

**Міністерство освіти і науки України  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е.  
ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)  
Галузь знань – D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)  
Спеціальність – D3 (073) «Менеджмент»  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Розроблення шляхів забезпечення конкурентоспроможності  
продукції підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ. 1.136-03.1.9

Здобувачка: Анастасія РОЖКОВА

Керівник: д.е.н., професор Ірина СЕДІКОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.04.2026 протокол № 14

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
здобувачці вищої освіти  
Анастасії РОЖКОВІЙ**

1. Тема роботи: «Розроблення шляхів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства» затвердженою наказом по університету від 30.03.2026 р.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. 1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності продукції. 1.2. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства. 2.1. Дослідження факторів макро- і мікросередовища в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз його виробничо-економічної діяльності. 2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. 3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції. 3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проекту. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 32 таблиці, 8 рисунків.
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються

ix:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Анастасія РОЖКОВА  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Анастасія РОЖКОВА  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Анастасія РОЖКОВА

підпис

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми** обумовлена посиленням конкурентної боротьби на вітчизняному та світовому ринках, що вимагає від підприємств впровадження ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю продукції як ключового чинника забезпечення стійких ринкових позицій та економічного зростання.

У першому розділі **«Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства»** проаналізовано наукові підходи до визначення сутності та економічного змісту конкурентоспроможності продукції; удосконалено класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність; визначено сучасні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

У другому розділі **«Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства»** проаналізовано фактори макро- і мікросередовища в системі забезпечення конкурентоспроможності; окреслено проблеми виробничо-економічної діяльності підприємства та здійснено комплексну оцінку конкурентоспроможності його продукції на ринку.

У третьому розділі **«Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства»** запропоновано основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції; здійснено розробку проекту відповідних заходів; обґрунтовано доцільність їх реалізації; здійснено економічне обґрунтування запропонованого проекту та оцінено очікуваний ефект від його впровадження.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 79 сторінок, 32 таблиці, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 47 найменувань.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність продукції, ринок зерна, макро- і мікросередовище, елеватори, ефективність, проект.

## SUMMARY

**The relevance of this topic** is determined by the intensification of competition in domestic and international markets, which requires enterprises to implement effective mechanisms for managing product competitiveness as a key factor in ensuring sustainable market positions and economic growth.

The first section, «**Theoretical Foundations of Ensuring Product Competitiveness of an Enterprise**» analyses scientific approaches to defining the essence and economic content of product competitiveness; refines the classification of factors affecting competitiveness; and identifies modern methods and tools for managing the competitiveness of an enterprise's products.

The second section, «**Analysis of Product Competitiveness of an Enterprise**» examines the factors of the macro- and microenvironment within the system of ensuring competitiveness; outlines the problems of the enterprise's production and economic activities; and provides a comprehensive assessment of the competitiveness of its products in the market.

The third section, «**Proposals for Improving the Product Competitiveness of an Enterprise**» proposes the main directions for improving product competitiveness; develops a project of relevant measures; substantiates the feasibility of their implementation; and provides an economic justification for the proposed project along with an assessment of the expected effect of its implementation.

**The bachelor's thesis contains** 79 pages, 32 tables, 8 drawings. The list of references includes 47 sources.

**Key words:** product competitiveness, grain market, macro- and microenvironment, elevators, efficiency, project.

<u>ЗМІСТ</u>	
<u>ВСТУП</u>	6
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</u>	9
<u>1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності продукції</u>	9
<u>1.2. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції</u>	16
<u>Висновок до 1 розділу</u>	22
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</u>	24
<u>2.1. Дослідження факторів макро- і мікросередовища в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства</u>	24
<u>2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз його виробничо- економічної діяльності</u>	35
<u>2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства</u>	41
<u>Висновок до 2 розділу</u>	45
<u>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</u>	47
<u>3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції</u>	47
<u>3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкт</u>	53
<u>Висновок до розділу 3</u>	64
<u>ВИСНОВКИ</u>	66
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах євроінтеграції та посилення глобальної конкуренції питання конкурентоспроможності українських підприємств набуває стратегічного значення. Здатність вітчизняних виробників виготовляти продукцію, що відповідає європейським стандартам якості, стає необхідною умовою збереження та розширення їхніх позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Конкурентоспроможність є комплексним показником ефективності діяльності підприємства, що відображає його здатність протистояти конкурентам, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. На макrorівні вона визначає економічний потенціал держави в цілому, тоді як на мікрорівні – ефективність роботи окремого суб'єкта господарювання. Особливої гостроти ця проблема набуває в сучасних умовах, коли українська економіка зазнає значного тиску внаслідок воєнного стану, розриву традиційних ринків збуту та необхідності переорієнтації на ринки ЄС. За таких обставин підприємства змушені не лише адаптуватися до нових умов господарювання, а й шукати нові джерела конкурентних переваг – через впровадження інновацій, підвищення якості продукції та оптимізацію виробничих процесів. Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, визначити резерви зростання і сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку. Саме тому дана проблематика залишається актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

**Ступінь дослідження проблеми.** Теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств і продукції досліджували багато вітчизняних та зарубіжних учених. Фундаментальний внесок у розроблення теорії конкурентних переваг зробив М. Портер. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження сутності, методів оцінки та управління

конкурентоспроможністю зробили О. І. Драган, С. М. Клименко, Г. Кіндрацька, О. Г. Янковий та інші. Разом із тим питання підвищення конкурентоспроможності підприємств зернової логістики в умовах воєнного стану та цифрової трансформації залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого наукового опрацювання, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

**Метою роботи** є обґрунтування та розроблення практичних шляхів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Укрелеваторпром» на основі дослідження теоретичних підходів та аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку зернової логістики.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність та зміст конкурентоспроможності продукції;
- дослідити сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- дослідити фактори макро- і мікросередовища в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати та провести аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства;
- провести оцінку конкурентоспроможності продукції ТОВ «Укрелеваторпром»;
- окреслити основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- обґрунтувати пріоритетний напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства та здійснити економічне обґрунтування запропонованого проекту.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення конкурентоспроможності продукції.

**Предметом дослідження є** теоретичні, методичні та практичні засади розроблення шляхів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу. Методи аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення застосовано для дослідження сутності конкурентоспроможності продукції та систематизації наукових підходів до неї. Порівняльний аналіз використано для зіставлення конкурентних позицій підприємств ринку зернової логістики. PESTEL-аналіз забезпечив оцінку факторів макросередовища, SWOT-аналіз – узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності. Для кількісного визначення конкурентної позиції ТОВ «Укрелеваторпром» застосовано метод бальної експертної оцінки та побудову багатокутника конкурентоспроможності.

**Інформаційно-нормативною базою дослідження є** законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Державної митної служби України, фінансова звітність ТОВ «Укрелеваторпром» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємств, аналітичні матеріали галузевих видань та відкриті дані учасників ринку зернової логістики.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблені пропозиції можуть бути безпосередньо впроваджені у господарську діяльність ТОВ «Укрелеваторпром» з метою оптимізації операційних витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Теоретичні положення та методичні підходи роботи можуть бути використані іншими підприємствами для вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції в умовах нестабільного ринкового середовища.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра**

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності продукції

За умов ринкової економіки «рушійною силою для підприємств є конкуренція» [8]. Розуміння того, що споживачу може бути запропонований широкий асортимент однакових товарів від різних підприємств-виробників, змушує підприємства постійно рухатися у напрямку пошуку нових рішень щодо удосконалення власної продукції.

Поняття «конкуренція» (англ. *competition*) трактується по-різному: з одного боку, її розглядають як конфліктну взаємодію, що може сприяти появі інновацій та нових ідей, з іншого – як фактор, здатний призводити до неефективності, втрати орієнтирів і зниження інтересу до продуктивної діяльності. Водночас конкуренцію визначають як суперництво між суб'єктами господарювання за досягнення кращих результатів, вигідніші умови виробництва і збуту продукції, а також за розширення та утвердження позицій на ринку [29].

Поняття «конкурентоспроможність» не має єдиного, чітко усталеного визначення. В економічних словниках його узагальнено трактують як здатність здійснювати господарську діяльність в умовах відкритого ринку та зберігати прибутковість у довгостроковій перспективі [29]. Водночас науковці розглядають цю категорію значно ширше й більш багатогранно. Зокрема, Драган О. І. у праці «Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти» [11] підкреслює, що серед дослідників відсутня єдність у підходах до визначення цього поняття. Автор звертає увагу на різноманітність наукових інтерпретацій і систематизує підходи відомих економістів, узагальнення яких подано в таблиці 1.1.

## Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Василенко В.О.	Конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також як перевага конкретної організації над іншими суб'єктами у відповідній галузі бізнесу.
Майкл Портер	Конкурентоспроможність визначається як стан країни або товаровиробника, що формується під впливом економічних, соціальних і політичних факторів, а також як здатність товарів, послуг чи суб'єктів ринку конкурувати з аналогами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність розглядається як властивість об'єкта, що відображає ступінь задоволення певної потреби порівняно з іншими аналогічними об'єктами, представленими на ринку.
Ярошенко С.П.	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства функціонувати в умовах ринку та отримувати прибуток, достатній для розвитку виробництва, мотивації персоналу та забезпечення високої якості продукції.
Дикань Л.В.	Конкурентоспроможність визначається як специфічне поєднання характеристик об'єкта, що обумовлює його позицію серед подібних об'єктів у певній системі оцінювання.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Подані у табл. 1.1. дефініції терміну «конкурентоспроможність» демонструють, що не існує єдиної, загальноприйнятої інтерпретації, а вони лише окреслюють різні грані цього економічного феномену. Зокрема, концепція Василенка В.О. є радше вузькою та націленою на практику, оскільки зосереджена переважно на спроможності компанії створювати та продавати продукцію, що витримує конкуренцію. При цьому вона не надто зважає на зовнішні чинники оточення та аспекти стратегічного вектору розвитку. Найбільш всеосяжним та багатогранним виглядає погляд Майкла Портера, котрий трактує конкурентоспроможність як сукупність елементів, що формуються під впливом економічних, суспільних та політичних складових. Його сильна сторона полягає у системності, проте недоліком слугує надмірний рівень абстракції, що ускладнює впровадження на рівні окремого суб'єкта господарювання.

Концепція Фатхутдинова Р. А. акцентує увагу на властивостях самого предмета та мірі задоволення, яке отримує кінцевий споживач. Це дає змогу

детальніше проаналізувати якісні параметри товару, проте звужує розуміння лише до рівня продукції, оминаючи діяльність компанії як цілісний процес. Підхід Ярошенка С. П. розширює рамки, інтегруючи фінансові показники діяльності підприємства та його потенціал до зростання. Проте, він залишає поза увагою динаміку ринку та конкурентне поле. Метод Диканя Л. В. має більш узагальнений характер, оскільки розглядає конкурентоспроможність як комбінацію ознак об'єкта. Його вада полягає у відсутності чіткого зв'язку з фактичними результатами роботи та ринковими умовами. Проведений аналіз засвідчує, що кожен із розглянутих підходів має як сильні сторони, так і суттєві обмеження. Зокрема, Василенко В. О. та Ярошенко С. П. зосереджуються переважно на практичному вимірі, залишаючи поза увагою стратегічні й зовнішні чинники. Портер охоплює широкий спектр детермінант конкурентоспроможності, однак його трактування є надто абстрактним для прикладного використання на рівні окремого підприємства. Розгляд вищенаведених визначень демонструє, що жодна з них повною мірою не охоплює сукупність таких аспектів, як:

- перспективи розвитку, що закладені всередині суб'єкта господарювання;
- чинники, що надходять із зовнішнього оточення;
- мінливий характер протистояння на ринку;
- довгострокове стратегічне спрямування діяльності;
- потенціал до пристосування та впровадження новацій.

З огляду на викладене, вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення: конкурентоспроможність продукції підприємства – це здатність товару задовольняти потреби споживачів на рівні, не нижчому за аналоги конкурентів, за рахунок оптимального співвідношення якісних, цінових та інноваційних характеристик, що забезпечує стійкий попит і зміцнення ринкових позицій підприємства у довгостроковій перспективі. На відміну від більшості існуючих трактувань, дане визначення поєднує споживчий і

виробничий виміри, враховує динаміку ринкового середовища та орієнтоване не лише на поточну конкурентну позицію, а й на здатність її утримувати.

Конкуренція виступає тим чинником, який змушує підприємства, прагнути реалізувати власні економічні інтереси, постійно шукати шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Якщо підприємство є виробником продукції, то основним індикатором його успіху стає рівень конкурентоспроможності виготовлених товарів, які повинні мати відчутні переваги порівняно з аналогами конкурентів. В умовах великої кількості виробників, що пропонують подібну продукцію на ринку, перевагу здобуває саме те підприємство, яке демонструє вищий рівень конкурентоспроможності та володіє значною кількістю якісних конкурентних переваг [15].



Рис. 1.1. Вплив конкуренції на показники конкурентоспроможності  
Джерело: сформовано автором на основі [14]

Представлена на рис. 1.1. модель відображає логічну послідовність формування конкурентоспроможності від рівня продукції до рівня підприємства з подальшим виникненням конкурентних переваг. Для більшого розуміння і зручності, було б доцільно провести розмежування термінів «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність

підприємства» та «конкурентна перевага», бо вони, хоча й тісно пов'язані, не є синонімами. Здатність конкурувати на рівні продукції є фундаментальним елементом, адже саме властивості товару чи надання послуги (такі як якість, вартість, функціонал, естетика, ступінь новизни й таке інше) визначають, наскільки повно задовольняються потреби клієнтів порівняно з аналогічними пропозиціями на ринку. Завдяки споживчому сприйняттю продукції вибудовується попит, який безпосередньо впливає на комерційні результати роботи суб'єкта господарювання [16].

Базуючись на цьому, вибудовується поняття конкурентоспроможності самого підприємства, яке є ширшим за сутністю. Воно охоплює спроможність господарського суб'єкта ефективно діяти в умовах конкуренції, гарантувати стабільний збут своїх виробів, отримувати прибуток та мати перспективи росту у довгостроковому періоді. Водночас, досягнення високого рівня конкуренції як товару, так і самої організації призводить до формування конкурентних переваг. Саме вони демонструють ті унікальні сильні риси компанії, які дозволяють їй випереджати опонентів та утримувати стабільне становище на ринку. Таким чином, конкурентні переваги є скоріше наслідком, а не відправною точкою; вони виникають внаслідок вправного застосування наявних ресурсів та повної реалізації внутрішнього потенціалу фірми.

Конкурентоспроможність продукції визначається набором ключових елементів, які зумовлюють її здатність успішно конкурувати на ринку (рис. 1.2). У наукових працях прийнято групувати фактори конкурентоспроможності товарів за різними критеріями. Найчастіше застосовують поділ на внутрішні та зовнішні. До чинників, що знаходяться всередині, відносять ті, на які безпосередньо впливає діяльність підприємства, зокрема ступінь якості товару, технологічна оснащеність виготовлення, витрати на виробництво, рівень впровадження нововведень, результативність керівництва та організації виробничих процесів. Саме ці складові формують основні характеристики продукції й визначають її

потенціал для конкуренції на ринку. Зовнішні ж чинники, у свою чергу, не залежать прямо від діяльності підприємства, проте суттєво впливають на рівень його конкурентоспроможності. Сюди відносять стан ринкового середовища, інтенсивність конкуренції, вподобання покупців, державне регулювання, загальна економічна ситуація та інші складові зовнішнього оточення.

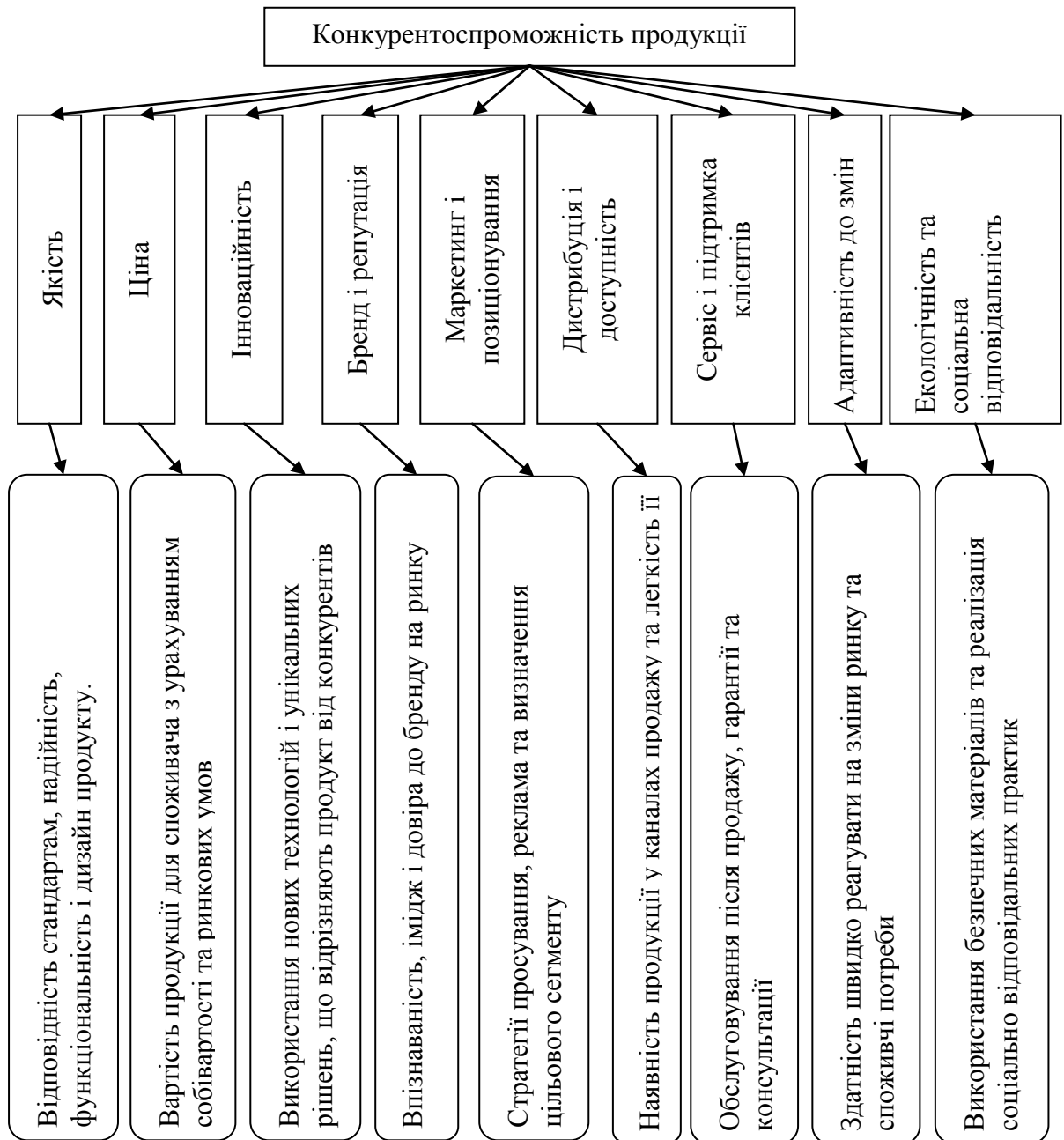


Рис. 1.2. Набір ключових елементів конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Окрім цього, важливим є розмежування факторів на ті, що стосуються ціни, і ті, що не пов'язані з нею. Цінові аспекти стосуються рівня затрат на виготовлення та збут товару, що, зрештою, формує його кінцеву вартість для кінцевого споживача. Нецінові ж фактори охоплюють якість товару, його функціональні переваги, зовнішній вигляд, ділову репутацію (бренд), супровідне обслуговування, інноваційність та інші характеристики, які створюють додаткову цінність для покупця. У теперішніх реаліях саме нецінові аспекти все більше визначають конкурентні переваги продукції, оскільки клієнт орієнтується не лише на грошову вартість, а й на сукупну привабливість товару [21].

Значущим моментом у дослідженні є також визначення показників, за якими визначається здатність продукції конкурувати. До головних критеріїв оцінки відносять якісні, економічні та ринкові показники. Якісні показники демонструють, наскільки товар відповідає запитам споживачів, і вміщують такі характеристики, як надійність, естетика та зручність використання. Економічні показники відображають витрати, пов'язані з виробництвом і використанням продукції, зокрема її ціну, собівартість та ефективність експлуатації. Ринкові індикатори демонструють становище товару на ринку, включаючи рівень попиту, обсяги продажу та частку ринку.

## **1.2. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції**

Ефективність конкурентної боротьби та специфіка конкурентного середовища формуються під впливом широкого кола чинників, серед яких організаційні, економічні, техніко-технологічні, правові, інвестиційні, інноваційні та екологічні. Водночас значну роль відіграють особливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності підприємства [3]. Відповідно до теорії М. Портера, конкурентну перевагу товару формують різноманітні взаємопов'язані фактори, які можна структуровано класифікувати за декількома ознаками. Це дозволяє аналізувати рівень

конкурентоспроможності не лише в масштабах всієї економіки, але й стосовно окремого продукту. Одним із ключових інструментів такого аналізу є модель "ромба конкурентних переваг". Вона наочно ілюструє взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, що суттєво впливають на формування характеристик та властивостей продукції [21].

1. Фактори загальногалузевого та вузькоспеціалізованого характеру. Чинники загальногалузевого рівня є універсальними і застосовними у будь-яких секторах, скажімо, наявність розвиненої транспортної мережі чи достатня кількість підготовлених працівників. Натомість, специфічні чинники обмежуються межами конкретної галузі. Вони охоплюють профільних експертів, інфраструктуру, орієнтовану на вузькі потреби, та ресурси, які прямо впливають на характеристики товару. Як приклад, використання передового устаткування для виробництва певного типу продукції або застосування спеціалізованих методів обробки сировини безпосередньо підвищує функціональність та якість кінцевого продукту.

2. Складові елементи: базові й розвинені. До базових факторів належать початкові умови: природні ресурси, їхня наявність, географічне розташування та доступність робітників із початковими навичками. Для товару це зазвичай відбивається на собівартості та можливості закупівлі необхідних матеріалів. Розвинуті чинники включають висококласних спеціалістів, інноваційні технології та сучасні інформаційні системи. Завдяки їм можна покращувати якість продукції, впроваджувати новітні розробки та оптимізувати виробничі логістичні ланцюжки [25].

3. Елементи природного походження та ті, що створені людиною. Природні чинники зумовлені наявністю потенційних ресурсів у регіоні та його географічними особливостями, наприклад, близькістю до джерел чистої води чи певних видів сировини. Створені штучно фактори є результатом людської діяльності: сучасне виробниче обладнання, технологічні напрацювання, міцна економічна база. Саме ці аспекти дають змогу компанії

покращувати технічні параметри товару, зменшувати витрати та посилювати його комерційну привабливість [25].

4. Зовнішні та внутрішні впливові змінні. Зовнішні чинники впливають на здатність товару конкурувати опосередковано, і компанія не може ними безпосередньо керувати (наприклад, зміни у законодавстві, коливання цін на світових ринках сировини, сезонна динаміка попиту). Внутрішні чинники формуються безпосередньо у межах фірми і перебувають під її контролем: налагодження виробничих процесів, розвиток людського потенціалу, підвищення стандарту якості продукції, вдосконалення логістики та маркетингових стратегій. Конкурентну перевагу у продукції компанія здатна вибудовувати саме через роботу з цими внутрішніми змінними.

Під дією закону конкуренції підприємство вимушене підвищувати якість товару і знижувати затрати на його створення та використання. Але резерви підвищення якості й економії ресурсів можна збільшити завдяки побудові системи менеджменту та використання при її розробці наукових підходів, а саме комплексного, функціонального, відтворювального, інтеграційного та інших [13].

Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той із них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту [35]. У нинішній діловій практиці доволі поширеним є орієнтований на об'єкт метод, який передбачає покращення вже існуючих активів. Наприклад, технічну структуру вдосконалюють шляхом допрацювання наявної установки відповідно до даних маркетингових вишукувань, оцінки науково-технічного поступу у визначеній сфері, а також беручи до уваги відгуки та ідеї кінцевих користувачів. З огляду на це, на практичному рівні виникає потреба: досягти найвищих світових стандартів за ключовими критеріями якості об'єкта. Використовуючи підхід, зосереджений

на об'єкті, інвестори та управлінці завжди будуть лише наздоганяти те, що вже минуло, і жодного разу не досягнуть глобального рівня. При застосуванні цього методу до розвитку суспільно-економічних структур, керівники обирають шлях удосконалення поточних систем, що на практиці нерідко призводить до складнощів із працевлаштування наявних трудових колективів чи окремих фахівців [37]. Підхід, базований на відтворенні та еволюції, зосереджує увагу на безперервному продукуванні товарів з метою задоволення потреб певного ринку, мінімізуючи загальні витрати на одиницю отриманої вигоди відносно найкращого існуючого аналога на цьому ж ринку. Відтворювальний метод охоплює:

- використання передового еталону для порівняння під час планування оновлення продукції, що гарантує її конкурентоспроможність саме на момент реалізації, а не на момент виготовлення;
- тлумачення принципу економії часу як заощадження сукупних витрат праці минулого, нинішнього та майбутнього періодів протягом усього терміну експлуатації товару на одиницю його функціональної цінності;
- постійний аналіз змін у зовнішньому середовищі для формування пропозицій щодо забезпечення синхронності їхнього розвитку та поновлення [42].

Інтеграційний підхід акцентує увагу на застосуванні та зміцненні зв'язків між: окремими складовими та частинами системи, що керує конкурентоспроможністю товару; етапами існування об'єкта керування; вертикальним рівнем урядування; горизонтальними суб'єктами керування [42]. У нинішньому розумінні, системна методологія, поруч з аналізом операцій, функціонально-вартісним аналізом та іншими, є надбанням ХХ століття, що здатне покращити ступінь упорядкованості, якості й результативності об'єктів, якими опікуються. Системний підхід – це світогляд управління, спосіб виживання на ринку, методика спрощення складного, рух від загального до особливого [45].

Сутність комплексного підходу полягає у паралельному врахуванні багатьох граней управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, фінансових, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних та інших. Важливо, що ігнорування хоча б одного з необхідних чинників управління призведе до незавершеного розв'язання проблеми. На жаль, на практиці ця умова не завжди дотримується [32]. Проте реалії сьогодення трансформаційної економіки, процеси світового об'єднання та злиття вимагають створення інноваційних стратегій, що зможуть забезпечити ринкове середовище товарами, які володітимуть принципово новими характеристиками. Традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю поступово доповнюються новими інструментами та концепціями. Сучасні підходи спрямовані не лише на забезпечення якості продукції, але й на формування довгострокових конкурентних переваг через інновації, гнучкість управління та орієнтацію на потреби клієнта (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції

Підхід	Сутність	Основні характеристики	Практичне значення
Клієнто-орієнтований підхід	Орієнтація діяльності підприємства на максимальне задоволення потреб споживачів	Аналіз поведінки клієнтів, персоналізація продукту, формування цінності для споживача	Дозволяє підвищити лояльність клієнтів, сформувати стабільний попит і зміцнити позиції на ринку
Цифровізація управління	Використання цифрових технологій та аналітики даних у прийнятті рішень	Big Data, автоматизація процесів, CRM-системи, штучний інтелект	Підвищує точність управлінських рішень, скорочує витрати та оптимізує бізнес-процеси
Інноваційний підхід	Орієнтація на постійне оновлення продукції та технологій	Впровадження нових продуктів, модернізація виробництва, R&D діяльність	Забезпечує унікальність продукції та створює стійкі конкурентні переваги
Гнучке управління	Здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Короткі цикли планування, тестування рішень, швидка адаптація	Дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та знижує ризики
Бенчмаркінг	Порівняння	Аналіз лідерів ринку,	Сприяє виявленню

	діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів	запозичення ефективних рішень	слабких місць і вдосконаленню діяльності
Управління цінністю	Орієнтація на створення максимальної цінності для споживача	Баланс «ціна–якість–користь», формування унікальної пропозиції	Дозволяє підвищити конкурентоспроможність без обов'язкового зниження ціни
Оmnіканальний підхід	Використання різних каналів взаємодії зі споживачем	Онлайн і оф-лайн продажі, інтеграція каналів, єдиний клієнтський досвід	Підвищує доступність продукції та покращує взаємодію з клієнтом
Сталий розвиток	Врахування екологічних та соціальних аспектів у діяльності підприємства	Екологічність продукції, соціальна відповідальність, ресурсо-ефективність	Формує позитивний імідж підприємства та підвищує довіру споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Визначення рівня конкурентоспроможності товарів охоплює низку дій із критеріями (індикаторами конкурентоспроможності), а саме: встановлення фактичних значень цих параметрів для товарів-конкурентів та порівняння отриманих значень із встановленими еталонними показниками [25]. На практиці використовується чимало підходів до визначення конкурентоспроможності товарів. Далі буде розглянуто ті з них, що набули найбільшого поширення.

1. Методи оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх оцінки. Це найпростіший тип всебічної оцінки якості на основі кількох технічних вимірювачів. Оцінка продукту визначається за формулою (1) [25]:

$$Pt = \prod_{i=1}^n Qi, \quad (1.1)$$

де  $Pt$  - оцінка продукту;  $Qi$  , - відносна якість продукту;  $n$  - кількість показників якості одиниці, що використовується для оцінки [11].

2. Методи оцінки конкурентоспроможності товарів після продажу. Суть цієї методики базується на непрямому вимірюванні конкурентоспроможності з точки зору продажів [11].

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_i \rightarrow 1, \quad (1.2)$$

де  $K_{ij}$  – конкурентоспроможність  $i$ -го продукту на ринку  $j$ ;  $a_i$  – питома вага  $i$ -го продукту продажу за аналізований період;  $b_i$  – показники важливості ринку, на якому знаходяться товари організації. Для промислово розвинених країн рекомендується, щоб значення ринку було 1, для інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5;

Частка  $i$ -го продукту у продажах визначається за формулою:

$$a_i = \frac{V_i}{V_i}, \quad (1.3)$$

$V_i$  – обсяг продажу його товарів за досліджуваний період, грош. од.;

$V_i$  – загальний оборот організації за той самий період, грош.од. [11].

3. Метод визначення складного індексу конкурентоспроможності диференціальним методом.

1) Визначення індивідуальних показників конкуренції  $q_i$ , як відношення  $i$ -го показника для аналізованого продукту  $P_i$  призвело до рангів  $i$ -го базового параметру моделі  $P_{i0}$  за формулами [25]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\%, \quad (1.4)$$

$$q_i = \frac{P_{i0}}{P_i} \times 100\%, \quad (1.5)$$

4. Методи оцінки інтегрального індексу конкурентоспроможності споживчих цін на основі споживання. Ця методика включає наступні операції: 1) Розрахунок споживчої ціни ( $P_t$ ), що складається з ринкової ціни та витрат, пов'язаних з експлуатацією товару протягом його життєвого періоду [12]:

$$P_t = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + C_9 + C_{10} + C_{11}, \quad (1.6)$$

де  $C_1$  – ринкова ціна;  $C_2$  – транспортні витрати;  $C_3$  – витрати на установку;  $C_4$  – витрати на зберігання;  $C_5$  – вартість технічної інформації та інших документів;  $C_6$  – витрати на обслуговування;  $C_7$  – вартість транспорту та електроенергії;  $C_8$  – витрати на ремонт;  $C_9$  – сплата податків, зборів і зборів;  $C_{10}$  – витрати на страхування;  $C_{11}$  – витрати на знешкодження.

2) Показник конкурентоспроможності (К) розраховується за такою формулою [25]:

$$K = \frac{Q+C}{P_t} \quad (1.7)$$

де Q – якість товару; C – Якість обслуговування або обслуговування клієнтів [11].

### **Висновок до 1 розділу**

У результаті проведеного дослідження теоретичних основ забезпечення конкурентоздатності продукції, було з'ясовано, що конкурентоздатність – це комплексна, багатоаспектна економічна категорія, що формується під дією як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх обставин. Встановлено, що вирішальне значення для досягнення конкурентоспроможності мають такі параметри продукції, як її якість, економічність та ринкові властивості, а також ефективність менеджменту на рівні підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища.

Уточнено взаємозв'язок між категоріями «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоздатність підприємства» та «конкурентні переваги»: конкурентоздатна продукція є фундаментом для становлення конкурентоспроможності самого підприємства, а кінцевим ефектом є формування тривалих привілеїв над опонентами. Також було доопрацьовано класифікацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність, розподіливши їх за критеріями внутрішньої та зовнішньої детермінації, а також за ціновими й неціновими ознаками, що дає можливість глибше аналізувати ринкові позиції продукції.

Запропоновано авторську дефініцію конкурентоспроможності, яка, на відміну від усталених концепцій, інтегрує внутрішні можливості фірми, вплив зовнішнього середовища, її адаптаційний потенціал та орієнтацію на сталий прогрес. Окрім того, було систематизовано актуальні методи управління конкурентоспроможністю товарів, зокрема ті, що ґрунтуються на клієнтоорієнтованості, інноваціях, цифровізації та інтеграції, котрі

зкладають основу для зростання результативності діяльності підприємства у сучасних реаліях.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Дослідження факторів макро- і мікросередовища в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У 2025 році український аграрний ринок продовжує адаптуватися до складних викликів, спричинених війною, змінами клімату, логістичними обмеженнями та трансформацією глобального попиту. Незважаючи на нестабільність, країна зберігає позиції одного з провідних експортерів агропродукції [48]. Основу структури виробництва та експорту становлять пшениця, кукурудза, інші зернові та олійні культури (передусім соняшник, ріпак і соя). Ці культури мають високу експортну цінність і забезпечують валютні надходження. Виробники активно впроваджують нові технології, адаптують логістичні маршрути і шукають альтернативні ринки збуту, аби зберегти конкурентоспроможність у змінених умовах [48]. Динаміку виробництва та експорту зернових і олійних культур за 2021 – 2024 рр. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Динаміка виробництва та експорту зернових і олійних культур 2021–2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виробництво (млн тонн)				
Зернові та олійні	107	65	82,8	77
- Пшениця	32,2	20,2	22	25
- Кукурудза	41,9	27,3	29,6	30
- Олійні культури	23,7	17,5	19,5	20
Експорт (млн тонн)				
Зернові та олійні	61,5	48,5	57,5	60
- Пшениця	20	16	18,4	20
- Кукурудза	27	23	29,3	30
- Олійні культури	14,5	9,5	9,7	10

Джерело: сформовано автором за [10]

Україна традиційно належить до провідних світових експортерів пшениці, посідаючи одне з ключових місць на глобальному зерновому ринку. Культура має стратегічне значення як для аграрного сектору, формує валютні надходження та забезпечує продовольчу безпеку. В 2022–2024 рр. галузь функціонувала в умовах викликів, що спричинило коливання обсягів виробництва та експорту. Визначальний вплив мали воєнні дії, які обмежили використання ключової портової інфраструктури, а також несприятливі погодні умови, що позначилися на рівні врожайності [48]. У 2025 р. ситуація стабілізується. За оцінками, валове виробництво пшениці становить 21 млн тонн. Кукурудза залишається найбільш поширеною зерновою культурою в Україні за обсягами виробництва [48]. У 2022–2024 рр. її вирощування скоротилося через зменшення посівних площ, логістичні труднощі та зниження економічної ефективності виробництва. У 2025 р. відбулося поступове відновлення галузі та збільшення врожаю до 27–28 млн тонн [48]. Разом із тим експорт кукурудзи й надалі залишається значною мірою залежним від функціонування морської логістики, насамперед портів Одеси, Чорноморська та Ізмаїла. Незважаючи на логістичні ризики, міжнародний попит на українську кукурудзу залишається стійким, а основними напрямками експорту виступають країни ЄС, Китай та держави Північної Африки. До групи інших зернових культур належать ячмінь, жито, овес, просо та сорго. Найбільшу частку в цій категорії займає ячмінь, виробництво якого у 2025 р. оцінюється приблизно у 5 млн тонн [48]. Значні обсяги продукції орієнтовані на зовнішні ринки, передусім країни Близького Сходу та Північної Африки. Натомість жито й овес переважно зберігають локальне значення та використовуються для задоволення внутрішніх потреб. Незважаючи на менш розвинену інфраструктуру збуту, великі аграрні підприємства продовжують включати ці культури до систем сівозміни [48].

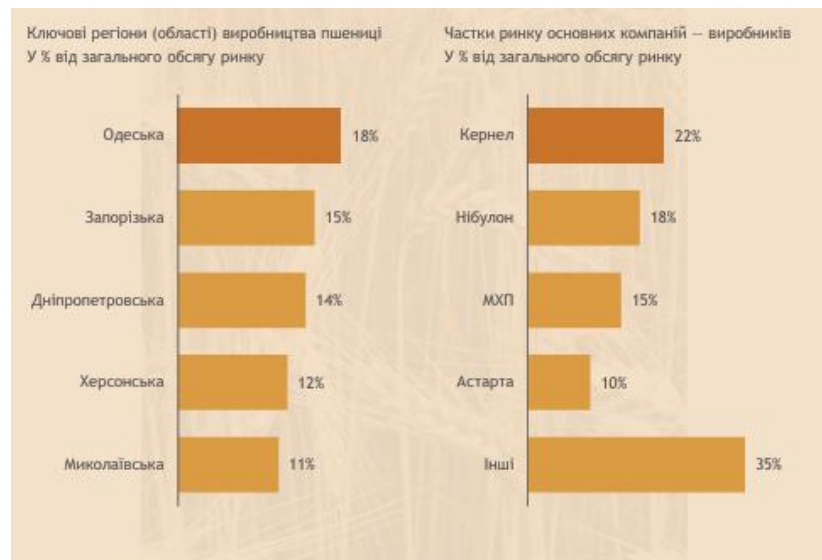


Рис. 2.1. Ключові регіони виробництва зернових

Джерело: [48]

Посівні площі під врожай пшениці у 2025 р. демонструють стабільність на глобальному рівні. Світові площі в 2025 р. становлять 221,6 млн гектарів проти 222,0 млн гектарів у 2024 р., що свідчить про незначне скорочення на – 0,2 %. У ЄС посівні площі залишаються незмінними 22,6 млн гектарів. В Україні спостерігається скорочення площ: з 4,9 млн гектарів у 2024 р. до 4,8 млн гектарів у 2025 р. [48].

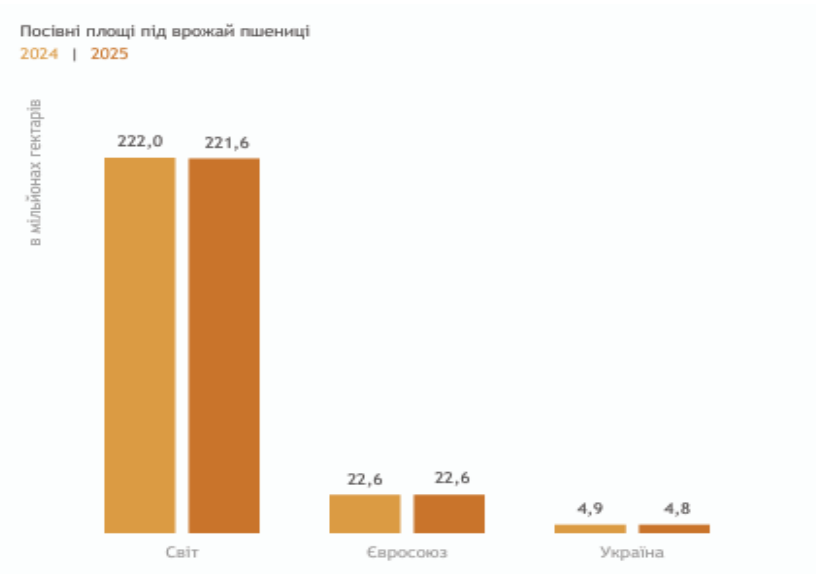


Рис. 2.2. Посівні площі під врожай пшениці

Джерело: OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034; Аналіз BDO.

У 2025 р. світові площі під іншими зерновими культурами прогноуються на рівні 144,9 млн гектарів, що на +0,6 % перевищує показник 2024 року (144,1 млн гектарів). У ЄС площі стабільні 18,1 млн гектарів, що підкреслює збалансований підхід до виробництва зернових культур та сталу аграрну політику [48]. В Україні посівні площі під іншими зерновими залишаються на рівні 2,3 млн гектарів як у 2024, так і у 2025 р. Загалом, інші зернові культури залишаються другорядними в структурі світового і українського виробництва, проте можуть відіграти роль у диверсифікації та підвищенні стійкості агросектора [48].

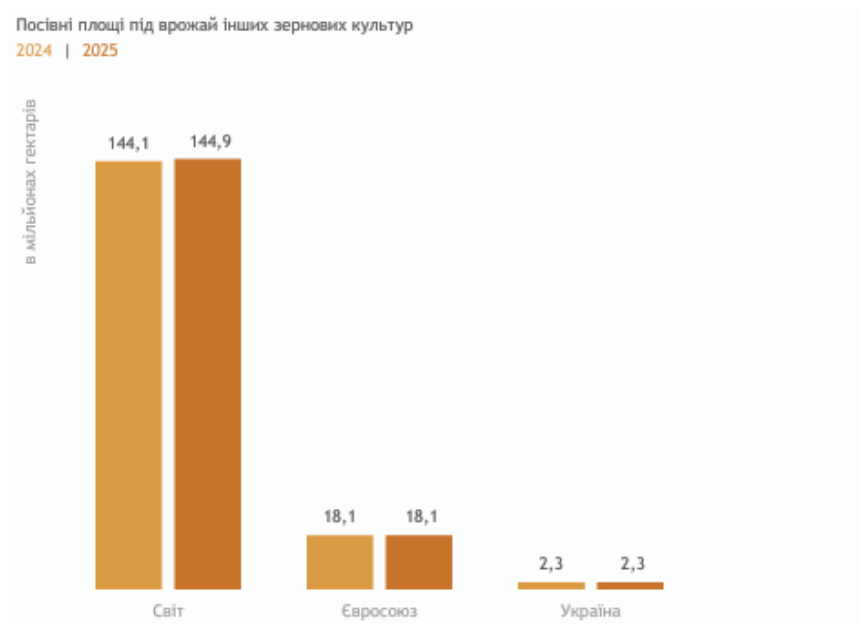


Рис. 2.3. Посівні площі під врожай інших зернових культур

Джерело: OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034; Аналіз BDO

Незважаючи на воєнні виклики, портові термінали Одеської та Миколаївської областей зберегли операційну активність. Розподіл потужностей зберігання зерна серед провідних операторів наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз потужностей зберігання зернових вантажів за областями України

Область	Підприємство	Потужність зберігання (тис. тонн)
Миколаївська	«Нібулон» (Банка Трутаєва)	390
Миколаївська	«Ніка-Тера»	352,3
Миколаївська	«Нібулон» (термінал у порту Миколаєва)	305
Одеська	«Укрелеваторпром»	296
Одеська	TIS-Grain	255,4
Одеська	IGT	239
Одеська	Risoil	216
Одеська	«Нібулон» (термінал у порту Миколаєва)	215

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Основними імпортерами українського зерна у 2021-2024 рр. були Китай (9,6%), Іспанія (7,5%) та Туреччина (7,4%), Значні обсяги також експортувалися до Нідерландів (6,8%), Індонезії (5,1%) і Бангладеш (3,9%). Серед інших важливих партнерів – Ізраїль (3,4%), Туніс та Італія (по 3,1%), що підтверджує високий попит на українське зерно на світових ринках.

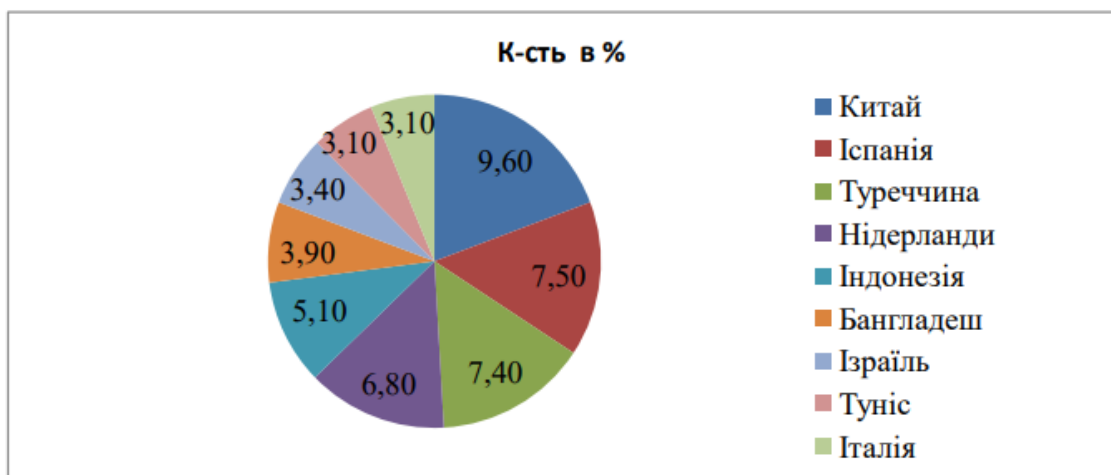


Рис. 2.4. Кількість експортованої зернової продукції з України в розрізі країн світу

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Ключову роль у динамічному розвитку цього сектору відіграють великі агропромислові компанії. Серед них, «Кернел» є одним з провідних

експортерів олійних культур, «Нібулон» виступає значним учасником у сфері торгівлі зерном та логістики, «Миронівський хлібопродукт» зосереджує діяльність у птахівництві та рослинництві, «UkrLandFarming» спеціалізується на виробництві зернових культур, а «Астарта» на цукровому та аграрному виробництві.

При аналізі конкурентного середовища в галузі зернової логістики та елеваторного господарства, доречно порівняти провідні підприємства за головними аспектами їхньої діяльності, інфраструктурним забезпеченням, а також сильними та слабкими сторонами. Особливу увагу приділено вартісній політиці, яка формується на основі розцінок за зберігання, перевантаження та транспортні послуги й безпосередньо впливає на привабливість компаній для споживачів. У табл. 2.3 наведено узагальнене порівняння провідних операторів ринку. Порівняльна характеристика конкурентів здійснена з урахуванням таких критеріїв, як рівень інфраструктури, масштаб діяльності, логістичні можливості та цінова політика підприємств.

Таблиця 2.3

## Порівняльна характеристика конкурентів

Підприємство	Основні види діяльності	Потужності та інфраструктура	Переваги	Недоліки	Цінова політика (орієнтовно)
ТОВ «Укрелеватор пром»	Перевалка, зберігання та логістика зерна	Портовий елеватор, розвинена логістична інфраструктура	Вигідне розташування, сучасне обладнання, висока пропускна здатність	Обмежені можливості масштабування	2,5–4,0 \$/т/міс (зберігання), середній рівень тарифів
«Нібулон»	Виробництво, зберігання, транспортування зерна, суднобудування	Розгалужена мережа елеваторів, власний флот	Повний цикл логістики, сильна інфраструктура	Висока залежність від внутрішніх перевезень	2,0–3,5 \$/т/міс, гнучка система знижок

## Продовження таблиці 2.3

«Kernel»	Виробництво, експорт зерна, переробка олійних	Великі портові термінали, міжнародна діяльність	Масштаби діяльності, доступ до зовнішніх ринків	Висока конкуренція в сегменті	1,5–3,0 \$/т/міс (нижче середнього за рахунок масштабу)
ADM (термінали)	Зберігання, перевалка, міжнародна торгівля	Потужні портові комплекси, глобальна мережа	Інтеграція у світовий ринок, фінансова стабільність	Менша гнучкість на локальному рівні	2,5–4,5 \$/т/міс, преміальний сегмент

Джерело: сформовано на основі відкритих даних підприємств та аналітичних матеріалів ринку

Проведений аналіз показує, що ТОВ «Укрелеваторпром» поступається «Нібулону» та «Кернел» за масштабами діяльності, проте має конкурентну перевагу завдяки розташуванню безпосередньо в Одеському порту. Цінова політика підприємства відповідає середньому рівню ринку, що не забезпечує цінових переваг, однак і не відштовхує клієнтів. Конкурентоспроможність продукції та послуг підприємства формується під одночасним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, узагальнений перелік яких наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Вплив факторів макро- і мікросередовища на конкурентоспроможність підприємства

Фактор	Вплив	Наслідки для підприємства
Інфляція	Зростання цін на сировину, енергоресурси, логістику	Підвищення вартості виготовлення продукції, що погіршує здатність конкурувати за ціною
Коливання валютного курсу	Зростання цін на імпортовану сировину та коливання експортних надходжень	Ослаблення фінансової стійкості та ризик фінансових втрат
Воєнний стан	Перебої у постачанні, загрози для виробництва, обмеження у функціонуванні	Зниження обсягів виробництва та збуту, втрата ринків
Державне регулювання	Коригування податкової політики, що передбачають податкові переваги або додаткові вимоги	Можливість зниження витрат або, навпаки, їх збільшення
Рівень технологій	Введення автоматизованих рішень та перехід на цифрові технології	Зменшення витрат, покращення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності.
Дефіцит кадрів	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Зниження продуктивності, зростання витрат на персонал

Зміна споживчих уподобань	Зацікавленість у якісній, безпечній та екологічно відповідній продукції	Важливість вдосконалення товарів, можливість зміцнення позицій на ринку
Рівень конкуренції	Активізація конкурентної боротьби на ринку	Потреба в оптимізації витрат, покращенні якості та посиленні маркетингової діяльності
Поведінка споживачів	Показники ціни, якості та рівня сервісу	Вплив на показники продажів та долю підприємства на ринку
Надійність постачальників	Перебої у поставках або підвищення вартості	Порушення виробничого циклу та зростання видатків
Логістичні умови	Труднощі з транспортуванням та зростання цін на перевезення	Зниження ефективності реалізації продукції/послуг та втрата конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Дослідження свідчать, що найбільш суттєвий несприятливий вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання чинять макроекономічні та геополітичні чинники, такі як інфляційні процеси, коливання валютних курсів та воєнні ризики. Разом з тим, технологічні трансформації та еволюція споживчих переваг генерують нові можливості для посилення ринкового становища. Комбінована дія цих чинників спричиняє підвищення рівня невизначеності, що вимагає впровадження адаптивного менеджменту та своєчасного реагування.

Оцінка зовнішнього макросередовища була проведена за допомогою PESTEL-аналізу, що дозволяє ідентифікувати ключові детермінанти, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання. Отримані результати свідчать про істотну чутливість діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» до впливу політичних та економічних факторів, що проявляються у військових діях, інфляційних процесах та нестабільності валютного курсу. Разом з тим, потенційні можливості для розвитку обумовлені перспективами євроінтеграції, розширенням ринків збуту та прискоренням технологічного прогресу. З іншого боку, посилення регуляторного тиску у сферах екологічного та правового законодавства, хоча й спричиняє зростання операційних витрат, одночасно формує певні бар'єри для входу нових гравців, таким чином обмежуючи конкуренцію.

З наведених даних випливає, що найбільш відчутний негативний вплив на діяльність підприємства мають інфляція, валютні коливання та воєнний стан. Водночас технологічний розвиток і зміна споживчих уподобань формують реальні можливості для зміцнення позицій на ринку. Оцінку факторів макросередовища здійснено за допомогою PESTEL-аналізу. Методика оцінювання передбачає визначення сили впливу кожного фактору за шкалою від 0 до 3 та характеру впливу (+1) – позитивний, (-1) – негативний. Підсумкова оцінка розраховується як добуток цих двох показників (формула 2.1):

$$O = CB \times XB \quad (2.1)$$

де:

CB – сила впливу фактору (0–3);

XB – характер впливу (+1 або -1).

Оцінки визначені на основі аналізу сучасного стану ринку, макроекономічних умов та специфіки діяльності ТОВ «Укрелеваторпром».

Таблиця 2.5

#### PESTEL-аналіз ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1	2	3	4
<b>1. Політичні фактори</b>			
1.1 Воєнний стан в Україні	3	-1	-3
1.2 Державна підтримка агросектору	2	+1	+2
1.3 Євроінтеграційні процеси	2	+1	+2
1.4 Геополітична нестабільність	3	-1	-3
<b>Разом за політичними факторами</b>			<b>-2</b>
<b>2. Економічні фактори</b>			
2.1 Висока інфляція	3	-1	-3
2.2 Коливання валютного курсу	3	-1	-3
2.3 Зростання цін на паливо	2	-1	-2
2.4 Зниження платоспроможності контрагентів	2	-1	-2
<b>Разом за економічними факторами</b>			<b>-10</b>
<b>3. Соціальні фактори</b>			
3.1 Міграція населення	2	-1	-2
3.2 Дефіцит кваліфікованих кадрів	2	-1	-2
3.3 Зростання вимог до умов праці	1	-1	-1
<b>Разом за соціальними факторами</b>			<b>-5</b>

## Продовження таблиці 2.5

<b>4. Технологічні фактори</b>			
4.1 Автоматизація елеваторних процесів	2	+1	+2
4.2 Впровадження цифрових систем управління	2	+1	+2
4.3 Розвиток цифрового документообігу	2	+1	+2
<b>Разом за технологічними факторами</b>			<b>+6</b>
<b>5. Екологічні фактори</b>			
5.1 Посилення екологічних норм	1	-1	-1
5.2 Кліматичні зміни та нестабільність врожаїв	2	-1	-2
<b>Разом за екологічними факторами</b>			<b>-3</b>
<b>6. Правові фактори</b>			
6.1 Зміни податкового законодавства	2	-1	-2
6.2 Регулювання експорту зерна	3	-1	-3
6.3 Трудове законодавство	1	-1	-1
<b>Разом за правовими факторами</b>			<b>-6</b>

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

Результати PESTEL-аналізу свідчать, що сумарна оцінка за всіма групами факторів є від'ємною (-20), що відображає переважання негативного зовнішнього тиску на діяльність підприємства. Найбільш критичними є економічні (-10) та правові (-6) фактори – передусім інфляція, валютна нестабільність та регуляторні обмеження експорту зерна. Отримані результати PESTEL-аналізу покладено в основу формування SWOT-аналізу, що дозволяє узгодити зовнішні можливості та загрози з внутрішніми характеристиками підприємства.

Таблиця 2.6

## SWOT -аналіз ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ»

	<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
	1. Євроінтеграція та розширення експортних ринків 2. Цифровізація логістики (ERP, smart logistics) 3. Автоматизація елеваторних процесів 4. Державна підтримка аграрного сектору 5. Розвиток портової інфраструктури та логістичних хабів	1. Воєнний стан і ризики руйнування інфраструктури 2. Інфляція та зростання собівартості послуг 3. Коливання валютного курсу 4. Регуляторні обмеження експорту зерна 5. Кліматичні ризики та нестабільність врожаїв
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Поле стратегій (SO)</b>	<b>Поле стратегій (ST)</b>

## Продовження таблиці 2.6

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне портове розташування</li> <li>2. Сучасна елеваторна інфраструктура</li> <li>3. Висока пропускна здатність перевалки зерна</li> <li>4. Налагоджена логістика</li> <li>5. Досвід роботи в зерновій логістиці</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання портового розташування для розширення експорту до країн ЄС з підтвердженою якістю зерна</li> <li>2. Впровадження послуги персоніфікованого зберігання зерна із гарантією якості на базі наявної лабораторної інфраструктури</li> <li>3. Цифровізація клієнтського сервісу для відповідності вимогам міжнародних трейдерів</li> <li>4. Використання державної підтримки для розвитку інфраструктури.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення стійкості логістики через диверсифікацію маршрутів постачання</li> <li>2. Оптимізація витрат для протидії інфляційним ризикам</li> <li>3. Використання сучасних технологій для мінімізації впливу воєнних ризиків</li> <li>4. Посилення контролю якості для відповідності експортним вимогам</li> <li>5. Формування резервних логістичних потужностей</li> </ol>
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Поле стратегій (WO)</b>	<b>Поле стратегій (WT)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежені можливості масштабування</li> <li>2. Висока залежність від зовнішніх ринків</li> <li>3. Чутливість до валютних коливань</li> <li>4. Недостатній рівень цифровізації процесів</li> <li>5. Залежність від державного регулювання експорту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження ERP-систем для цифровізації управління логістикою</li> <li>2. Розширення партнерств із міжнародними трейдерами та портами ЄС</li> <li>3. Диверсифікація клієнтської бази для зменшення залежності від окремих ринків</li> <li>4. Використання аналітичних систем для прогнозування валютних ризиків</li> <li>5. Розвиток інвестиційних проєктів для масштабування потужностей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження залежності від зовнішніх ринків через диверсифікацію напрямів діяльності</li> <li>2. Запровадження систем ризик-менеджменту для мінімізації валютних та регуляторних ризиків</li> <li>3. Модернізація інфраструктури для підвищення стійкості в кризових умовах</li> <li>4. Оптимізація витратної структури підприємства</li> <li>5. Підвищення рівня цифрової трансформації для зменшення операційних ризиків</li> </ol>

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

За результатами SWOT-аналізу визначено ключові фактори, що найбільше впливають на конкурентоспроможність послуг ТОВ «Укрелеваторпром». До сильних сторін належать вигідне портове розташування та розвинена інфраструктура, серед слабких – обмежені можливості масштабування та недостатній рівень цифровізації. Основні можливості пов'язані з розвитком цифрового сервісу та розширенням експортних ринків, тоді як ключові загрози – з воєнним станом, інфляцією та регуляторними обмеженнями.

З урахуванням виявлених факторів визначено такі стратегічні напрями розвитку підприємства:

- впровадження послуги персоніфікованого зберігання зерна із гарантією якості;
- цифровізація клієнтського сервісу та перехід на електронний документообіг;
- диференціація тарифної політики з метою підвищення цінової привабливості;
- диверсифікація логістичних маршрутів для зниження залежності від зовнішніх ризиків. Запропоновані напрями можуть бути покладені в основу розробки проектних рішень у розділі 3.

## **2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз його виробничо-економічної діяльності**

ТОВ «Укрелеваторпром» (термінал) розташований в Одеській області. Входить в компанію ADM з іноземними інвестиціями. Компанія «АДМ Трейдинг Україна» вирощує зерно, насіння соняшнику і продає соняшникову олію і борошно. Їй належать 6 лінійних елеваторів, один морський – ТОВ

«Укрелеваторпром», один – річковий, а також оліє-екстракційний завод «АДМ-Іллічівськ». Елеватор «Укрелеваторпром» має потужності одноразового зберігання 168 000 > 206000 тон. Тип елеватора – портовий (портовий перевалочний зерновий термінал, призначений для прийому великих партій зернових культур і відвантаження на морські судна). Тип зберігання – металеві силоси (WESTEEL виробництва Канада).

На елеваторі працює очисне обладнання потужністю – 500 т / добу. У 2015 році здійснено Монтаж, налагодження, введення в експлуатацію системи автоматичного управління технологічними процесами на базі обладнання Siemens. Площа терміналу – 16910 тис. м<sup>2</sup>. ПС з обробки сухих вантажів становить – 3000 тис. т. на рік. Площа відкритих складів – 16,91 кв.

м. На території функціонує причал № 43. Довжина – 256,63 м. Глибина – 13,4 м. Групи культур, які обробляються в порту: зернові. Тип зберігання – металеві силоси (VENLEN США). Потужність транспортного устаткування становить 500-1000 т/ год. Елеватор здійснює завод прийом зерна потужністю 120 т / добу, завод відвантаження потужністю 1000 т/добу. (Одеса-Порт, Одеська залізниця). Також здійснюється відвантаження на корабель потужністю – 15000 т/добу Працює сертифікована лабораторія з перевірки якості зерна за всіма показниками. Транспортні засоби для на елеваторі виготовлено і поставлено компанією «Зернова столиця» і має потужність 600 тонн/год і включає ланцюгові транспортери. Технічне переоснащення вузла авто прийому було здійснено в 2019 році і дозволило збільшити кількість автомобілів, які приймаю ться за рахунок застосування сучасних автомобілерозвантажувачів і збільшення продуктивності транспортних ліній Встановлена прагненнями на система також виробництва компанії «Зернова столиця».

Елеватор здійснює автоприйм зерна потужністю – 5000 т/добу і автовідвантаження – 1000 т/добу. Специфіка розташування і транспортного устаткування елеватора дозволяє здійснювати відвантаження на корабель обсягом 12000 тон/добу. Контроль за якістю зерна за всіма основними показниками здійснює власна сертифікована лабораторія, персонал атестований. ТОВ «Укрелеваторпром» встановив зерноперевалочного комплекс, який був побудований в 2003 р. Із залученням коштів приватних інвесторів. Інвестиції оцінюються в \$ 14500000. Історія – з серпня 2005 власником ТОВ «Укрелеваторпром» була компанія Alfred C. Toepfer International Group (АСТІ) зі елеватор перейшов до АДМ.

Передостанні 3 роки (2019-2021 рр.) в Україні відбувалось стійке зростання обсягів виробництва основних сільгоспкультур: пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику, кукурудзи та сої. Проте складні погодно-кліматичні умови, що склались в Україні протягом 2022 року, мали вкрай негативний вплив на обсяги виробництва [14]. Причинами низької врожайності озимих

культур (пшениці, ячменю та ріпаку) стали наднизькі запаси продуктивної вологи на початок вегетації та тривалий посушливий період з березня по травень 2022 року [14].

Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності підприємства, втратили майже 12,3 % врожаю по ранніх культурах (пшениця, ячмінь, ріпак) та майже 32% – по пізніх культурах (кукурудза, соняшник, соя). У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2022 році знизилось на 14,9 %, порівняно з результатами 2021 року. Загальний валовий збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2022 році склав 81,1 млн. тонн, що на 4,8 % більше ніж результат 2019 року [14]. Неприятливі погодно- кліматичні умови 2022 року в Україні вплинули і на обсяги виробництва. Для більшої наочності, доцільно графічно відобразити обсяги виробництва основних культур, відповідно до рис. 2.5.

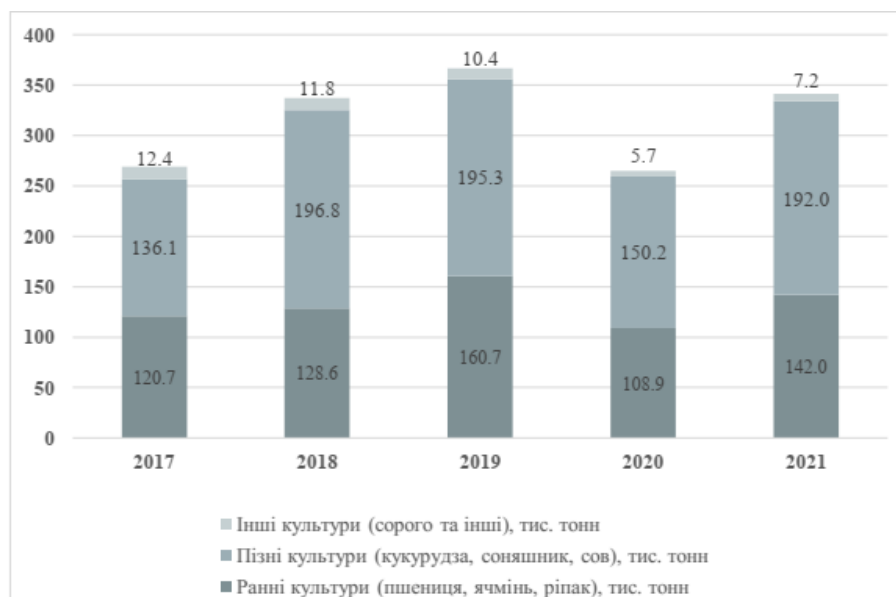


Рис. 2.5. Обсяги виробництва за основними культурами за 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Виробничий сезон 2023 року був одним з найрезультативніших за останні роки діяльності – 334 тис. тон валового збору сільгосппродукції. Головними результатами сезону 2023 стали рекордна врожайність озимої

групи культур – 46,2 ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис. тон. [14]. 2023 рік у порівнянні з попереднім результатом 2022 року – це 26 % росту. Сумарно підрозділи компанії зібрали ранніх культур – майже 142 тис. тон, а пізніх 192 тис. тон. Зниження обсягів виробництва в Україні в 2022 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів [14].

Загальні обсяги вантажних перевезень річками України у 2022 році становили 15,8 млн. тон, проти 18,2 млн. тон у 2021 році, що на 13,3% менше. Найвпливовішим фактором зменшення обсягів вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами України стало зниження обсягів транспортування зерна через падіння його виробництва внаслідок складних погодних-кліматичних умов 2022 року [14]. У виробничо-господарській діяльності підприємства одним з найвагоміших показників є чистий фінансовий результат. За даним показником можливо зробити оцінку ефективності діяльності підприємства за певний період. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2019- 2023 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Динаміка показників виробничо-господарської діяльності

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18900	25200	27700	25840	23500
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	16500	21900	25800	24770	2060
Валовий прибуток тис. грн.	2400	3300	1900	1070	2900
Інші операційні доходи, тис. грн.	160	290	73	175	225
Адміністративні витрати, тис. грн.	170	130	150	160	175
Витрати на збут, тис. грн.	1500	1800	470	490	460
Інші операційні витрати, тис. грн.	480	180	610	130	1330
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	410	1480	743	465	1160

Джерело: розроблено автором

Отже, у період 2019-2023 рр. простежується коливання чистого доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність підприємства. Показник собівартості реалізованої продукції напряму залежить від кількості реалізованих товарів, робіт та послуг. Валовий прибуток за 2019-2023 рр. мав значні зміни, станом на 2019 р. він складав 2 400 тис. грн., а в 2023 р. – 2 900 тис. грн., але варто відзначити ще 2022 р. в якому даний показник становив 1070 тис. грн., що є найбільшою просадкою компанії за аналізований проміжок часу, який в свою чергу обумовлений тим, що 2022 рік для компанії видався досить складним, через кліматичні умови [16]. Найбільш прибутковими роками для компанії були 2020 р. та 2023 р., чистий фінансовий результат за 2020 р. становив – 3 400 000 тис. грн., за 2023 р. – 1 470 000 тис. грн. [16]. Також доцільно розглянути динаміку змін активів, які наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Аналіз динаміки активів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власний капітал, тис. грн.	8 300 000	6 100 000	10 600 000	12 100 000	12 200 000
Необоротні активи, тис. грн.	14 500 000	16 300 000	20 700 000	25 035 000	22 700 000
Оборотні активи, тис. грн.	6 100 000	6 600 000	11 000 000	8 800 000	6 900 000

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши табличні дані, можна зробити висновок, що період 2020- 2023 рр. характерний тим, що підприємство поступово нарощувала власний капітал [16]. Також з 2019 по 2022 рр. є суттєві зміни в необоротних активах, які також мали досить суттєвий приріст, і їхній максимум становив – 25 035 000 тис. грн. [6]. Щодо оборотних активів, то тут відбувся спад в період з 2021 по 2023 рр., таку 2021 році цей показник складав – 11000000 тис. грн., а в 2023 році - 6 900 000 тис. грн. [16].

Показники рентабельності активів та чистої маржі наведені в табл. 2.9. Спочатку зупинимось на розкритті понять зазначених показників. Отже,

рентабельність активів та чиста маржа – це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно. Виходячи з таблиці, найбільш продуктивними були 2020 р. та 2021 р. У 2020 р. показник рентабельності активів склав 3,0%, а чиста маржа – 3,6 %.

Таблиця 2.9

Аналіз показників динаміки рентабельності активів та чистої маржи, %

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів	-2,2	3,0	4,9	-5,2	2,3
Чиста маржа	-2,7	3,6	5,2	-6,9	2,1

Джерело: розроблено автором

Основними напрямом діяльності ТОВ Укрелеваторпром є:

52.24 Транспортне оброблення вантажів. Інші:

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

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

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

У 2022 році Україна знизилася обсяги експорту на 12,1 %, порівняно з минулим, рекордним в історії держави роком, через несприятливі погодно-кліматичні умови, що склалися майже по всій території країни [19]. Доцільно графічно відобразити обсяги експорту сільськогосподарської продукції з України, відповідно до рис. 2.5. Протягом свого існування ТОВ «Укрелеваторпром» налагодило ділові стосунки з постачання українського зерна майже з 80 країнами світу. Гарантією високої якості зерна, що постачається, є наявність у складі перевантажувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ). Знизився попит на українське фуражне зерно, ячменю та кукурудзи у Європі через добрі врожаї цих культур в основних країнах-імпортерах, насамперед в Іспанії та Італії. Проте протягом 2022 року

відбувалась концентрація експорту зерна, ячменю та кукурудзи в напрямку Китаю. Частка Китаю в загальному експорті у 2022 році склала – 26,1%, проти 18,5% у 2021 році. При цьому, у 2022 році в структурі експортних поставок групою кукурудзи Китай становив 53,4%, а ячмінь – 50,1% [20].

Минулорічний показник експорту компанії сягнув близько 4,6 млн. т зернових та олійних культур. Найбільші показники в структурі експорту: пшениця 1,96 млн. т, кукурудза – 1,65 млн. т та ячмінь – 539 тис. т [20]. Домінуючими культурами в експорті є пшениця, кукурудза та ячмінь. Завдяки ефективній роботі фахівців торгового відділу на експортній мапі з'явилася Болгарія, куди вперше в історії компанія відвантажила продукцію – партію насіння соняшника. Також уперше в історії компанії та України відвантажено високоякісну пшеницю для Саудівської Аравії, яка відома в основному як головний ринок для ячменю. Розпочато й співпрацю щодо відвантаження ріпаку з Великобританією. Раніше до цієї країни компанія відправляла лише один вантаж – кукурудзу у 2014 році [21]. Окремо слід також зазначити й ті країни, з якими відновлено співпрацю після тривалої перерви: Мавританія, В'єтнам, Пакистан, Танзанія та Бурунді [21].

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку и посісти провідне місце і втримати його якомога довше. Проблема управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлена складністю самого підприємства як об'єкта управління, наявністю залежності конкурентоспроможності підприємства від умов зовнішнього середовища.

ТОВ «Укрелеваторпром» є підприємством портової інфраструктури, що спеціалізується на перевантаженні, зберіганні та обробці зернових, олійних і бобових культур.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Укрелеваторпром» дає змогу ідентифікувати його ринкові позиції у сегменті зернової логістики, а також ефективність операційної діяльності порівняно з основними суб'єктами ринку. Конкурентний потенціал суб'єкта господарювання зумовлюється комплексом чинників, серед яких визначальними є логістичні можливості, рівень технічного оснащення, ефективність управління ресурсами, цінова стратегія та здатність до адаптації у мінливому зовнішньому середовищі.

До переваг компанії відносяться її оптимальне географічне розташування у припортовій зоні, наявність розвиненої логістичної інфраструктури та адекватний рівень технологічного оснащення. Це забезпечує високу ефективність процесів зберігання, перевантаження та транспортування зернової продукції, що генерує стабільний попит на її послуги. Проте, чинниками, що стримують розвиток, є порівняно менші операційні масштаби на відміну від великих інтегрованих корпорацій, а також відсутність чітко виражених цінових переваг, що обмежує потенціал для збільшення частки ринку.

Оцінка фінансового стану підприємства підтверджує його відносну стабільність, однак окремі індикатори вказують на необхідність оптимізації структури капіталу та підвищення дієвості використання фінансових ресурсів. Для оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «Укрелеваторпром» доречним буде побудова багатокутника конкурентоспроможності. Основними конкурентами ТОВ «Укрелеваторпром» є великі аграрні компанії та зернові термінали, зокрема NIBULON та Kernel, які здійснюють аналогічну діяльність у сфері зберігання та експорту зернових культур.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «Укрелеваторпром» порівняно з основними конкурентами – «Нібулон» та «Кернел» – застосовано метод бальної експертної оцінки. Обрано п'ять критеріїв, що безпосередньо характеризують якість та привабливість послуги зберігання і перевалки зерна як продукту: наявність сертифікованої

лабораторії, гарантований сертифікат якості при відвантаженні, персоніфіковане зберігання партії, відповідність вимогам ЄС щодо простежуваності, гарантія збереження якості зерна, прозорість ціноутворення.

Оцінювання проведено за шкалою від 1 до 10,

де:

1–3 – низький рівень,

4–6 – середній, 7–8 – достатній,

9–10 – високий.

Інформаційною базою слугували відкриті дані про інфраструктуру підприємств, умови надання послуг та вимоги міжнародних імпортерів.

Таблиця 2.10

Показник	Укрелеваторпром	NIBULON	Kernel
Сертифікована лабораторія	10	10	10
Гарантований сертифікат якості	6	6	6
Персоніфіковане зберігання	1	1	1
Відповідність вимогам ЄС	5	5	5
Гарантія збереження якості зерна	7	8	8
Прозорість ціноутворення	6	9	8

Джерело: створено автором на основі відкритих даних про підприємства

Для оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємств використано метод багатокутника конкурентоспроможності, який дає змогу здійснити порівняльний аналіз їх діяльності у графічній та кількісній формах і визначити сильні та слабкі сторони за ключовими критеріями.

Побудуємо багатокутник.

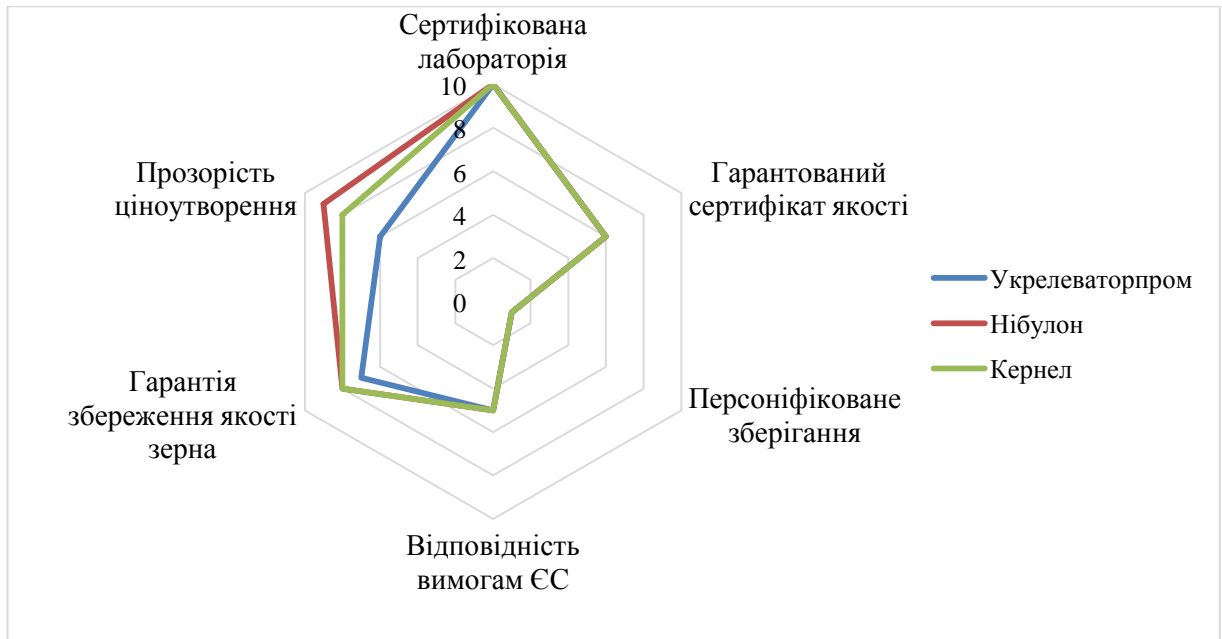


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Укрелеваторпром»

Джерело: сформовано автором

Аналіз багатокутника показує, що за критеріями сертифікованої лабораторії, гарантованого сертифікату якості, персоніфікованого зберігання та відповідності вимогам ЄС усі три оператори мають однакові позиції. Єдині критерії, за якими підприємства різняться – гарантія збереження якості зерна та прозорість ціноутворення, де «Нібулон» і «Кернел» мають вищі оцінки завдяки публічним тарифним сіткам та задокументованим процедурам контролю якості.

З метою систематизації результатів аналізу конкурентоспроможності продукції доцільно використовувати інтегральний (зважений або усереднений) показник. Він дозволяє трансформувати графічне представлення даних у числові значення. Враховуючи, що всі критерії оцінюються за єдиною шкалою (від 1 до 10) та відсутність попередньо визначених вагових коефіцієнтів, буде застосовано метод середнього арифметичного.

$$K = \frac{\sum x_i}{n}, \quad (2.2)$$

де:

$K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності;

$X_i$  – оцінка за  $i$ -м критерієм;

$n$  – кількість критеріїв ( $n = 6$ ).

$$K_{\text{ТОВ «Укрелеваторпром»}} = (10+6+1+5+7+6)/6 = 5,83$$

$$K_{\text{Нібулон}} = (10+6+1+5+8+9)/6 = 6,50$$

$$K_{\text{Кернел}} = (10+6+1+5+8+8)/6 = 6,33$$

Таблиця 2.11

Порівняльна таблиця показників

Підприємство	Інтегральний показник
Укрелеваторпром	5,83
Нібулон	6,50
Кернел	6,33

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

За результатами аналізу, інтегральний показник конкурентоспроможності послуги ТОВ «Укрелеваторпром» становить 5,83 – нижче за «Нібулон» (6,50) та «Кернел» (6,33). Відставання зумовлене нижчими оцінками за прозорістю ціноутворення та гарантією збереження якості зерна. При цьому жоден з операторів не пропонує персоніфіковане зберігання як окремий комерційний продукт, а відповідність вимогам ЄС щодо простежуваності є лише частковою у всіх трьох – це незайнята ніша, усунення якої безпосередньо підвищить конкурентоспроможність послуги. Конкретні заходи обґрунтовано у розділі 3.

### Висновок до 2 розділу

Оцінка внутрішнього стану та операційних показників ТОВ «Укрелеваторпром» показала, що компанія має солідні можливості для стабільної роботи та подальшого розвитку на сучасному ринку. Вивчення її організаційної структури, ресурсного забезпечення та основних економічних

показників підтверджує наявність сформованої матеріально-технічної бази, налагоджених виробничих процесів та кваліфікованого кадрового складу.

Проте, аналіз фінансових результатів підприємства виявив як позитивні тенденції, так і певні проблемні аспекти. Зокрема, діяльність компанії чутлива до зовнішніх економічних факторів, коливань обсягів виробництва та збуту продукції, а також стикається з логістичними та ринковими перешкодами, що є типовим для підприємств аграрно-логістичного сектору в поточних умовах. Водночас, підприємство володіє низкою сильних сторін, серед яких слід зазначити сучасну інфраструктуру для зберігання зернових, здатність обслуговувати значні обсяги продукції, а також потенціал для впровадження інноваційних рішень та покращення управлінських процедур. Це створює основу для зростання ефективності діяльності та посилення позицій компанії на ринку. Таким чином, результати дослідження вказують на необхідність подальшого вдосконалення системи менеджменту підприємства, більш раціонального використання ресурсів та пристосування до мінливих зовнішніх умов.

## РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції

Підвищення конкурентоспроможності продукції є одним із ключових стратегічних завдань для підприємств. На основі проведеного аналізу сформовано три ключові напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, які у сукупності формують комплексну стратегію розвитку (рис. 3.1).

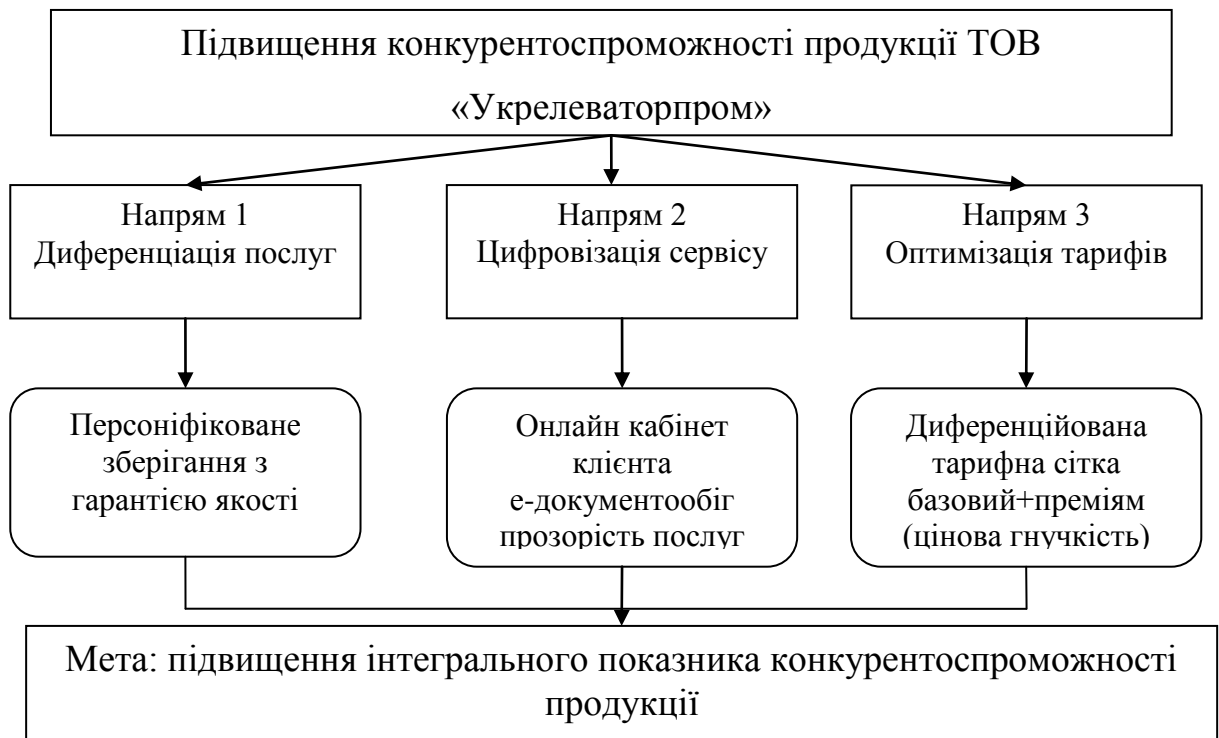


Рис. 3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ  
«Укрелеваторпром»

Джерело: розроблено автором

Характеристика кожного із зазначених напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Укрелеваторпром»:

Напрямок 1. Диференціація послуг через впровадження персоніфікованого зберігання зерна із гарантією якості. Починаючи з 2023 року українські елеватори зіткнулися з надлишком потужностей для зберігання, що суттєво загостило конкуренцію між терміналами. При цьому звичні методи боротьби за клієнта через зниження ціни поступово втрачають ефективність. Ситуацію ускладнює те, що частина аграріїв взагалі відмовляється від послуг сторонніх елеваторів – збуваючи зерно одразу після збору або будуючи власні сховища. За таких умов термінали змушені шукати нові підходи до обслуговування, які давали б клієнту щось більше, ніж просто місце для зберігання.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що провідні зернові термінали світу давно застосовують практику Identity Preserved Storage (IPS) – зберігання із збереженням ідентичності партії. Зокрема, канадська компанія Paterson Grain, яка оперує мережею з понад 40 елеваторів, позиціонує IPS як окремий комерційний продукт поряд із органічним зерном, при цьому всі термінали компанії сертифіковані за стандартом ISO 22000. В Україні подібна послуга як комерційний продукт із преміальним тарифом та документальним підтвердженням якості не представлена жодним із конкурентів на ринку портової перевалки. Суть полягає в тому, що зерно клієнта зберігається у виділеному силосі, окремо від партій інших покладавців, а власна сертифікована лабораторія підприємства фіксує якісні показники при прийманні та видачі. Клієнт отримує офіційний сертифікат якості, який підтверджує відповідність зерна заявленим параметрам на момент відвантаження на судно.

Для ТОВ «Укрелеваторпром» впровадження цієї послуги є технічно обґрунтованим, оскільки підприємство вже має всі необхідні складові: 28 металевих силосів BEHLEN (США) та WESTEEL (Канада), сертифіковану лабораторію з перевірки якості зерна за всіма показниками, а також систему автоматичного управління технологічними процесами Siemens.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз послуги персоніфікованого зберігання зерна на ринку  
України

Критерій	ТОВ «Укрелеваторпром»	«Нібулон»	«Кернел»	TIS-Grain
Персоніфіковане зберігання зерна	Так	Ні	Ні	Ні
Сертифікована лабораторія	Так	Так	Так	Так
Сертифікат якості при відвантаженні (гарантований)	Так	За запитом	За запитом	За запитом
Преміальний тариф за послугу якості	Так	ні	ні	ні
Відповідність вимогам ЄС	Так	Частково	Частково	Частково

Джерело: сформовано автором

Цільовою аудиторією нової послуги є насамперед міжнародні зернові трейдери, які укладають контракти з імпортерами ЄС, Єгипту та Туреччини з чіткою специфікацією якісних показників. Відповідно до статистики, у 2023 році основними імпортерами українського зерна були Китай (9,6 %), Іспанія (7,5 %) та Туреччина (7,4 %), і всі вони висувають специфічні вимоги до якості. Клієнти, які мають сертифіковану партію з підтвердженими показниками, можуть продавати зерно дорожче на 5–10 доларів за тону, що з лишком перебиває преміальний тариф на зберігання.

Напрямок 3. Оптимізація цінової політики через диференціацію тарифів.

Третім напрямом є оптимізація тарифної політики. За результатами порівняльного аналізу, ТОВ «Укрелеваторпром» має тарифи на рівні 2,5–4,0 \$/т/міс, тоді як «Кернел» – 1,5–3,0 \$/т/міс, а «Нібулон» – 2,0–3,5 \$/т/міс із гнучкою системою знижок. Це означає, що при порівняній якості послуг підприємство поступається конкурентам за ціною привабливістю для частини клієнтів. За новою тарифною моделлю підприємство пропонуватиме два варіанти обслуговування. Перший – звичайне зберігання за стандартною ціною для клієнтів, яким достатньо базового сервісу. Другий – персоніфіковане зберігання з гарантією якості за вищим тарифом для тих, хто

працює на експорт і не може дозволити собі ризикувати показниками зерна. Така логіка дає змогу одночасно утримувати ціночутливих клієнтів і отримувати більший дохід від тих, для кого підтверджена якість має пряму грошову цінність. Для ТОВ «Укрелеваторпром» впровадження диференційованих тарифів є реалістичним організаційним заходом, що не потребує суттєвих капітальних вкладень, а лише перегляду комерційної політики та внутрішніх регламентів.

Таблиця 3.2

Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ  
«Укрелеваторпром»

Напрямок	Сутність	На що впливає?	Орієнтовані витрати	Пріоритет
Диференціація послуг	Персоніфіковане зберігання з сертифікатом якості	Інноваційність, цінова політика	Мінімальні	Першочерговий
Цифровізація сервісу	Онлайн кабінет, е-документообіг	Інноваційність, швидкість	Середні	Другий етап
Оптимізація тарифів	Диференційована тарифна сітка	Цінова політика	Відсутні	Паралельно

Джерело: розроблено автором

З-поміж визначених напрямів для детального опрацювання в межах бізнес-плану обрано першочерговий напрямок – впровадження послуги персоніфікованого зберігання зерна із гарантією якості. Вибір зумовлений сукупністю факторів, що визначають привабливість та реалістичність цього напрямку для ТОВ «Укрелеваторпром». По-перше, послуга безпосередньо підвищує конкурентоспроможність основного продукту підприємства – послуги зберігання зерна, надаючи їй якісно нові характеристики, що відсутні у конкурентів на вітчизняному ринку портової перевалки. По-друге, наявна технічна база повністю забезпечує реалізацію послуги: сертифікована лабораторія, силоси з можливістю сегрегації партій, автоматизована система Siemens. По-третє, підтверджений міжнародний попит. У 2023 році основними імпортерами українського зерна були країни з жорсткими

вимогами до якості – Іспанія, Туреччина, Китай, Єгипет. Євроінтеграція України додатково посилює попит на послуги з підтвердженою простежуваністю якості.

Таблиця 3.3

Фактори конкурентоспроможності послуги персоніфікованого зберігання зерна

Фактор	Зміст	Конкурентний ефект
Якість послуги	Гарантоване збереження класу та показників зерна від приймання до відвантаження	Зменшення ризику цінових штрафів клієнта за невідповідність якості
Документальне підтвердження	Сертифікат якості власної акредитованої лабораторії при відвантаженні	Підвищення вартості зерна на міжнародному ринку (5-10\$/т)
Відповідність міжнародним стандартам	Простежуваність партії відповідно до вимог імпортерів ЄС	Розширення клієнтської бази за рахунок експортно-орієнтованих трейдерів
Наявна інфраструктура	Силоси WESTEEL, BEHLEN, систем Siemens, сертифікована лабораторія	Мінімальні інвестиції для впровадження послуги
Унікальність на ринку	Відсутність аналогічної послуги у конкурентів («Нібулон», «Кернел», TIS-Grain)	Формування стійкої конкурентної переваги та преміального іміджу

Джерело: розроблено автором

Наведені у таблиці 3.3 фактори конкурентоспроможності нової послуги безпосередньо впливають на оцінки підприємства за шістьма ключовими критеріями, визначеними у підрозділі 2.3. Впровадження персоніфікованого зберігання підвищує якість послуги та рівень інноваційності; цифровізація сервісу покращує швидкість обслуговування; диференціація тарифів посилює цінову привабливість, прогнозовану динаміку наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив запропонованих заходів на показники конкурентоспроможності

Критерій	Поточне значення	Обраний захід	Прогнозне значення	Зміна
Якість послуг	9	Напрямок 1	10	+1
Технічне оснащення	9	-	9	0
Логістика	10	-	10	0
Швидкість обслуговування	8	Напрямок 2	9	+1
Цінова політика	7	Напрями 1+3	8	+1
Інноваційність	8	Напрями 1+2	9	+1
Інтегральний показник	8,5	Комплекс заходів	9,17	+0,67

Джерело: розроблено автором

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Укрелеваторпром» з 8,50 до 9,17 балів, що відповідає рівню лідера ринку – компанії «Нібулон». При цьому першочерговим і найбільш реалістичним є впровадження послуги персоніфікованого зберігання зерна із гарантією якості, яке детально обґрунтовується у підрозділі 3.2.

### 3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкту

Бізнес-ідея полягає у впровадженні послуги персоніфікованого зберігання зерна із гарантією якості на базі наявної інфраструктури ТОВ «Укрелеваторпром». Зміст ідеї, напрямки застосування та вигоди для споживачів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

#### Опис бізнес-ідеї послуги персоніфікованого зберігання зерна

Напрямки застосування	Зміст ідеї	Вигоди для підприємства
Зберігання продовольчої пшениці вищого класу	Фізична сегрегація партії у виділеному силосі + лабораторний контроль якості при прийманні та відвантаженні + сертифікат якості	Можливість укладання експортних контрактів із фіксованою специфікацією якості; уникнення штрафних санкцій від іноземного покупця
Зберігання зерна під конкретний експортний контракт	Ідентифікація партії від приймання до завантаження на судно; повна простежуваність	Відповідність вимогам імпортерів ЄС щодо простежуваності; підвищення ціни продажу \$5-10/т
Зберігання органічного та спеціалізованого зерна	Зберігання окремо від звичайного зерна із підтвердженням відсутності змішування	Збереження органічного статусу партії; доступ до преміальних ринків

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз техніко-економічних характеристик послуги порівняно з пропозиціями конкурентів наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

## Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик бізнес-ідеї

Техніко-економічні характеристики ідеї	(потенційні) товари/концепції конкурентів				W (слабка сторона)	N (нейтральна сторона)	S (сильна сторона)
	Наша ідея	«Нібулон»	«Кернел»	TIS-Grain			
Персоніфіковане зберігання як окремий продукт	Так	Ні	Ні	Ні			+
Сертифікована лабораторія	Є	Є	Є	Є		+	
Гарантований сертифікат якості при відвантаженні	Так	За запитом	За запитом	За запитом			+
Преміальний тариф	+25% до базового	Відсутній	Відсутній	Відсутній			+
Масштаб операцій	296 тис.т	2040 тис. т	2340 тис. т	255 тис. т	+		
Відповідність вимогам ЄС	Так	Частково	Частково	Частково			+
Портове розташування	Одеса	Миколаїв	Чорноморськ	Одеса		+	

Джерело: сформовано автором на основі відкритих даних підприємств

За результатами порівняльного аналізу, бізнес-ідея має чотири сильні сторони (S) та лише одну слабку (W) – менший масштаб операцій порівняно з «Нібулон» та «Кернел». Це підтверджує конкурентний потенціал запропонованої послуги. Оскільки послуга персоніфікованого зберігання зерна є послугою виробничого призначення (B<sub>2</sub>B), розрахунок місткості цільового ринку здійснюється не за нормами споживання населення, а на основі обсягів зернових вантажів, що проходять через портові термінали Одеської області та відповідають критеріям преміальної послуги.

Потенційна місткість ринку персоніфікованого зберігання у регіоні визначається за формулою:

$$\text{ПМР} = V \times \text{Ч}_\pi \quad (3.1)$$

де:

V – річний обсяг зернових, що проходять через термінали Одеської області, т;

$Ч_{\text{п}}$  – частка партій, що відповідають критеріям персоніфікованого зберігання (продовольча пшениця вищих класів, зерно під специфічні експортні контракти).

Потужність ТОВ «Укрелеваторпром» з обробки сухих вантажів становить 3000 тис. т на рік.

Частка зерна, що потенційно відповідає критеріям персоніфікованого зберігання (продовольчі культури з жорсткими вимогами до якості), оцінюється на рівні 20% від загального обсягу – на основі структури експорту зернових з України, де частка продовольчої пшениці становить близько 33% від загального зернового експорту.

$$\text{ПМР} = 3000000 \times 0,20 = 600000 \text{ т/рік}$$

Власна частка ринку підприємства у цьому сегменті прогнозується на рівні 40% при виході на повну потужність (що відповідає частці підприємства серед операторів Одеської області за потужностями зберігання – 296 тис. т із загальних ~1 265 тис. т = 23%, з поправкою на першість виходу на ринок).

$$\text{Власна цільова ємність} = 600\ 000 \times 0,40 = 240\ 000 \text{ т/рік}$$

Базовий тариф на зберігання ТОВ «Укрелеваторпром» становить 2,5–4,0 \$/т/міс (середнє значення – 3,25 \$/т/міс). Преміальний тариф за персоніфіковане зберігання встановлюється на рівні базового + 25 %, що становить:

$$\text{Т}_{\text{прем}} = 3,25 \times 1,25 = 4,06 \text{ \$/т/міс}$$

Додатковий дохід від преміального тарифу на одну тонну (при середній тривалості зберігання 1 місяць):

$$\Delta\text{Д} = (4,1 - 3,25) \times 41 = 0,85 \times 41 = 34,9 \text{ грн/т}$$

Впровадження послуги планується з III кварталу 1-го року. У перший рік здійснюватиметься пілотне запровадження з поступовим нарощуванням клієнтської бази. Прогноз обсягів надання послуги наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

## Програма надання послуги персоніфікованого зберігання зерна

Сегмент цільового ринку	Прогнозований преміальний тариф, грн/т	1-й рік		2-й 2027 р. -2030 рр.	
		III кв. 2026 р.	IV кв. 2026 р.	Обсяг, тис. т	Виручка, тис. грн
		Обсяг, тис. т	Виручка, тис. грн		
Міжнародні трейдери	174,58	20	3491,6	25	4364,5
Експортери під контракти ЄС	174,58	10	1745,8	15	2618,7
<b>Разом</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>5237,4</b>	<b>40</b>	<b>6983,2</b>

Джерело: сформовано автором

Просування даної послуги орієнтоване на вузьке коло корпоративних клієнтів, у зв'язку з цим, маркетинговий бюджет є помірним. Основні зусилля спрямовані на особисті переговори, участь у профільних заходах та онлайн-просування.

Таблиця 3.8

## Бюджет маркетингових заходів з просування послуги

Захід	Витрати, грн
1. Участь у галузевій конференції (Grain Ukraine, AGRO)	80000
2. Розробка презентаційних матеріалів (буклети, брошури англійською)	45000
3. Оновлення розділу сайту (опис нової послуги, онлайн-форма заявки)	25000
4. Прямі переговори з ключовими клієнтами (відрядження, представницькі витрати)	60000
5. Розсилка комерційних пропозицій через CRM	15000
<b>Разом</b>	<b>225000</b>

Джерело: сформовано автором

Оскільки послуга персоніфікованого зберігання впроваджується на базі вже наявної матеріально-технічної бази підприємства (силоси ВЕНЛЕН та WESTEEL, система Siemens, сертифікована лабораторія), основні інвестиції є організаційно-технологічного характеру та не потребують придбання нового виробничого обладнання.

Загальні інвестиції на реалізацію проєкту розраховуються за формулою:

$$IC_{\text{заг}} = IC_{\text{осн. фонди}} + IC_{\text{об. кошти}} + IC_{\text{марк}} + IC_{\text{інов}} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.9

## Структура і сума інвестицій

Структура інвестицій	Сума, тис. грн.
1. Розробка внутрішніх регламентів та процедур персоніфікованого зберігання	80,0
2. Оновлення ІТ-системи (модуль відстеження виділених партій)	250,0
3. Навчання персоналу (лаборанти, менеджери, оператори)	120,0
4. Інноваційний бюджет	1089,2
5. Маркетингова кампанія запуску	225,0
6. Оборотні кошти	10,6
<b>Разом</b>	<b>1774,8</b>

Джерело: розраховано автором

Визначення інноваційного бюджету ( $I_{ін}$ ).

$$I_{ін} = V_{кон} + V_{екс} + Ц_{ндр} \quad (3.3)$$

де:

$V_{кон}$  – витрати на формування концепції послуги;

$V_{екс}$  – витрати на експериментальні дослідження (пілотне тестування);

$Ц_{ндр}$  – ціна науково-дослідної роботи з розробки стандарту послуги.

Основою інноваційного бюджету є ціна НДР, яка визначається за формулою:

$$Ц_{ндр} = V_{ндр} + П + ПДВ \quad (3.4)$$

де:

$V_{ндр}$  – витрати на проведення НДР;

$П$  – прибуток;

$ПДВ$  – податок на додану вартість.

Для визначення  $V_{ндр}$  складаємо кошторис витрат за статтями.

Витрати на матеріали для пілотного тестування. Витрати на лабораторні реагенти та допоміжні матеріали для проведення пілотного тестування послуги наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

## Витрати на матеріали для пілотного тестування

Найменування	Кількість, шт	Ціна одиниці, грн	Всього, грн
Лабораторні реагенти (комплект)	5	1 200	6000
Пакети для маркування зразків	500	3	1500
Витратні матеріали (папір, бланки)	-	-	2500
Тест набори для визначення якості зерна	10	500	5000
<b>Разом</b>			<b>15000</b>

Джерело: розраховано автором

Витрати на електроенергію розраховуємо за формулою:

$$\text{Вел.ен} = \sum(i \times \eta \times T) \quad (3.5)$$

де:

$i$  – кількість годин роботи обладнання, год;

$\eta$  – потужність електродвигуна, кВт;

$T$  – тариф електроенергії, грн/кВт·год.

Таблиця 3.10

## Витрати на електроенергію

Найменування обладнання	Потужність, кВт	Тривалість роботи, год	Тариф, грн/кВт	Витрати, грн
Аналізатор якості зерна	0,5	480	4,32	1037
Комп'ютерне обладнання	0,3	720	4,32	933
Освітлення лабораторії	0,2	480	4,32	414
<b>Разом</b>				<b>2380</b>

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.11

## Витрати на оплату праці учасників НДР

Учасник НДР	Місячна ЗП, грн	Тривалість, міс	Ступінь участі, %	Оплата, грн
Здобувач-дослідник	28000	3	100	84000
Науковий керівник (техн. частина)	35000	1	50	17500
Науковий керівник (екон. частина)	30000	1	50	15000
ІТ-спеціаліст	25000	2	50	25000
Лаборант	18000	2	100	36000
<b>Всього</b>				<b>177500</b>

Джерело: розраховано автором

Відрахування на соціальні заходи становлять 22 % від фонду оплати праці:

$$V_{\text{соц}} = \sum V_{\text{з/п}} \times 0,22 = 177500 \times 0,22 = 39050 \text{ грн}$$

Амортизаційні відрахування розраховуються від вартості основних засобів лабораторії, що використовуються протягом 3 місяців проведення НДР.

Таблиця 3.12

## Визначення амортизаційних відрахувань

Назва обладнання	Балансова вартість, грн	Норма аморти. (річна), %	Амортизація, грн
Технологічне обладнання лабораторії	400000	20	20000
Комп'ютерне обладнання	125000	60	18750
<b>Всього</b>			<b>38750</b>

Джерело: розраховано автором

Інші витрати розраховуємо за формулою:

$$V_{\text{ін}} = (V_{\text{мат}} + V_{\text{ел.ен}} + V_{\text{з/п}} + V_{\text{соц}} + V_{\text{ам}}) \times 0,1 \quad (3.6)$$

$$V_{\text{ін}} = (15000 + 2400 + 177500 + 39050 + 38750) \times 0,1 = 27270 \text{ грн}$$

Накладні витрати становлять 30% від усіх витрат:

$$V_{\text{накл}} = (V_{\text{мат}} + V_{\text{ел.ен}} + V_{\text{з/п}} + V_{\text{ам}} + V_{\text{ін}}) \times 0,3 \quad (3.7)$$

$$V_{\text{накл}} = (15000 + 2400 + 177500 + 38750 + 27270) \times 0,3 = 78276 \text{ грн}$$

Таблиця 3.13

## Кошторис витрат на проведення НДР

Найменування статей витрат	Сума, грн
Витрати на матеріали	15000
Витрати на електроенергію	2400
Заробітна плата учасників	177500
Відрахування на соціальні заходи	39050
Амортизаційні відрахування	38750
Інші витрати	27270
Накладні витрати	78276
<b>Разом</b>	<b>378,2 тис. грн</b>

Джерело: розраховано автором

Прибуток від НДР (рентабельність 20%):

$$\Pi = \text{Вндр} \times 0,20 = 378,2 \times 0,20 = 75,6 \text{ тис. грн}$$

Податок на додану вартість:

$$\text{ПДВ} = (\text{Вндр} + \Pi) \times 0,20 = (378,2 + 75,6) \times 0,20 = 90,8 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Цндр} = \text{Вндр} + \Pi + \text{ПДВ} = 378,2 + 75,6 + 90,8 = 544,6 \text{ тис. грн}$$

Визначення інших витрат інноваційного бюджету:

$$\text{Вкон} = 0,50 \times \text{Цндр} = 0,50 \times 544,6 = 272,3 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Векс} = 0,50 \times \text{Цндр} = 0,50 \times 544,6 = 272,3 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Іін} = \text{Вкон} + \text{Векс} + \text{Цндр} = 272,3 + 272,3 + 544,6 = 1089,2 \text{ тис. грн}$$

Оборотні кошти розраховуються за формулою:

$$\text{Іок} = \text{Нвз} + \text{Ннв} + \text{Нгп} \quad (3.8)$$

де:

Нвз – норматив у виробничих запасах;

Ннв – норматив по незавершеному виробництву;

Нгп – норматив у залишках готової продукції.

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (лабораторні реагенти та матеріали):

$$\text{НВ.З.і} = \text{Вмрі} \times \text{NMPi} \quad (3.9)$$

де:

Вмрі – добові витрати матеріальних ресурсів, грн;

NMPi – норма запасу, днів.

$$\text{Річні витрати на матеріали: } 15000 \times 10 = 150000 \text{ грн/рік}$$

$$\text{Добові витрати: } \text{Вмр} = 150000 \div 365 = 410,96 \text{ грн/добу}$$

Норма запасу при інтервалі постачання 30 діб:

$$\text{NMPi} = 0,75 \times t_{\text{Пост}} = 0,75 \times 30 = 22,5 \text{ діб}$$

$$\text{Нвз} = 411 \times 22,5 = 9248 \approx 9,2 \text{ тис. грн}$$

Оскільки тривалість виробничого циклу послуги не перевищує одну добу (лабораторний аналіз займає кілька годин), Ннв = 0.

Зберігання готової продукції відсутнє, тому Нгп = 0.

$$\text{Іок} = 9,2 + 0 + 0 = 9,2 \text{ тис. грн} \approx 10,6 \text{ тис. грн}$$

$$IC_{\text{заг}} = (80,0 + 250,0 + 120,0) + 10,6 + 225,0 + 1\,089,2 = 1774,8 \text{ тис. грн}$$

Одиниця послуги – 1 тонна зерна, що зберігається за умовами персоніфікованого зберігання. Плановий обсяг при виході на повну потужність – 240 тис. т/рік (рік 3 і далі).

Основна та додаткова заробітна плата розраховується за формулою:

$$ОДЗ = Ч \times СЗП \times 12 \times 1,5 \quad (3.10)$$

де:

Ч – чисельність робочих;

СЗП – середня заробітна плата;

1,5 – коефіцієнт додаткової заробітної плати (50%).

Для надання послуги залучається 1 лаборант та 0,5 ставки адміністратора:

$$ОДЗ = 504000 + 180000 = 684000 \text{ тис. грн}$$

Єдиний соціальний внесок:

$$C_{\text{соц}} = ОДЗ \times 0,22 = 684000 \times 0,22 = 150480 \text{ грн}$$

Загальновиробничі витрати (35% від ОДЗ):

$$ЗВВ = ОДЗ \times 0,35 = 684000 \times 0,35 = 239400 \text{ грн}$$

Амортизація розраховується прямолінійним методом: Первісна вартість обладнання лабораторії: 500000 грн; строк корисного використання: 5 років.

$$A = 500000 \div 5 = 100000 \text{ грн/рік}$$

Адміністративні витрати (2% від виробничої собівартості):

$$C_{\text{адм}} = C_{\text{вир}} \times 0,02 \quad (3.11)$$

Витрати на збут (1% від виробничої собівартості):

$$C_{\text{зб}} = C_{\text{вир}} \times 0,01 \quad (3.12)$$

Інші операційні витрати (0,5% від виробничої собівартості):

$$C_{\text{ін}} = C_{\text{вир}} \times 0,005 \quad (3.13)$$

## Розрахунок собівартості послуги за калькуляційними статтями

Стаття калькуляцій	Річні витрати, тис. грн
Допоміжні матеріали	150,0
Паливо та електроенергія	30,0
Основна та додаткова плата	684,0
Єдиний соціальний внесок	150,5
Амортизаційні відрахування	100,0
Загальновиробничі витрати	239,4
Виробнича собівартість	1353,9
Адміністративні витрати	27,1
Витрати на збут	13,5
Інші операційні витрати	6,8
Повна собівартість	1401,3

Джерело: розраховано автором

Відповідно до даних фінансової звітності ТОВ «Укрелеваторпром» (табл. 2.13 Розділу 2), чистий прибуток підприємства у 2024 році склав 743839 тис. грн. Загальна сума інвестицій у проєкт – 1774,8 тис. грн – становить лише 0,24 % від річного чистого прибутку. Отже, фінансування здійснюється виключно за рахунок власних коштів підприємства без залучення кредитних ресурсів. У зв'язку з цим графік повернення кредиту не складається, а відсотки за кредит у розрахунках дорівнюють нулю.

При виконанні розрахунків приймаються такі вихідні дані:

ставка дисконтування – 12%;

роки – 5 років;

ставка податку на прибуток – 18%.

Таблиця 3.16

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн

Показники	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
Виручка від реалізації	2450,0	5250,0	8400,0	8400,0	8400,0
Експлуатаційні витрати	780,0	1100,0	1401,3	1401,3	1401,3
Амортизаційні відрахування	355,0	355,0	355,0	355,0	355,0
Оподаткований прибуток	1315,0	3795,0	6643,7	6643,7	6643,7
Податок на прибуток	236,7	683,1	1195,9	1195,9	1195,9
Чистий прибуток	1078,3	3111,9	5447,8	5447,8	5447,8
Чисті грошові надходження	1433,3	3466,9	5802,8	5802,8	5802,8
Коефіцієнт дисконтування	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
Чистий приведенний дохід	1279,7	2763,1	4131,6	3689,8	3290,2
ЧПД накопиченим підсумком	1279,7	4042,8	8174,4	11864,2	15154,4

Джерело: розраховано автором

Чистий приведенний дохід (ЧПД):

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+r)^i} - \text{ІС} \quad (3.14)$$

$$\text{ЧПД} = 15154,4 - 1774,8 = 13379,6 \text{ тис. грн.} > 0$$

Оскільки ЧПД > 0, реалізація проекту підвищує прибутковість підприємства та є доцільною.

Індекс прибутковості (ІП):

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+r)^i}}{\text{ІС}} \quad (3.15)$$

$$\text{ІП} = 15154,4/1774,8 = 8,54 > 1$$

На кожну вкладену гривню підприємство отримує 8,54 грн дисконтованих грошових надходжень.

Термін окупності інвестицій (ТО):

$$\text{ТО} = \frac{\text{ІС}}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}\right)_{cp}} \quad (3.16)$$

$$\text{ТО} = 1774,8/3030,9 = 0,59 \text{ року}$$

### Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи визначено напрями підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Укрелеваторпром» та здійснено економічне обґрунтування пріоритетного проєкту.

На основі виявлених у другому розділі слабких сторін підприємства – відставання за критеріями інноваційності (8 балів) та цінової політики (7 балів) – сформовано три напрями розвитку: диференціація послуг, цифровізація клієнтського сервісу та оптимізація тарифів. Першочерговим визначено впровадження послуги персоніфікованого зберігання зерна із гарантією якості, оскільки вона безпосередньо підвищує якісні характеристики основного продукту підприємства, спирається на наявну інфраструктуру (силоси WESTEEL та BEHLEN, система Siemens, сертифікована лабораторія) і не має аналогів серед конкурентів на ринку портової перевалки України.

Потенційна місткість цільового ринку становить 600 тис. т/рік, власна цільова ємність – 240 тис. т/рік. Преміальний тариф встановлено на рівні 4,1 \$/т/міс. Загальний обсяг інвестицій – 1774,8 тис. грн (0,24 % від чистого прибутку 2024 року), фінансування – виключно за рахунок власних коштів. Повна собівартість послуги при виході на проєктну потужність становить 1 401,3 тис. грн/рік.

Розрахунок показників ефективності підтвердив доцільність проєкту: чистий приведений дохід за 5 років – 13 379,6 тис. грн (>0), індекс прибутковості – 8,54 (>1), термін окупності – 7 місяців. Реалізація проєкту дозволить підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства з 8,50 до 9,17 балів – до рівня лідера ринку.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. У ході дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності встановлено, що це комплексна, багатоаспектна економічна категорія, яка формується під впливом як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх умов ринкового середовища.

Запропоновано авторське визначення, за яким конкурентоспроможність організації являє собою комплексну оцінку її спроможності дієво функціонувати серед суперників, вибудовувати та реалізовувати тривалі переваги, пристосовуватися до трансформацій зовнішнього середовища та гарантувати сталий розвиток із задоволенням потреб споживачів.

Систематизовано ключові елементи конкурентоспроможності продукції – якість, ціна, інноваційність, бренд, маркетинг, дистрибуція, сервіс, адаптивність та екологічність – та удосконалено класифікацію факторів, що на неї впливають, за критеріями внутрішньої та зовнішньої детермінації, а також за цінovими й неціновими ознаками. Доведено, що застосування цих підходів дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, але й формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати відповідність продукції сучасним вимогам споживачів.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Укрелеваторпром» за допомогою PESTEL-аналізу виявив, що найбільш критичними чинниками для підприємства є воєнний стан, висока інфляція, коливання валютного курсу та регуляторні обмеження експорту зерна, кожен з яких отримав максимальні оцінки за рівнем впливу та ймовірністю реалізації. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Укрелеваторпром» методом багатокутника конкурентоспроможності за шістьма критеріями якість послуг, технічне

оснащення, логістика, швидкість обслуговування, цінова політика та інноваційність, показала, що інтегральний показник підприємства становить 8,5 бали з 10, що є нижчим за показники головних конкурентів: «Нібулон» – 9,17 та «Кернел» – 8,83. Найбільше відставання зафіксовано за критеріями цінової політики та інноваційності, що й визначило подальший вектор розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Укрелеваторпром» підвищити ефективність управління взаємодією з клієнтами, оптимізувати операційні витрати, покращити якість логістичного обслуговування та сформувати стійкі нецінові конкурентні переваги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес сьогодні. – URL: <http://agro-business.com.ua>.
2. Агропромисловий комплекс України, огляд ніші та реалії сьогодення. UC.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/aghropromislovii-komplikts-ukrayini-oghliad-nishi-ta-rieliyi-soghodiennia>.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
4. Башук Г. О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні. Економіка та держава. 2013. № 6. С. 102–106.
5. Варченко О.М. Розвиток зернового ринку України в умовах глобалізації. Економіка АПК. 2019. № 5. С. 14–22.
6. Герасименко Ю. В., Сімоник Л. С. Конкурентоспроможність підприємств АПК: поняття, механізм управління та методи оцінки. Молодий вчений. 2021. № 11(2). С. 1091–1094.
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
8. Гринько Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі інноваційного розвитку. Дніпропетровськ: Пороги, 2010. 290 с.
9. Державна митна служба України. Показники зовнішньої торгівлі. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.
10. Державна служба статистики України. Виробництво харчових продуктів (у тому числі борошна) за видами продукції. Офіційний сайт Держстату. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
12. Ільчук М., Свиноус І., Томашевська О. Методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу. Економічний аналіз. 2024. 34(3). С. 190–198.

13. Кіндрацька Г. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. Львів: Львівська політехніка, 2018.
14. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
15. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
16. Козаченко Г. В., Тичиніна А. Н. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: Лібра, 2004. 208 с.
17. Коломієць В. М. Зерновий ринок України: стан, проблеми та перспективи розвитку. Агросвіт. 2020. № 10. С. 33–40.
18. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. О.: Атлант, 2013. 470 с.
19. Лозовський Ю. А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 3. С. 84–88.
20. Лупій М. С. Цифровізація як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
21. Маркіна І. А., Сьомич М. І., Ковалевська Н. В. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2017. Вип. 4. С. 129–138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2017\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2017_4_15)
22. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 4. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO).
23. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса, ОНТУ, 2025. 91 с.

24. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: <https://minagro.gov.ua>.

25. Момот Т. В., Безугла В. О. Управління вартістю підприємства: монографія. Харків: ХНАМГ, 2006. 132 с.

26. Нечипоренко А. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в системі стратегічного управління. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 183–188.

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

28. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. 276 с.

29. Пасічник Т. О. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник ЖДТУ. 2016. № 2 (76). С. 82–87.

30. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність: економічний зміст та механізм забезпечення. Харків: ІНЖЕК, 2007. 344 с.

31. Процюк Н. Ю. Забезпечення конкурентоспроможності продукції як передумова розвитку підприємств харчової промисловості. Наукові праці Дніпропетровського державного аграрного університету. 2013. С. 250–256.

32. Рейтинг агрохолдингів за кількістю землі. Агрохолдинги України. URL: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy>.

33. Решетнікова І. Л. Управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Маркетинг в Україні. 2019. № 3. С. 22–29.

34. Саблук П. Т. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні. Економіка АПК. 2014. № 12. С. 3–15.

35. Свиноус І. В., Варченко О.М. Управління аграрними підприємствами: стратегічний аспект. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 58–66.

36. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 204 с.

37. Сич Є. М., Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз. К.: Каравела, 2010. 304 с.
38. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
39. ТОВ «Укрелеваторпром»: характеристика та діяльність підприємства. Tripoli.land. URL: <https://tripoli.land/ua/elevators/ukrelevatorprom>
40. Харченко В. В. Логістика: навч. посіб. К.: Знання, 2012. 285 с.
41. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
42. Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 287 с.
43. Шевчук Н. А., Сербін О. О. Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2020. Вип. 25. К.: Видавництво «Політехніка».
44. Шубравська О. В. Агропродовольчий розвиток України в контексті забезпечення продовольчої безпеки. Економіка і прогнозування. 2015. № 1. С. 95–107.
45. Юринець З. В., Юринець Р. В. Управлінські інновації у розвитку підприємницьких структур. Регіональна економіка. 2018. № 2. С. 90–97.
46. Ящук В. І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу в умовах євроінтеграції. Агросвіт. 2021. № 7. С. 45–52.
47. Porter M. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
48. Огляд ринку зернових культур в Україні. Поточний стан і перспективи галузі в контексті глобальних трендів. 2025.