5	Стабільний, особливо на експорт
2	Рівень галузевої рентабельності	4	Не високий, але позитивний
3	Бар'єри входу	5	Високі — сприяють захисту
4	Потенціал розвитку	4	Є простір для росту, логістика
Середнє IS		4.5	

*розроблено автором

Таблиця 3.4

Конкурентні переваги (CA)*

№	Показник	Оцінка (0...-6)	Коментар
1	Частка ринку	-2	Висока частка в держсекторі
2	Бренд та довіра	-3	Помірна впізнаваність
3	Унікальні компетенції	-2	Є специфічна логістика та інфраструктура
4	Сертифікація/експортна здатність	-2	Міжнар. сертифікати наявні
Середнє КП (CA)		-2.25	

*розроблено автором

Таблиця 3.5

Зведені середні значення*

Напрямок	Середнє значення
FS	+4.0
ES	-4.0
IS	+4.5
CA	-2.25

*розроблено автором

Наступним етапом є визначення стратегічного вектора.

Згідно з цією методикою, вектори на координатній площині виглядають наступним чином:

- X-вісь (горизонтальна): Конкурентні переваги (CA) + Привабливість галузі (IS)

$$X = (-2.25+4.5)/2 = +1.125$$

- Y-вісь (вертикальна): Фінансовий потенціал (FS) + Стабільність середовища (ES)

$$Y = (4.0+(-4.0))/2 = 0$$

Таблиця 3.6

Побудова стратегічної позиції*

Вектор	Значення	Інтерпретація
X	+1.125	Невелика перевага у привабливості галузі над конкурентними слабкостями
Y	0	Баланс між фінансовою стійкістю підприємства та нестабільним середовищем

**розроблено автором*

Координата точки: (1.125; 0) — точка розміщена на межі між агресивною та конкурентною зонами, але ближче до агресивної.

Отже, що стратегічна позиція ДПЗКУ знаходиться на межі агресивної та конкурентної стратегії, з тенденцією до агресивної. Така позиція вказує на наявність потужної фінансової бази та високої привабливості галузі за умов нестабільного середовища та помірних конкурентних переваг.

Побудуємо Матрицю SPACE аналізу для ДПЗКУ Гребінківський елеватор:

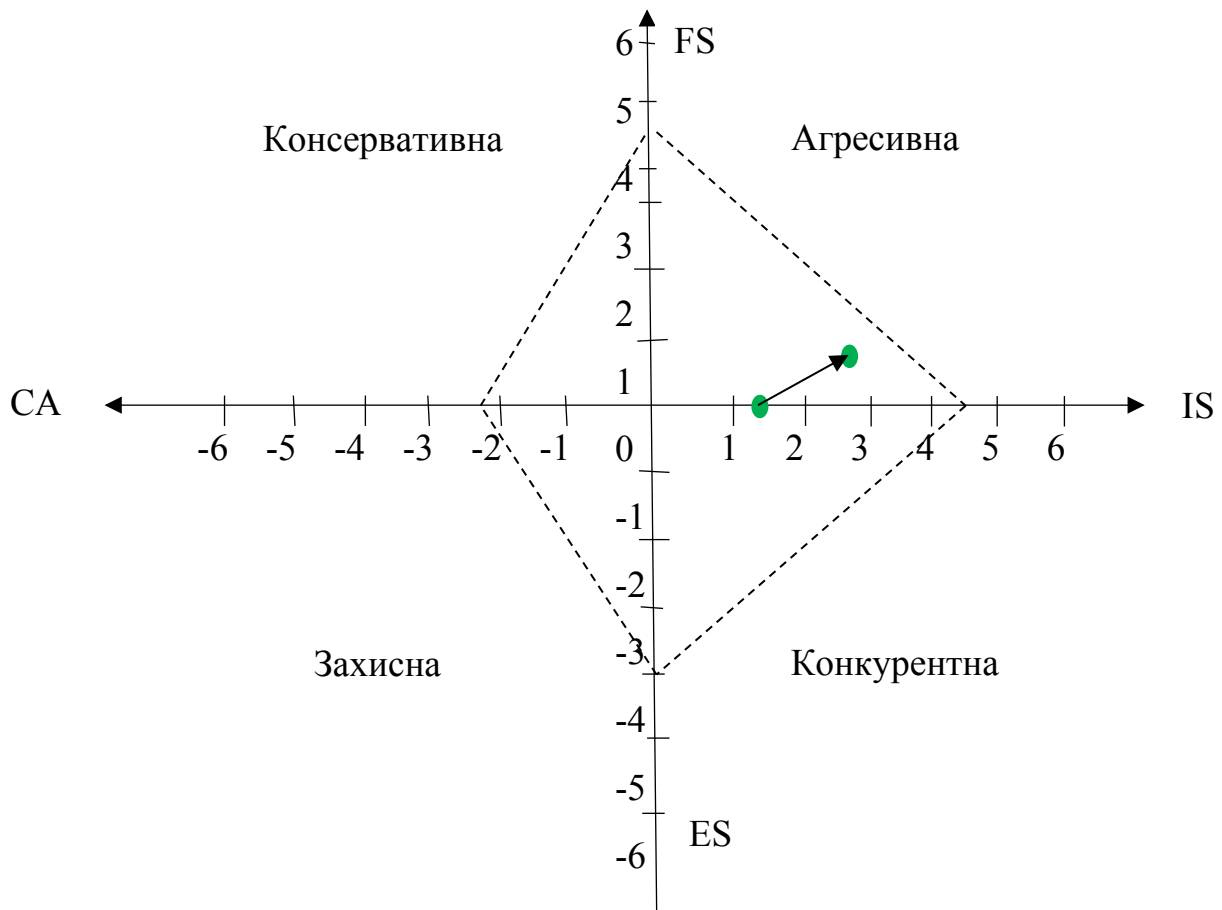


Рис. 3.1. Матриця SPACE аналізу для ДПЗКУ «Гребінківський елеватор»*
*розроблено автором

Отже, на основі отриманих результатів, ДПЗКУ Гребінківський елеватор доцільно впроваджувати агресивну стратегію розвитку, зосереджену на таких положеннях:

- розширення експорту
- інвестування у модернізацію інфраструктури,
- покращення технологічної бази
- автоматизації процесів,
- посилення маркетингових зусиль для зміцнення ринкових позицій.

Результати SPACE-аналізу свідчать про наявність сприятливих умов для активного розвитку та реалізації стратегічних ініціатив підприємства в умовах сучасного ринку.

Наступним кроком є проведення динамічного SPACE-аналізу на основі методу парних порівнянь Сааті.

Спочатку потрібно побудувати матриці парних порівнянь для кожного з чотирьох блоків критеріїв (Таблиця 3.7.):

Таблиця 3.7

Матриця парних порівнянь FS*

	FS1	FS2	FS3	FS4
FS1	1	1/3	1	3
FS2	3	1	3	5
FS3	1	1/3	1	3
FS4	1/3	1/5	1/3	1

*розроблено автором

Зазначимо вагові коефіцієнти часткових критеріїв для кожного з узагальнених критеріїв, розраховані методом Сааті (Таблиця 3.8.):

Таблиця 3.8

Вагові коефіцієнти часткових критеріїв за методом Сааті*

Фінансова сила (FS)		Конкурентні переваги (CA)		Привабливість галузі (IS)		Стабільність середовища (ES)	
Критерій	Вага	Критерій	Вага	Критерій	Вага	Критерій	Вага
1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень рентабельності	0.2009	Частка ринку	0.4266	Попит на продукцію	0.2000	Політична/економічна нестабільність	0.3668
Коефіцієнт автономії	0.5193	Бренд та довіра	0.1746	Рівень рентабельності	0.2000	Рівень інфляції	0.2811

Продовження Таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Платоспроможність	0.2009	Унікальні компетенції	0.2341	Бар'єри входу	0.4000	Конкуренція на ринку	0.1508
Маневреність капіталу	0.0789	Сертифікація/експорт	0.1647	Потенціал розвитку	0.2000	Регуляторні зміни	0.2013

**розроблено автором*

На наступному етапі здійснюється експертне оцінювання часткових критеріїв для поточного та прогнозованого станів, а потім виконати зважування для визначення координат стратегічного вектора SPACE.

$$FS = 4 \times 0.2009 + 5 \times 0.5193 + 4 \times 0.2009 + 3 \times 0.0789 = 4.41$$

$$ES = 1 \times 0.3668 + 2 \times 0.2811 + 3 \times 0.1508 + 2 \times 0.2013 = 1.94 - 6 = -4.06$$

$$IS = 5 \times 0.2 + 4 \times 0.2 + 5 \times 0.4 + 4 \times 0.2 = 4.6$$

$$CA = 4 \times 0.4266 + 3 \times 0.1746 + 4 \times 0.2341 + 4 \times 0.1647 = 3.89 - 6 = -2.11$$

Координати стратегічного вектора:

$$X = IS + CA = 4.6 - 2.11 = 2.49$$

$$Y = FS + ES = 4.41 - 4.06 = 0.35$$

Побудуємо матрицю динамічного SPACE аналізу для ДПЗКУ Гребінківський елеватор (Рис. 3.2.):

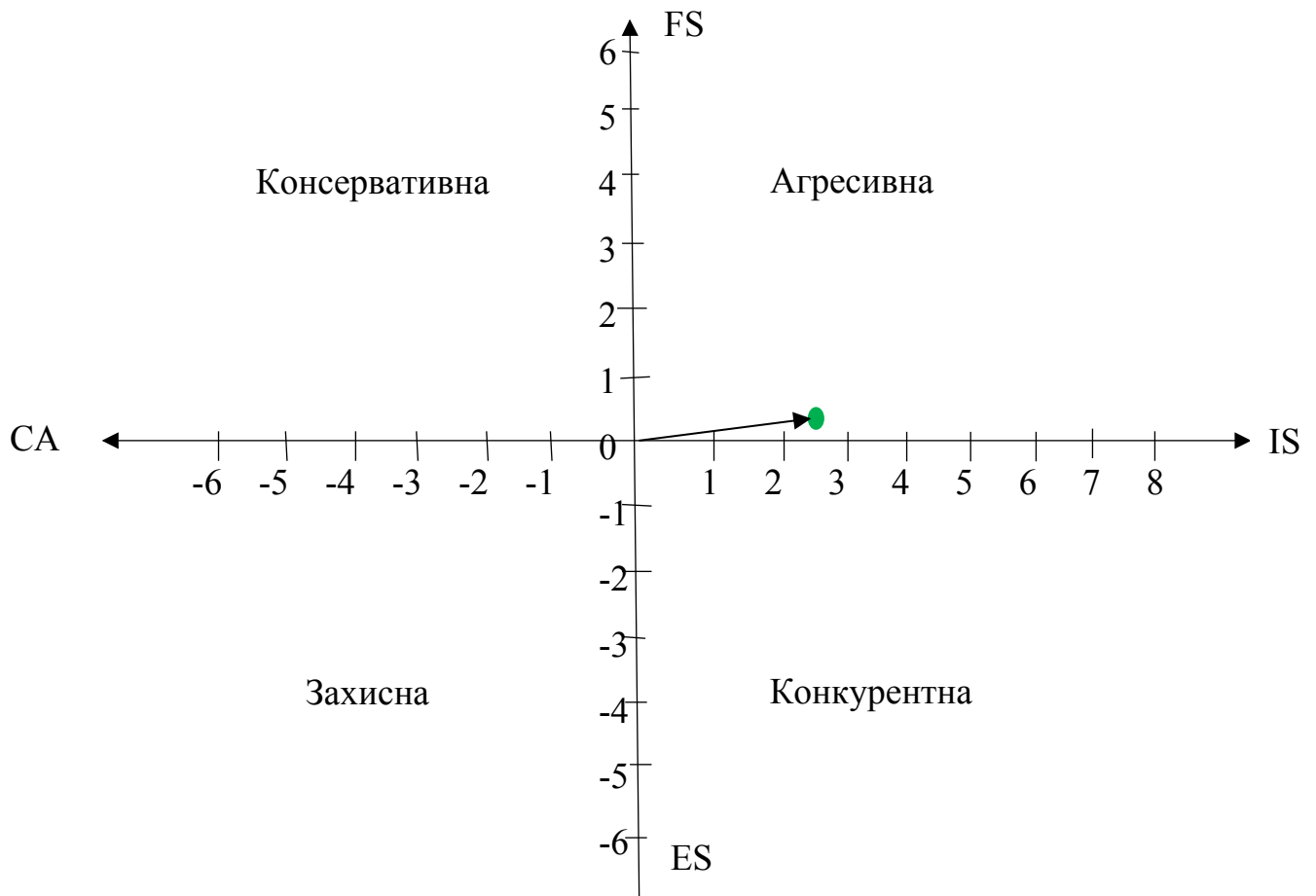


Рис. 3.2. Матриця динамічного SPACE аналізу для ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

**розроблено автором*

Отже, точка (2.49, 0.35) знаходиться в агресивному квадранті матриці SPACE. Доцільно реалізовувати агресивну стратегію з акцентом на інвестиції в інфраструктуру, експорт, автоматизацію та брендинг.

Таблиця 3.9

Результати експертного оцінювання бізнес-напрямів ДПЗКУ Гребінківський елеватор за методом SPACE-аналізу*

Узагальнений критерій	Поточне значення (П)	Бажане значення (Б)
FS	4.41	5.1 (припустимо зростання)
ES	- 4.06	- 2.1 (помірне покращення)
CA	- 2.11	- 1.1 (розвиток маркетингу)
IS	4.60	5.2 (зростання експорту)

**розроблено автором*

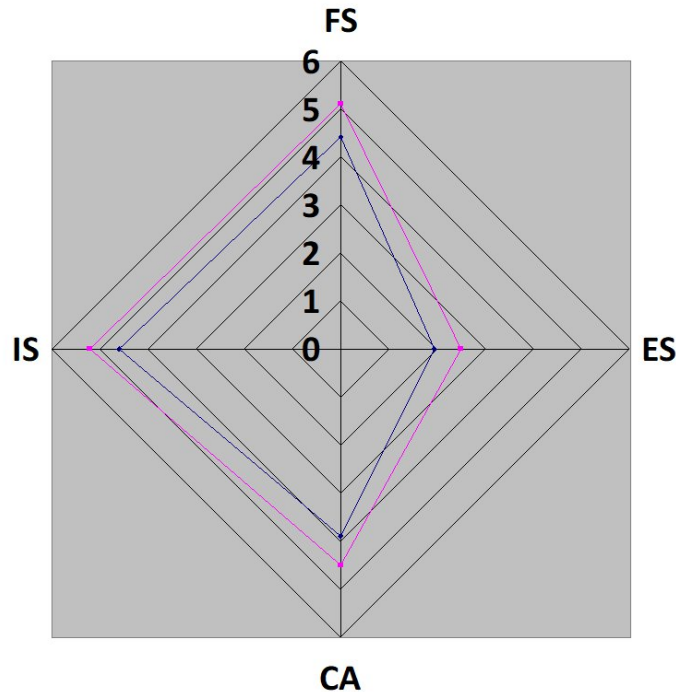


Рис. 3.3. Діаграма трансформації стратегічної позиції ДПЗКУ*

*розроблено автором

Проведений аналіз стратегічної позиції ДПЗКУ Гребінківський елеватор методом SPACE засвідчив, що ДПЗКУ Гребінківський елеватор має стійке фінансове становище та привабливу ринкову нішу.

Переміщення стратегічного вектора у зону агресивного розвитку свідчить про здатність компанії впевнено діяти в умовах конкуренції та змін навколишнього середовища.

Отримані координати стратегічного вектора відносяться до «агресивного» квадранта, що вказує також на привабливість галузі та здатність підприємства адаптуватись до зовнішніх умов. На основі побудованої діаграми бачимо, що поточна траєкторія розвитку відповідає типу б)1, а саме зростання конкурентних переваг, що відповідає стану агресивного розвитку. Таким чином, доцільно спрямувати зусилля на активне оновлення та розширення діяльності.

Необхідно також приділити увагу розвитку інформаційних систем і цифрових інструментів для оптимізації логістичних і управлінських процесів.

Це підвищить прозорість операцій та оптимізує процеси прийняття рішень у ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

Для підприємства важливо розширювати присутність на зовнішніх ринках, укладати нові партнерства та удосконалювати систему збуту.

Агресивна стратегія є найкращою для даного підприємства також враховуючи і наявний потенціал ДПЗКУ Гребінківський елеватор та наявні ринкові можливості. Необхідними заходами є цифровізація системи моніторингу та розвиток сильного бренду підприємства.

Доцільним є зосередження зусиль на впровадженні інноваційних рішень, нарощуванні виробничих потужностей, що є вагомими чинниками посилення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку.

3.2. Обґрунтування заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій ДПЗКУ Гребінківський елеватор на ринку

Для аграрного бізнесу військова агресія є великим викликом, зокрема, для розвитку експортних можливостей України. Важливим є застосування комплексного підходу до розвитку аграрного сектора включаючи формування цінових відносин на ринку.

Особливої уваги потребує цінова політика та створення інфраструктури агросектору. Однією з ключових проблем є неефективність логістичних процесів, що значно підвищує витрати на транспортування продукції, знижує конкурентоспроможність українських виробників на зовнішніх ринках. Необхідно удосконалювати внутрішню логістичну інфраструктуру з метою зниження витрат на транспортування.

Досить важливим аспектом є державна підтримка експортерів агропродовольчих товарів. Велика кількість країн активно використовують інструменти державної підтримки, такі як експортне кредитування та розвиток спеціалізованих кластерів. Як зазначено у дослідженні [52], США та Польща

успішно застосовують програму розвитку агроекспорту через створення сприятливого клімату для експортерів і забезпечення високих стандартів якості сільськогосподарської продукції.

Отже, комплексний аналіз проблем і стратегій дає змогу спрямувати зусилля на покращення конкурентоспроможності аграрного сектора України. За умов чіткої державної політики та удосконалення логістичних процесів, можна підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору та сільськогосподарської продукції на світових ринках.

Враховуючи результати, отримані в процесі оцінювання та аналізу діяльності ДПЗКУ Гребінківський елеватор, нами виявлено низку основних проблеми, зокрема:

- Високі енерговитрати для забезпечення працездатності елеватора;
- Низький рівень автоматизації та цифровізації виробничих процесів;
- Необхідність модернізації обладнання.

З метою підвищення ефективності функціонування та адаптації до умов сучасного ринку, на нашу думку, доцільно впровадити відповідні заходи, що мають стратегічне значення для подальшого розвитку ДПЗКУ Гребінківський елеватор та посилення конкурентоспроможності (Таблиця 3.7):

Таблиця 3.7

Напрями удосконалення діяльності
ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

№	Проблеми	Стратегічні напрями удосконалення
1	Високі енерговитрати	Впровадження енергоефективних технологій та оптимізація енергоспоживання
2	Деякі недоліки автоматизації та цифровізації бізнес-процесів	Цифрова трансформація та автоматизація виробничих і управлінських процесів, автоматичне відвантаження та сортування зерна, цифровізація в лабораторії
3	Необхідність модернізації обладнання	Оновлення технічної складової підприємства, систем завантажування та обробки зерна

*розроблено автором

Розглянемо та обґрунтуємо кожен із вищезазначених напрямів.

- Впровадження енергоефективних технологій є необхідною умовою розвитку ДПЗКУ Гребінківський елеватор, адже високі витрати на енергоносії призводять до збільшення собівартості пропонованих послуг та зниження прибутку підприємства. Доцільним є проведення аудиторського дослідження для виявлення найбільш ресурсозатратних ділянок роботи ДПЗКУ Гребінківський елеватор.

На наш погляд, для зниження енерговитрат на ДПЗКУ Гребінківський елеватор доцільним є:

- Впровадження сушарок з теплоутилізацією, що призведе до зниження енерговитрат на 15-20%;

- Перехід на альтернативні джерела енергії (вітряки, сонячні панелі), що зменшить витрати на обслуговування ДПЗКУ Гребінківський елеватор;

Наступним стратегічним рішенням є цифровізація та автоматизація процесів.

Для того щоб відповідати нормам, ДПЗКУ Гребінківський елеватор варто переходити на автоматизоване управління, що дає змогу значно зменшити кількість помилок та скоротити витрати часу.

Основними заходами для реалізації даного стратегічного рішення є:

- Впровадження CRM систем, що підвищить ефективність управління логістичних процесів та контроль якості;

- Автоматизація лабораторії (зважування, відбір проб, контроль температури в сушарках), що зберігатиме високу якість зерна.

Модернізація виробничого обладнання та технічного забезпечення, що відповідатиме сучасним вимогам та стандартам якості є також важливою умовою для забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства. Зокрема, необхідні:

- Заміна застарілої техніки та механізмів (транспортні стрічки, сушарки, вентилятори), що забезпечить стабільну роботу та високу якість послуг;

- Впровадження нових послуг, таких як додаткове очищення чи підготовка зерна для обробки, заміна техніки на більш надійну та енергоефективну.

Враховуючи вищезазначені пропозиції, визначимо прогнозовані витрати на ці заходи для ДПЗКУ Гребінківський елеватор (Таблиця 3.8.):

Таблиця 3.8

Прогнозовані витрати на удосконалення виробничих потужностей
ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

Напрямок	Зміст	Орієнтовні витрати (млн грн)
1. Модернізація обладнання	Заміна транспортерів, сушарок (частково), систем аспірації	22 - 28
2. Енергоефективність	Встановлення частотних перетворювачів, LED-освітлення, теплові насоси, нові електродвигуни	5 - 7
3. Автоматизація процесів	Впровадження SCADA-систем, автоматичного обліку зерна, систем відеоспостереження і контролю доступу	4 - 6
4. Цифровізація	CRM - система, онлайн-моніторинг транспорту, облік витрат і продукції	2 - 3
5. Інфраструктура та капремонт	Відновлення бетонних покриттів, даху, дренажних систем, оновлення внутрішньої логістики	6 - 8
6. Резерв на непередбачувані витрати (10%)	Резерв на інфляцію, непередбачувані зміни, узгодження проєктів	4 - 6

*розроблено автором на основі даних, наведених у Додатках В-Д та джерелах [29, 74]

Таким чином, вартість оновлень враховує фінансовий стан та виробничі потужності ДПЗКУ Гребінківський елеватор, а саме:

- Наявний об'єм елеваторних потужностей (80 тис. тонн);
- Підтримка ДПЗКУ та фінансування;
- Рівень амортизації;
- Капіталовкладення минулих років.

Низький рівень капітальних інвестицій у 2023 році - 3,2 млн грн вказує на низьке фінансування технічного розвитку, що створює ризики для стабільної експлуатації елеватора в довгостроковій перспективі.

Фінансові збитки, які спостерігались у 2023 р. – 1,9 млн грн пов'язані з низькою ефективністю потужностей, енергозатратністю технологій та відсутністю цифрового обліку. Це підтверджує необхідність інвестування у напрямках енергоефективності та автоматизації.

Інвестиції в удосконалення виробничих потужностей досліджуваного підприємства можуть бути розподілені поетапно протягом 2–3 років.

Іншим напрямом є впровадження цифрових інструментів управління та контролю (CRM, SCADA), що дає змогу зменшити втрати зерна, а також забезпечити прозорість обліку, своєчасний моніторинг та аналіз бізнес-процесів і швидке ухвалення управлінських рішень.

Реалізація цих заходів дасть змогу:

- скоротити енерговитрати на 15–25%;
- зменшити виробничі втрати на 5–10%;
- підвищити прибутковість до позитивного рівня вже у перший рік після модернізації.

У процесі аналізу діяльності ДПЗКУ Гребінківський елеватор було встановлено, що підприємство надає широкий спектр послуг, а саме зберігання, очищення, сушка та обробка зернових культур. На підприємстві є всі технічні умови для надання послуг на високому рівні: потужність зберігання зернових культур 80,7 тис. тонн, наявність лабораторії, сучасні сушарки та інше спеціалізоване і сертифіковане обладнання. Одним із

важливих аспектів є застосування інтегрованого підходу до управління, цьому сприяє ефективний розподіл та використання ресурсів, модернізація та автоматизація обладнання та екологізація виробництва.

У результаті дослідження встановлено, що для підвищення конкурентоспроможності ДПЗКУ Гребінківський елеватор необхідно впровадити зміни, спрямовані на розширення послуг, зниження тарифів за рахунок пошуків дешевших енергоресурсів, зниження собівартості та модернізацію діючого обладнання. Для досягнення ідеального результату, вагомого значення набуває успішна адаптація до динамічних зовнішніх змін, що забезпечується оперативним реагуванням на економічні виклики навколишнього середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

У роботі було розглянуто поняття конкурентоспроможність підприємства з точки зору різних науковців. На основі проведеного аналізу визначено, що конкурентоспроможність- це здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринку, пропонуючи товари та послуги якісніші, ніж у конкурентів і за кращими цінами.

На основі проведеного комплексного аналізу конкурентоспроможності ДПЗКУ Гребінківський елеватор виявлено сильні та слабкі сторони, загрози та можливості розвитку досліджуваного підприємства на ринку елеваторних послуг. Встановлено, що ДПЗКУ Гребінківський елеватор має вигідне логістичне розташування, наявна сучасна лабораторія та значні потужності зберігання зернових, підтримка з боку держави. Водночас, підприємство стикається з низкою викликів, зокрема, високою конкуренцією, низькою маржинальністю надання послуг та зовнішніми загрозами, пов'язаними з воєнними діями.

Застосування методів багатокритерійного аналізу, зокрема, TOPSIS та COPRAS дало змогу здійснити об'єктивне порівняння ДПЗКУ Гребінківський елеватор з основними конкурентами. Так, згідно результатів, отриманими за методом TOPSIS, підприємство займає 3 місце серед наявних альтернатив. Водночас результати, отримані за методом COPRAS засвідчили високу привабливість ДПЗКУ Гребінківський елеватор для поклаждодавців, завдяки гнучким умовам співпраці, різноманіттю послуг та вигідним цінам.

На основі карт стратегічних груп конкурентів було проведено оцінювання та аналіз низки складових, що виступають важливими чинниками конкурентоспроможності: рівень автоматизації, інвестиційна активність та інфраструктурне забезпечення підприємства. Встановлено, що модернізація та цифровізація є ключовими напрямками для подальшого розвитку досліджуваного підприємства.

Обґрунтовано, що ДПЗКУ Гребінківський елеватор має потенціал для розвитку, особливо за умов впровадження новітніх технологій, розширення спектру послуг та проведення активної маркетингової політики.

Результати SPACE-аналізу засвідчили, що підприємство перебуває у квадранті агресивного розвитку, що вказує на його фінансову стабільність, наявні конкурентні переваги та сприятливі умови для активного стратегічного зростання.

Таким чином, ДПЗКУ Гребінківський елеватор має всі можливості для розвитку і масштабування діяльності. Ефективне управління, забезпечення своєчасного контролю бізнес-процесів та інші вищезазначені заходи є важливим кроком до зростання прибутковості, процвітання підприємства і економіки України.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю ДПЗКУ Гребінківський елеватор має базуватись на чітко визначених напрямках — цифровізації, підвищенні ефективності логістики, зміцненні бренду та активному використанні галузевого потенціалу. Вищевказані заходи сприятимуть підвищенню адаптивності підприємства до динамічних умов ринку та забезпечать сталий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропродовольчий експорт України за шість місяців 2024 року [Електронний ресурс]. URL:<https://uaexport.org/2024/07/18/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-za-shist-misyatsiv-2024-roku/>
2. Ansoff, I. (2009). *Strategic management. Classic edition.* М., 2009. 344 р.
3. Артим І., Селіверстов Р. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. Розробка. К. : НАДУ, 2009. - 36 с.
4. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS.* 2022. №2. С. 142-152. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f08d43aa-ad4f-4814-9787-1e655fd2b514/content>
5. Балан В.Г, Анісімова Л. А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* Вип. 25. 2011. С. 33–42.
6. Балан В.Г. Гібридний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі COPRAS-G ТА FUZZY COPRAS. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2020. Том 25. Випуск 4 (83). С. 39–45. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_4/8.pdf
7. Балан В.Г. Методичний підхід до вибору партнерів по стратегічному альянсу на основі нечіткої логіки. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць.* Одеса : Одеський національний економічний університет, 2020 р., № 2 (73). С. 121–135.
8. Балан В.Г., Тимченко І.П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPASЕ-аналізу. *Схід.* 2016. № 4 (144). С. 5–16.
9. Берницька, Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз.* 2012. Вип.

11, ч. 2. С. 41-45. URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/Стратегічний%20аналіз%20зовнішнього%20середовища%20підприємства%20методом%20PEST.pdf>

10. Бленда Н. О., Вовк Д. А. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища. Матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції «Актуальні питання сучасної економіки» 20 грудня 2019 р. Умань: Видавець «Сочінський», 2019. С. 15–16.

11. Бродюк І. В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 131–133.

12. Голда Н. Методи визначення конкурентоспроможності. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2 (49).

13. Гребінківський елеватор ДПЗКУ. Карта елеваторів України. URL:
<https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/673-grebenkovskiy-elevator>

14. Гребінківський елеватор ДПЗКУ [URL]. Elevatorist.com.
<https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/673-grebenkovskiy-elevator>

15. Гребінківський елеватор. Філія ДП "ДПЗКУ" [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.grebenka.com/dovidkova-grebinki/promislovist/silske_gospodarstvo_fermerski_gosp/grebinkivskij_elevator_filija_dp_dpzku/259-1-0-59

16. Державна продовольчо-зернова корпорація України. Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/1-gpzku>

17. Державна продовольчо-зернова корпорація України (ДПЗКУ). Зберігання, переробка та зерноторгівля. 21191. [Електронний ресурс]. – URL: <https://elevatorist.com/kompanii/1-gpzku>

18. Державна продовольчо-зернова корпорація України. Про корпорацію [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pzcu.gov.ua/corporation/pro-korporacziyu/>.

19. Дідченко О. І., Крецул М. М. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_185.pdf
20. Договір складського зберігання зерна АТ «ДПЗКУ» «Гребінківський елеватор» №36-ЗБ/2024, 07 жовтня 2024 року.
21. Дьолог Т. І. Стратегічний аналіз середовища підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 46–48.
22. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8612/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
23. Elevatorist.com. (2021). Топ-15 компаній за елеваторними потужностями у 2021 році. URL: <https://elevatorist.com/rating/top-15-kompaniy-za-elevatornimi-potujnostyami-u-2021-r>
24. Завадська Д. В. Маркетинг у банку: теорія та методологія. Одеса : Видавництво "Атлант". 2010. – 717 с.
25. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 р. № 996-XIV. [Електронний ресурс]. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3241>
26. Закон України «Про оплату праці» (від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст. 121.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
27. Замазій О. В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 2 (2). С. 108–111.
28. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
29. Інженерна компанія Alter Air. Теплові насоси [Електронний ресурс]. URL: <https://shop.alterair.ua/otoplenie/teplovye-nasosy/>

30. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>.
31. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 107–113.
32. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
33. Команда YC.Market. (26 січня 2024 р.). Агропромисловий комплекс України: огляд ніші та реалії сьогодення. URL: <https://blog.youcontrol.market/aghropromislovii-komplieks-ukrayini-oghliad-nishi-ta-riekaliyi-soghodiennia/>
34. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
35. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: навчальний посібник / за заг. ред. Даниленка А.С. – Біла Церква: БНАУ, 2018. 248 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0059810.pdf>
36. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: підручник / за заг. ред. Шуст О. А. – Київ: Вид. «Центр учбової літератури». 2024. 536 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/12577/1/Competitiveness%20of%20the%20agrarian.pdf>
37. Корнилюк Р. Коефіцієнтний фінансовий аналіз. *YouControl Blog*. 28.02.2023. URL: <https://blog.youcontrol.market/koiefitsiiientnii-finansovii-analiz>
38. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_21
39. Кучмей О. В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «Будівельна корпорація «Укрбуд»).

Ефективна економіка. 2017. № 11. URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6037>

40. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с. URL:https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf

41. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2024 .№ 3. С.110–116. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf>

42. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf>

43. Маркетингова діяльність підприємств: підручник. О. П. Косенко [та ін.]; ред. О. П. Косенко; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: ТОВ «Оберіг». 2023. С. 1155. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/62858>

44. Мацкевічус С. С., Білий Р. О. Виробничий процес і його характеристика. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2020): збірник доповідей. Вінниця: ВНТУ. 2020. URL: https://fk.vntu.edu.ua/images/documents/Publikazii_10.2020/vntu_2020_fim.pdf

45. Наказ №112 «Про формування облікової політики та організацію бухгалтерського обліку у АТ «ДПЗКУ» від 4 вересня 2024 року.

46. Науменко Ю.В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського*

політехнічного університету. 2024. № 4. С.69. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf>

47. Аналіз 5 сил М. Портера: шаблон Excel-файлу. URL: [https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/837117/mod_assign/intro/аналіз%20за%20Портером%20–%20приклад%20\(1\).xlsx](https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/837117/mod_assign/intro/аналіз%20за%20Портером%20–%20приклад%20(1).xlsx)

48. Оберемчук В.Ф. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2012. 240 с.

49. Оберемчук В. Ф. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори та рівні. *Економічний аналіз*. 2012. № 3. С. 45–51.

50. Онищенко В. О. Аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/6192/6221>

51. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163–167.

52. Паска, І., Свиноус, І., Артимонова, І., Остапенко, С., Присяжнюк, Н. (2024). Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках агропродовольства. *Економічний аналіз*. №34. С. 497-508. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.497>

53. Положення про філію акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Гребінківський елеватор» (Затверджено Голова Правління І. Марченко (11 вересня 2019 року)).

54. Попадинець Н.М. Конкурентоспроможність продукції аграрного сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Молодь і науковий прогрес в аграрній економіці". 2015. URL: <https://ird.gov.ua/irds/molvch20150261330.pdf>

55. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. / уклад. Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків:

ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. 209 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26529>.

56. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник 2.вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. 526 с.

57. Про внесення змін до Програми соціально-економічного розвитку Гребінківської міської територіальної громади на 2022–2026 роки : рішення 18 сесії VIII скликання від 26 січня 2022 р. № 1615. URL: <https://hrebinka.org.ua/data/laws/doc2022-1-26-9.pdf>

58. Радченко О. П., Вигоняйло А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6351>

59. Райковська І. Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. №1. С. 84–92.

60. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2012. № 1.

61. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ Бізнесу і Менеджменту ХНТУСГ*. 2023. №60. С. 174-181.

62. Романченко І.С., Потьомкін М.М., Сирський О.С. Метод трикритеріального евклідового ранжування та його використання для багатокритеріального порівняння альтернатив. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence*. 2019. № 1. С. 59-63. DOI: 10.33099/2311-7249/2019-34-1-59-63.

63. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

64. Салій М. (2017). Трудові конфлікти та методи їх вирішення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/257.pdf>

65. Спільник І. В. Факторне моделювання та аналіз рентабельності власного капіталу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч.3. С. 55-59

URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/15211>

66. Статут публічного акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України»

67. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/60.pdf

68. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник / за ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37617/6/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D0%90%D0%93%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf>

69. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>.

70. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. Вип. 41. С. 307–312.

71. Трояновська О. Б. Стратегія підприємства. Х.: ХНАМГ. 2012. 121с.

72. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

73. Фірсова С. Г., Долгова Д. Д. Методичний інструментарій прийняття управлінських рішень при виведенні товару на новий ринок. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2019. Т.24, Вип.79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-79-14>

74. Phoenix Tec. Новітні зернові сушарки Phoenix власного виробництва [Електронний ресурс]. URL: <https://phoenixtec.com.ua/products/zernosusharky>

75. Chatterjee N., Bose G. A COPRAS-F base multi-criteria group decision making approach for site selection of wind farm, *Decision Science Letters*, 2013.

76. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник, 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

77. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 96–99.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025.
Економіка України 2025: нові вектори
розвитку в умовах глобальних
трансформацій**

Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ - 2025

Гула М.А.	Особливості використання методів оцінки вартості компаній під час війни	298
Гула А.Б.	Особливості боргової політики України в умовах військової агресії	299
Домнікієв М.В.	Сучасний стан та перспективи фінансування оборонного сектору України	300
Желнов Б.В.	Тітлізація економіки як головна загроза бюджетній безпеці України	301
Жуков А.Я.	Зарубіжний досвід функціонування ринку внутрішніх державних запозичень та можливості його імплементації в Україні	302
Залужна З.В.	Використання програмно-цільового методу бюджетування в макроекономічному вимірі: вплив на фінансову стійкість держави	304
Зячківський Б.М.	Цифрова валюта (CBDC): потенційний вплив на фінансову систему України	306
Ібатулліна Д.М.	Суперечності залучення іноземних інвестицій в економіку України на сучасному етапі	307
Ігрюнова С.О.	Діяльність банківських установ на ринку зеленого фінансування в Україні	309
Каганець В.В.	Інвестиції в екологічно сталий бізнес у механізми післявоєнної відбудови України	311
Камардіна Д.Ю.	Вплив податкового навантаження на управління фінансами суб'єкта господарювання (на прикладі ТОВ «Ерст энд Янг Аудиторські Послуги»)	312
Касцюка З.А.	Військові облигації як джерело фінансування оборонних витрат держави	313
Коваль П.О.	Фінансова система України в умовах глобалізаційних трансформацій та інновацій	314
Копель І.О.	Е-інвойсинг у системі реверсивного факторингу	315
Кульченко Ф.В.	Фінансова політика корпорації	317
Кутирська В.О.	Управління державним боргом України в умовах економічної нестабільності	318
Кучин А.Б.	Інституціоналізація механізму фінансового планування	320
Лагоша А.Т.	Особливості співпраці НБУ з Світовим банком в період війни	322
Лепський Р.В.	Компанія із придбання спеціального призначення (SPAC) як альтернативний шлях залучення фінансування	323
Лещенко І.О.	Зелені фінанси як інструмент повноцінного відновлення в Україні	324
Лішник А.Ю.	Соціальний захист людини в умовах воєнного стану в Україні	327
Ложечко О.І.	Фондові індекси України: їх роль у функціонуванні та стабільності фінансової системи	328
Матвієнко Х.В.	Стан фінансового забезпечення місцевих бюджетів в Україні в умовах широкомасштабної війни	330
Мельник Н.В.	Роль індикаторів впливу ризиків у бюджетному процесі	332
Мельничук Ю.Ю.	Зовнішні боргові запозичення: необхідність, ризики та переваги для України	334
Мрачковська С.А.	Інтеграція криптовалют у традиційні фінансові установи	336
Панкович М.В.	Фінансова стабільність корпорації: методологія комплексного аналізу та оцінка ризиків для стратегічного розвитку	337
Рубан А.Ю.	Міжнародна співпраця як фактор трансформації фінансової системи України	338
Рубан В.С.	Функціонування інвестиційних фондів нерухожості на фінансовому ринку	340
Савкин О.О.	Формування інвестиційної політики туристичної компанії в Україні	341
Самсонов В.Ю.	Монетарна політика національного банку України: стратегічні пріоритети та інструменти у 2025 році	342
Скорупська Ю.Ю.	Формування прибутку підприємства на прикладі ПрАТ «МХП»	344
Смалюк С.С.	Криптовалюта та технологія блокчейн: можливості й ризики для фінансової системи України	345
Соболь М.Р.	Шляхи застосування штучного інтелекту у фінансах	347
Султан Н.В.	Роль SWAP угод у мінімізації валютних та відсоткових ризиків	348
Тараба В.С.	Імплементація PSD2 та впровадження відкритого банкіngu в Україні	350
Трейтак О.О.	Фінансові аспекти реформування пенсійної системи України: оцінка поточного стану, проблеми та шляхи вирішення	352
Хитрий О.О.	Інвестиційна привабливість підприємства в умовах післявоєнного відновлення економіки України	354
Хибульнич О.В.	Сучасні виклики управління публічними фінансами в Україні	356
Цюріпа К. В.	Фінансування "креативної" економіки: проблеми, можливості та державна підтримка	357
Чубін Д.Д.	Вплив побудови фінансового моделювання на діагностику та стабілізацію фінансової стійкості підприємства в умовах війни	359
Шкварун М.В.	Трансформація банківського бізнесу під впливом діджиталізації	360
Шпурик Г.О.	Застосування Big Data у прогнозуванні економічного та фінансового розвитку України	362
Korovin Serhii	Impact of ESG reporting on financial system	363

Секція 8. Менеджмент організацій в умовах викликів мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій

Андрусік К.І.	Трансформація поштової логістики України в умовах війни: виклики та перспективи	365
Багрий Л.О.	Організаційно-економічні механізми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності	366
Бідій С.Б.	Формування системи інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі в умовах викликів мобілізаційної економіки України	368
Білевич В.Д.	Agile-фреймворки у різних типах проєктів: сутність та порівняльний аналіз	369
Болотов І.О.	Особливості управління інтелектуальним капіталом	370
Боровилова О.Д.	Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства у сфері будівництва	371
Бутенко Д.С.	Практики та методики управління трансфером технологій	372
Бутович К.О.	Оцінювання ризиків для бренду роботодавця	374
Ворона О.А.	Напрями вдосконалення політики управління персоналом в умовах організаційних змін	376
Гефко А.В.	Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0	377
Гітько І.В.	Конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни	379
Гадлевська О.В.	Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану в Україні	381
Григоренко С.Р.	Управління персоналом в умовах сучасних викликів для України	382
Грищенко Е.І.	Сучасні методи розвитку персоналу підприємства	384
Довганюк А.А.	Командна робота: студентоцентризований підхід її організації	385
Дорошні О.С.	Специфіка оцінки потенціалу впровадження інновацій малим підприємством	386
Дроб Н.Р.	Систематизація кращих практик профілактики професійного вигорання у провідних міжнародних компаніях	387
Друбецький С.О.	Концептуальні основи рефлексивного інструментарію управління командами в організаціях	389
Думнич Р.І.	Рейнтеграція ветеранів як фактор трансформації бізнес-процесів в Україні	390
Зівченко С.О.	Особливості ринку праці в умовах мобілізаційної економіки: виклики, адаптація та практики кращих роботодавців України	391
Зубцова В.І.	Стратегічне управління розвитком підприємства сфери комунальних послуг в умовах війни	393
Калайтан Л.І.	Напрями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств	395
Калінчук А.І.	Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва	396
Кайк О.І.	Психодіагностика в системі моніторингу персоналу	397

НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Калайтан Ліля Ігорівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Нетреба І.О.

DIRECTIONS OF MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The peculiarities of managing the competitiveness of agricultural enterprises in the conditions of war are revealed. The impact of external environmental factors on the ability of agricultural enterprises to adapt to changes and to form a development strategy in difficult economic conditions is studied. The areas of competitiveness management are defined.

Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку країни, формуванні продовольчої безпеки та інтеграції України у світові ринки. В сучасних умовах перед аграрними підприємствами постають нові завдання, що спрямовані на збереження конкурентних позицій, адаптацію до змін зовнішнього середовища і забезпечення сталого функціонування. Війна в Україні спричинила безпрецедентні втрати для аграрного бізнесу, але водночас виявила його значний потенціал до виживання і адаптації. Основна проблема полягає в тому, що в умовах війни аграрні підприємства стикаються з новими викликами: руйнуванням інфраструктури, проблемами в сфері логістики, втратою ресурсів, що створює загрозу не лише для конкурентоспроможності, але й для самого існування підприємств. Ця ситуація актуалізує дослідження підходів до ефективного управління конкурентоспроможністю, визначення ключових факторів впливу, ідентифікації і аналізу ризиків, а також пошуку інноваційних рішень, що дадуть змогу аграрним підприємствам залишатися життєздатними навіть у кризових умовах [2; 3].

На сьогоднішній день конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових передумов його успішного функціонування та розвитку. Здатність організації ефективно конкурувати визначається його спроможністю задовольняти потреби споживачів якісною продукцією чи послугами за прийнятною ціною, забезпечуючи при цьому прибутковість та стійкість діяльності. Кожен підприємство має свої особливості, які потрібно враховувати в управлінні: розташування, спеціалізацію, масштаби діяльності та наявні ресурси. Важливо знайти способи адаптації до нових умов, зокрема через впровадження інновацій, цифровізацію процесів [5].

Сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства" трактується в економічній літературі по-різному. Зокрема, деякі дослідники розглядають її як здатність забезпечувати переваги над конкурентами у певному сегменті ринку, інші – як сукупність характеристик, які дають змогу підприємству бути успішним у конкурентному середовищі [3; 4]. Згідно з визначенням, наведеним у праці [2], під конкурентоспроможністю розуміють здатність компанії досягати ефекту синергії від раціонального використання наявних ресурсів для реалізації стратегії розвитку. Слід зазначити, що для аграрних підприємств конкурентоспроможність має свою специфіку, яка залежить не лише від економічних та організаційних факторів, але і від природно-кліматичних умов, доступу до ресурсів, державної підтримки галузі. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це багатовимірна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, випереджаючи конкурентів у досягненні стратегічних цілей. Найважливішими параметрами, що характеризують конкурентоспроможність підприємства і чинниками, що її визначають є наступні: конкурентоспроможність продукції і здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому оточенні. При цьому слід враховувати, що адаптація підприємства забезпечується комплексом технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та економічних характеристик [1].

Методичні положення оцінювання і аналізу галузевої структури вперше запропонував М. Портер [4]. Так, відповідно до моделі «галузевої структури», середовище прямого впливу на діяльність компанії складається з «конкурентних сил», що мають двобітний характер впливу: нові конкуренти, які входять в галузь; загрози з боку товарів-субститутів; компанії-конкуренти, які вже надійно закріпили свої позиції в галузі; дії продавців і споживачів. З одного боку, ці конкурентні сили загрожують виживанню підприємства, а з іншого – створюють передумови для зростання ефективності його діяльності. Отже, позитивний або негативний вплив конкурентних сил на діяльність підприємства значним чином визначається вищезазначеними факторами конкуренції.

Можливість появи інших підприємств у галузі сприяє появі своєрідних бар'єрів, вплив яких проявляється у разі необхідності виходу або входу в галузь [2]: економія на масштабах виробництва, досвід, диференціація продукції, потреба у капіталі, недостатня кількість каналів збуту продукції для нових підприємств-конкурентів. Стратегія підприємства відображає чітку політику щодо подолання цих бар'єрів, а також враховує причини, що впливають на конкуренцію у галузі. На думку М. Портера [4], керівникам підприємства необхідно визначити можливості і загрози зовнішнього оточення і оцінювати свої сили й слабкі сторони і вже на основі отриманих результатів та висновків формувати стратегію поведінки, враховуючи також вплив сил, що визначають конкуренцію у цій галузі.

На наш погляд, оцінювання впливу безпосереднього оточення на діяльність підприємства повинно базуватися на врахуванні таких чинників як пропозиція товарів за зниженими цінами, реклама, надання споживачем додаткових послуг, післяпродажне обслуговування, рівень диференціації продукції. Узагальнивши результати дослідження, представлені у праці [4], можна сформулювати напрями, реалізація яких дає змогу підвищити конкурентоспроможність аграрного підприємства на ринку:

1. Застосування новітніх технологій та автоматизація процесів з метою підвищення ефективності виробничої діяльності. Так, застосування на практиці аналітичних систем і штучного інтелекту дає змогу отримати конкурентні переваги.
2. Залучення капіталовкладень у перспективні напрями бізнесу спрямоване насамперед на модернізацію виробництва для покращення якості продукції та забезпечення зростання прибутковості.
3. Розробка та реалізація антикризових програм, застосування гнучкого підходу до формування стратегічних цілей і завдань аграрного підприємства уможливає оперативне реагування на економічні і соціальні виклики та забезпечує швидку адаптацію до змін.
4. Використання сучасного маркетингового інструментарію, зокрема реклами, допомагає аграрним підприємствам збільшити обсяги продажу продукції та розширити ринок збуту.
5. Раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, оптимізація логістичних процесів дає змогу суттєво зменшити собівартість продукції і підвищити рентабельність.
6. Удосконалення кадрової політики та спрямування зусиль на розвиток і навчання персоналу. Впровадження ефективних мотиваційних програм сприяє підвищенню продуктивності праці.

Отже, аграрні підприємства мають зосередитися на гнучкості, адаптивності та стійкості для збереження своїх конкурентних позицій у складних умовах. Інновації, цифровізація та реалізація нових управлінських стратегій будуть ключовими для подолання бар'єрів і забезпечення ефективної діяльності в майбутньому. Конкурентоспроможність залежить як від особливостей діяльності підприємства, так і від здатності адаптуватися до зовнішніх викликів.

1. Балад В. Г., Бабенко Д. М. Модель управління конкурентоспроможністю дослідницьких університетів. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&x=7906> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.84

2. Ігнатенко М. М., Левська Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агроекономіка*. 2024. №7. Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/3393/3429/8113>

3. Оберемчук В. Ф. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори та рівні. *Економічний аналіз*. 2012. № 3. С. 45–51.

4. Porter M. On Competition. Harvard Business Press, 2008. 544 p.

5. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Козим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Четєгова-Терешків. Х.: ВД «НДЖЕК», 2010. 320 с.

Динаміка показників ліквідності ДПЗКУ Гребінківський елеватор *

Показники	Період				
	2019	2020	2021	2022	2023
Абсолютна ліквідність	0,119	0,183	0,009	0,034	0,096
Миттєва ліквідність	1,119	1,183	1,009	1,034	1,096
Поточна ліквідність	75,004	117,473	6,648	27,239	69,047
Частка грошових коштів в активах	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001

**джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Динаміка показників платоспроможності ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

Показники	Період				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт заборгованості	0,009	0,007	0,119	0,030	0,011
Відношення боргу до капіталу	0,013	0,009	0,150	0,037	0,014
Фінансовий леверидж	1,409	1,276	1,265	1,240	1,295
Відсоткове покриття	4,375	-8,108	-1,096	1,379	2,305

**джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Динаміка показників рентабельності ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

Показники	Період				
	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність капіталу	0,058	-0,069	-0,165	0,051	0,033
Рентабельність активів	0,041	-0,054	-0,130	0,041	0,026
Валова маржа	0,606	0,128	-0,355	0,298	0,198
Операційна маржа	0,566	0,073	-1,034	0,224	0,164

**джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Динаміка показників ділової активності ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

Показники	Період				
	2019	2020	2021	2022	2023
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Оборотність запасів	8,067	7,931	19,172	28,264	28,113
Оборотність дебіторської заборгованості	25,068	18,426	1,473	13,372	29,805
Оборотність кредиторської заборгованості	11,101	18,099	2,101	9,714	24,764
Оборотність активів	0,237	0,123	0,175	0,396	0,333

Продовження Таблиці Б4

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Оборотність чистого капіталу	0,334	0,157	0,222	0,491	0,432
Період оборотності запасів	45,246	46,022	19,038	12,914	12,983
Період оборотності дебіторської заборгованості	14,560	19,809	247,794	27,296	12,246
Період оборотності кредиторської заборгованості	32,880	20,167	173,727	37,575	14,739
Операційний цикл	59,806	65,831	266,832	40,210	25,229
Цикл обороту грошових коштів	26,926	45,664	93,105	2,635	10,490

**джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Тарифи на послуги зернового складу*

ВИД ПОСЛУГ		ТАРИФ НА ПОСЛУГИ, (в гривнях, включно з ПДВ)
		Зерно
1	2	3
ПРИЙМАННЯ (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)	З залізничного транспорту	16,98
	З автотранспорту	16,98
ОЧИЩЕННЯ (за зниження смітної домішки на 1,0 (один) тонно-відсоток)	Ранні зернові	21,84
	Кукурудза	25,20
	Соняшник	34,56
	Ріпак	-
	Соя, горох	26,10
СУШІННЯ (за зниження вологості на 1,0 (один) тонно-відсоток)	Ранні зернові	127,44
	Кукурудза	114,18
	Соняшник	142,80
	Ріпак	-
	Соя, горох	139,80
ЗБЕРІГАННЯ (за 1 (одну) тонну залікової ваги на день)	Ранні зернові	3,84
	Кукурудза	3,84
	Соняшник	4,08
	Ріпак	-
	Соя, горох	3,96
ВІДВАНТАЖЕННЯ На автотранспорт (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)	Ранні зернові	196,50
	Кукурудза	196,50
	Соняшник	198,00
	Ріпак	198,00
	Соя, горох	204,00
ВІДВАНТАЖЕННЯ На залізничний транспорт (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)	Ранні зернові	196,50
	Кукурудза	196,50
	Соняшник	198,00
	Ріпак	-
	Соя, горох	213,00
ЗВАЖУВАННЯ на залізничних вагах (за 1 (один) вагон) (брутто + нетто)		690,00
МАНЕВРОВІ ПОСЛУГИ (у т. ч. подача, прибирання вагонів тощо) (за 1 (один) вагон)		1896,00
ВАРТІСТЬ СКЛАДСЬКИХ КВИТАНЦІЙ (за 1 (одну) штуку)		34,44
ВАРТІСТЬ ПОДВІЙНОГО СКЛАДСЬКОГО СВДОЦТВА (за 1 (одну) штуку)		40,86
ОФОРМЛЕННЯ (ЗА ОДНЕ ОФОРМЛЕННЯ АБО ПЕРЕОФОРМЛЕННЯ) ЗЕРНА*)		98,76
АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ БЕЗПЕКИ (ПЕСТИЦИДИ, ТОКСИЧНІ ЕЛЕМЕНТИ, РАДІОНУКЛІДИ) (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)		9,00

Продовження Додатку В

Продовження Таблиці В1

1		2
АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕННЯ НАЯВНОСТІ ГЕНЕТИЧНО МОДИФІКОВАНИХ ОРГАНІЗМІВ (ГМО): ПШЕНИЦЯ, КУКУРУДЗА (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)		3,00
АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕННЯ НАЯВНОСТІ ГЕНЕТИЧНО МОДИФІКОВАНИХ ОРГАНІЗМІВ (ГМО): НАСІННЯ РІПАКУ, СОЯ (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)		4,98
ВИЗНАЧЕННЯ МАСОВОЇ ЧАСТКИ БІЛКУ, У ПЕРЕРАХУНКУ НА СУХУ РЕЧОВИНУ ДЛЯ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)		1,98
ВИЗНАЧЕННЯ МАСОВОЇ ЧАСТКИ ОЛІЇ, У ПЕРЕРАХУНКУ НА СУХУ РЕЧОВИНУ ДЛЯ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)		1,98
АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕННЯ ГЛЮКОЗИНОЛАТІВ, ЕРУКОВОЇ КИСЛОТИ (РІПАК) (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)		3,00
АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕННЯ КИСЛОТНОГО ЧИСЛА ОЛІЇ СОНЯШНИКА (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)		0,96
ВІДВАНТАЖЕННЯ у вихідні, святкові та неробочі дні на автотранспорт (за 1 (одну) тонну фізичної ваги)	Ранні зернові	213,60
	Кукурудза	213,60
	Соняшник	265,26
	Ріпак	-
	Соя, горох	213,60
ВІДВАНТАЖЕННЯ у вихідні, святкові та неробочі дні на залізничний транспорт	Ранні зернові	221,16
	Кукурудза	221,16
	Соняшник	319,86
	Ріпак	-
	Соя, горох	221,16

**джерело: складено за даними підприємства*

Таблиця Г1

Показники якості зерна для розрахунків залікової ваги та нарахувань за послуги*

№ з/п	Назва культури	Клас або тип культури	Показники якості	
			Вологість (%)	Сміттева домішка (%)
1	Пшениця м'яка	1-3 клас	14,0	2,0
		4 клас	14,0	2,0
		нестандартна	14,0	2,0
2	Ячмінь	Для продовольчих цілей 1 класу	-	-
		Для виготовлення солоду в спиртовому виробництві 2 класу	-	-
		Для пивоваріння 1-2 класу		
		Для кормових цілей 3 класу	14,0	2,0
3	Жито	-	-	-
4	Горох	-	-	-
5	Гречка	-	-	-
6	Овес	-	-	-
7	Просо	-	-	-
8	Сорго	-	-	-
9	Тритикале	-	-	-
10	Рис	-	-	-
11	Кукурудза	3 клас	14,0	2,0
		Некласна	14,0	2,0
		В качанах		
		Вміст амброзії не дозволено		
12	Соняшник	-	8,0	3,0
13	Насіння ріпаку	Вищий клас	-	-
		I клас	-	-
		II клас	-	-
14	Соя	-	12,0	2,0
15	Насіння льону	-	-	-
16	Насіння гірчиці	-	-	-
17	Нут	-	-	-

*джерело: складено за даними підприємства

Характеристики обладнання, яке використовується на різних етапах виробничого процесу на ДПЗКУ Гребінківський елеватор*

Обладнання	Технічні характеристики
1	2
Зберігання	
Потужність одночасного зберігання	76,7 тис. т
Металеві силоси	-
Бетонні силоси	68,5 тис. т
Підлогові склади	8,2 тис. т
Поліетиленові рукави	-
Доопрацювання	
Зерносушарки	Bonfanti XL 210 CE (Італія), ДСП-32x2
Продуктивність зерносушарки при знятті 10% вологи з кукурудзи	1 600 т/добу
Вид палива	Газ
Оперативні ємності для вологого зерна	-
Очисне обладнання	
Очисне обладнання	Сепаратори БСХ-100 - 2 шт., БЦС-100 - 2 шт., ОВС-25
Потужність очисного обладнання	1 000 т/добу
Транспортне обладнання	
Транспортне обладнання	НЦ-100 -7 шт., НЦ-175 - 6 шт.
Потужність транспортного обладнання	2 000 т/добу
Ланцюгові транспортери	Є
Стрічкові транспортери	Є
Футерування	Ні
Аспіраційна система	ВР Вентсол (AGRICON)
Автоприймання зерна	
Кількість точок	4 точки
Максимальна вага (без урахування самоскидів), т	80
Максимальна довжина автотранспорту, який приймається (без урахування самоскидів), м	22
Максимальний габарит за висотою, м	4,5
Наявність бокового вивантаження	Є
Потужність точок автоприймання	2 000 т/добу
Тип відбору проб	Автоматичний
Наявність вагів	Автоматичні
Залізничне приймання	
Кількість точок	1 точка
Потужність приймання	1 000 т/добу
Наявність власного локомотиву	Є
Тип відбору проб	Автоматичний
Автовідвантаження	
Кількість точок	2 точки
Потужність	1 500 т/добу

Продовження Додатку Д

Продовження Табл. Д1

1	2
Відвантаження на залізницю	
Відвантаження на залізницю	2 точки
Максимальне відвантаження	1 800 т/добу
Маршрутний (54 вагона)	-
Фронт подачі вагонів	Інформація уточнюється
Назва та код залізн. станції	Гребінка, Південна залізниця (428300)
Можливість під'їзду до станції	Ні
Власні залізничні ваги	Є
Під'їзд через ППЗТ	Є
Під'їзд через приватні шляхи	Ні
Завантаження на судно	
Відвантаження на воду	Немає
Максимальне завантаження на судно	-
Завантажувач	-
Якість зерна	
Фумігація	Інформація уточнюється
Сертифікація лабораторії	Так
Культури, з якими працює	Пшениця, Ячмінь, Кукурудза, Соняшник, Ріпак, Соя, Жито
Господарська діяльність	
Політика роботи	Власне та давальницьке зерно
Кількість постійних співробітників	75
Будівництво	
Проектувальник	Інформація уточнюється
Автоматизація, хто виконував	Інформація уточнюється
Монтаж та будівництво, хто здійснював	Інформація уточнюється

*джерело: складено за даними підприємства