

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

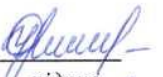
Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВХЛІБОПРОДУКТ»)

Виконав: Краснов Олексій Андрійович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Утеченко Дар'я Миколаївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Краснов Олексій Андрійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук
« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ

**на кваліфікаційну роботу магістра
Краснову Олексію Андрійовичу**

Тема: Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні засади управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства з виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; аналіз стану та потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»; напрями удосконалення управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

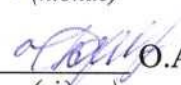
Вихідні дані: фінансова та статистична звітність ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень - жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  доцент Д.М. Утченко
(підпис)

Здобувач

 О.А. Краснов
(підпис)

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ
Краснов О.А.
УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування й удосконалення методів управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Використано методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, економіко-статистичні методи, структурно-функціональний підхід, методи стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL), експертні оцінки; табличний і графічний методи.

Проаналізовано потенціал конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» та систему управління ним. Встановлено, що підприємство має стабільні фінансові показники, однак відчуває вплив значної кількості зовнішніх загроз і внутрішніх управлінських обмежень. Проведені SWOT- та PESTEL-аналізи засвідчили наявність як сильних позицій на ринку, так і чинників, що стримують розвиток конкурентного потенціалу. Оцінювання фінансово-господарської діяльності вказує на необхідність підвищення ефективності управління ресурсами та зміцнення ринкових позицій.

Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління конкурентним потенціалом підприємства, які включають удосконалення стратегічного планування, підвищення ефективності операційної діяльності, модернізацію виробничих процесів, розширення ринків збуту та посилення маркетингової активності. Запропоновано механізм реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу, що забезпечує послідовне впровадження управлінських рішень та адаптацію підприємства до умов ринкової мінливості.

Кваліфікаційна робота магістра містить 67 сторінок комп'ютерного тексту, 16 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 43 найменувань та додатки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентний потенціал, стратегічне управління, стратегія розвитку, механізм управління.

ANNOTATION
Krasnov Oleksiy
MANAGING THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS POTENTIAL
(based on materials of Bilotserkivkhlipoproduct LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation and improvement of methods of managing the productivity and efficiency of enterprises were studied.

The methods of analysis and synthesis, theoretical generalization, system approach, classification, abstract-logical, statistical-economic, as well as economic modeling methods were used. It was established that despite the positive dynamics of key financial indicators, the company faces problems in managing material flows, organizing production processes and using labor potential, which reduces the overall efficiency of operational activity.

The feasibility of introducing modern methods of increasing productivity, in particular motivational, organizational and technological ones, is substantiated. A set of measures is proposed, which covers the improvement of the personnel motivation system based on KPI, digitization and automation of operational processes, the implementation of Lean and Kaizen concepts, the use of MRP/ERP systems, as well as the optimization of material and financial resources management.

The economic effectiveness of the proposed changes is proven: an increase in labor productivity, a reduction in material costs, an increase in production profitability and a strengthening of the company's competitive position are expected.

The master's qualification thesis contains 68 pages computer text, 18 tables, 9 figures. The list of used sources includes 39 names.

Keywords: labor productivity, efficiency, resource management, Lean technologies, staff motivation, ERP, efficiency improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКТІВ БОРОШНОМЕЛЬНО-КРУП'ЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	8
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та її значення в ринковій економіці	8
1.2. Потенціал конкурентоспроможності: структура, чинники формування та методичні підходи до його оцінювання	16
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВХЛІБОПРОДУКТ»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика та ключові чинники формування конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»	22
2.2. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства	31
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Підвищення конкурентоспроможності через ефективне управління потенціалом	39
3.2. Механізм реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства.....	47
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринках особливої актуальності набуває проблема забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств. Це стосується передусім підприємств харчової промисловості, зокрема борошномельно-круп'яної галузі, які функціонують в умовах високих ризиків, зростання виробничих витрат, обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів та нестабільного попиту. Забезпечення конкурентних переваг у таких умовах вимагає ефективного управління внутрішнім потенціалом підприємства. Формування конкурентного потенціалу базується на раціональному використанні ресурсів, впровадженні інновацій, стратегічному плануванні та застосуванні сучасних управлінських інструментів [1].

У науковій літературі поняття конкурентоспроможності розглядається з різних аспектів – від стратегічного управління до маркетингу та інноваційної діяльності. Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. Амоша, І. Акімова, Т. Васильєва, І. Сало, Г. Азоев, М. Портер, Ф. Котлер. Проте практична реалізація підходів до управління конкурентним потенціалом у специфічних умовах галузевого виробництва залишається предметом подальшого дослідження.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

Завдання дослідження:

розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та її роль у ринковому середовищі;

проаналізувати потенціал конкурентоспроможності: структуру, чинники формування та методичні підходи до його оцінювання;

надати загальну характеристику ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»;

оцінити фінансово-господарський стан підприємства;
здійснити аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства;
провести SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз зовнішніх факторів;
обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності через ефективне управління потенціалом;
запропонувати механізм реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління потенціалом конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення), економіко-статистичні методи, структурно-функціональний підхід, методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз і PESTEL-аналіз та експертні оцінки.

Інформаційну базу дослідження склали фінансова та статистична звітність ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, публікації у періодичних виданнях, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Опубліковано тези: Краснов О.А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників, 29.10.2025. Біла Церква: БНАУ. С. 36-37.

Структура магістерської роботи включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел і додатки. Обсяг магістерської роботи становить 67 сторінок, вона включає 16 таблиць, 8 ілюстрацій і список використаних джерел із 43 позицій.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКТІВ БОРОШНОМЕЛЬНО-КРУП'ЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та її значення в ринковій економіці

У сучасних умовах функціонування підприємств, що працюють у відкритому, глобалізованому та надзвичайно динамічному ринковому середовищі, поняття конкурентоспроможності набуває особливої ваги. Саме рівень конкурентоспроможності визначає здатність підприємства не лише виживати у середовищі жорсткої конкуренції, але й динамічно розвиватися, адаптуватися до змін, зміцнювати свої ринкові позиції, забезпечувати економічну ефективність, прибутковість і стійкість у довгостроковій перспективі. Це поняття виступає основним індикатором життєздатності суб'єкта господарювання в умовах постійних викликів з боку зовнішнього середовища [2].

Для підприємств борошномельно-круп'яної промисловості, які є важливим елементом агропромислового комплексу країни, підтримання високого рівня конкурентоспроможності набуває особливого значення. Висока конкурентоспроможність для таких підприємств є запорукою стабільного розвитку, збільшення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечення продовольчої безпеки держави, а також ефективного функціонування в ланцюгах постачання аграрної продукції.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна, багатовимірна інтегрована характеристика, що відображає здатність підприємства ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції. Вона охоплює можливість виробляти продукцію, яка відповідає або перевищує очікування споживачів, пропонуючи

оптимальне співвідношення ціни та якості, забезпечуючи належний рівень сервісу і досягаючи при цьому економічних та соціальних результатів, які є кращими або принаймні не гіршими, ніж у основних конкурентів [3].

Іншими словами, конкурентоспроможність означає здатність підприємства перемагати у конкурентній боротьбі завдяки раціональному використанню власного ресурсного потенціалу, високій адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також впровадженню інноваційних рішень, технологій та управлінських практик.

Сучасне трактування поняття конкурентоспроможності виходить за межі лише цінової політики чи якісних характеристик продукції. Воно охоплює такі критично важливі складові [4], як:

- гнучкість виробництва, що дозволяє швидко перебудовувати процеси відповідно до змін попиту;
- ефективність системи менеджменту;
- інноваційність і технологічна модернізація;
- брендова репутація та лояльність клієнтів;
- екологічна й соціальна відповідальність;
- здатність до швидкої реакції на зміни у ринковій кон'юктурі, державному регулюванні та споживчих перевагах.

Особливо актуальними ці аспекти є для підприємств борошномельно-круп'яної галузі, які стикаються з низкою структурних та кон'юктурних викликів, зокрема [5]:

- нестабільністю постачання зернової сировини, що залежить від сезонності, погодних умов та політичної ситуації;
- сезонними коливаннями попиту та ціновими коливаннями на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- посиленням вимог до якості та безпечності харчових продуктів;

- конкуренцією з боку великих аграрно-промислових холдингів, транснаціональних корпорацій, а також імпортерів;
- потребою у технічній модернізації, цифровізації процесів, підвищенні енергоефективності та екологічної безпеки виробництва.

У таких умовах розвиток конкурентоспроможності вимагає від підприємств стратегічного підходу до управління, що поєднує планування, інноваційність, гнучкість та сталий розвиток. Лише за наявності системної стратегії, що орієнтована на підвищення ефективності, якості та адаптивності, підприємство може не лише зберігати, а й зміцнювати свої позиції на ринку [6].

З позиції економічної теорії, конкурентоспроможність підприємства розглядається як багатовимірна характеристика, що відображає його здатність успішно функціонувати на ринку в умовах конкуренції та досягати стійких конкурентних переваг. Ця здатність ґрунтується на поєднанні внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішньо проявлених результатів його діяльності.

У науковій та прикладній літературі конкурентоспроможність поділяють на дві взаємопов'язані складові (табл. 1.1).

Управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного, системного підходу до оцінки, активізації та гармонізації обох зазначених складових. Ефективне управління полягає в цілеспрямованому розвитку внутрішнього потенціалу підприємства з метою реалізації зовнішньо виявлених переваг, що забезпечують стійке положення на ринку [7].

У цьому контексті важливим є вивчення потенціалу конкурентоспроможності підприємства як сукупності умов, ресурсів, характеристик, компетенцій і внутрішніх можливостей, що дозволяють йому генерувати, реалізовувати та підтримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможне підприємство, незалежно від галузевої належності, має низку характерних рис, що формують його стійку ринкову позицію [8]:

Таблиця 1.1

Складові конкурентоспроможності підприємства та їх характеристики

Складова конкурентоспроможності	Змістовне наповнення (характеристики)
Потенційна конкурентоспроможність	Характеризує внутрішній ресурсний, організаційний та управлінський потенціал підприємства
Виробничі ресурси	Техніка, обладнання, технології, потужності виробництва
Кадровий потенціал	Кваліфікація, професіоналізм, досвід, адаптивність персоналу
Фінансові ресурси	Стабільність грошових потоків, наявність капіталу, доступ до фінансування
Інноваційні можливості	Наявність власних розробок, здатність до модернізації, відкритість до інновацій
Інформаційне забезпечення	Наявність систем аналітики, цифрових платформ, управлінських даних
Організаційна культура і менеджмент	Рівень менеджменту, комунікації, лідерства, організаційна гнучкість
Результативна конкурентоспроможність	Відображає фактичні досягнення підприємства в ринковому середовищі
Ринкова частка	Відсоток присутності підприємства у відповідному ринковому сегменті
Обсяги реалізації продукції	Кількісні або грошові показники збуту продукції
Прибутковість і рентабельність	Показники фінансової ефективності: чистий прибуток, ROI, ROA тощо
Задоволеність споживачів	Рівень лояльності клієнтів, повторні покупки, позитивні відгуки
Продуктивність праці	Динаміка зростання продуктивності на одного працівника
Рейтинги, сертифікації	Позиції у галузевих або національних рейтингах, наявність сертифікатів якості (ISO, HACCP)

Джерело: складено на основі літературних джерел [8].

- постійне оновлення та вдосконалення продукції, орієнтація на інновації та впровадження нових рецептур, видів упаковки, технологій тощо;
- чітка клієнтоорієнтованість, уважність до запитів, побажань і змін у поведінці споживачів;
- раціональне та ефективне використання наявних ресурсів, включаючи енергетичні, людські, сировинні;
- гнучкість у прийнятті управлінських рішень відповідно до ринкової кон'юнктури та викликів зовнішнього середовища;

- системне впровадження інновацій у виробничу, управлінську та маркетингову діяльність;
- прогресивна організаційна структура, здатна швидко реагувати на зміни, підтримувати крос-функціональні зв'язки та злагоджену комунікацію;
- висока якість корпоративного управління, менеджменту та виробничих процесів, що ґрунтуються на стандартах і сучасних підходах (наприклад, Lean, TQM, ERP-системи).

Для підприємств борошномельно-круп'яної промисловості, які функціонують у складі агропромислового комплексу, рівень конкурентоспроможності визначається низкою галузево специфічних чинників, зокрема [9]:

- якість та стабільність сировинної бази, яка залежить від партнерських зв'язків з агровиробниками, регіональних кліматичних умов і сезонності;
- рівень технологічної модернізації, включаючи використання енергоощадного обладнання, автоматизацію виробничих ліній, інноваційні способи очищення й обробки зерна;
- ефективність логістичної системи, наявність оптимізованих каналів постачання та збуту, здатність швидко доставляти продукцію у потрібний час і в належному стані;
- відповідність міжнародним стандартам якості (ISO 22000, HACCP, GMP), що відкриває доступ до експортних ринків і підвищує довіру споживачів;
- екологічна та соціальна відповідальність, яка дедалі частіше розглядається як важливий чинник конкурентної переваги;
- інвестиції в інновації, маркетингові активності та розвиток бренду, які дозволяють підприємству бути впізнаваним, формувати лояльність клієнтів та ефективно конкурувати навіть у висококонсолідованому середовищі.

Таким чином, конкурентоспроможність у борошномельно-круп'яній галузі потребує системного управління, стратегічного бачення розвитку, ефективного

використання ресурсів і постійного вдосконалення всіх компонентів діяльності – від сировинного забезпечення до взаємодії з кінцевим споживачем.

У сучасній ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства є ключовим індикатором його життєздатності, ефективності та перспектив розвитку. Це поняття охоплює не лише здатність утримуватися на ринку, а й можливість динамічно реагувати на зміни, впроваджувати інновації, забезпечувати соціальну відповідальність та створювати додану вартість [10].

Значення конкурентоспроможності проявляється у таких ключових напрямках:

1. Забезпечення життєздатності та стабільності підприємства. У ринковому середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю попиту та технологічною динамікою, лише підприємства з реальними конкурентними перевагами здатні виживати та утримуватися на ринку. Відсутність конкурентоспроможності призводить до втрати частки ринку, зменшення прибутку та поступового витіснення з галузі.

2. Формування позитивного іміджу та репутації. Конкурентоспроможні підприємства, що постійно забезпечують якість продукції, надійність поставок та інноваційність підходів, формують довіру серед споживачів, партнерів, інвесторів і суспільства загалом. Такий імідж стає нематеріальним активом, що сприяє лояльності клієнтів та стабільності ринкових позицій.

3. Підвищення економічної ефективності діяльності. Конкурентоспроможність тісно пов'язана з прагненням до раціонального використання ресурсів, зменшення витрат, оптимізації логістики, підвищення продуктивності праці. Успішні підприємства впроваджують інноваційні технології, цифрові рішення, автоматизовані системи управління, що дозволяє їм досягати високої операційної ефективності та фінансової стабільності.

4. Можливість розширення ринків збуту та масштабування діяльності. Високий рівень конкурентоспроможності створює передумови для виходу на

нові сегменти ринку, освоєння нових географічних територій, диверсифікації асортименту продукції. Це дозволяє підприємствам не лише зміцнювати позиції у традиційних нішах, а й відкривати нові канали збуту, зокрема через експорт.

5. Сприяння формуванню соціально відповідального бізнесу. Конкуренентоспроможне підприємство зазвичай має стійку економічну основу, що дозволяє йому гарантувати зайнятість, достойний рівень заробітної плати, безпечні умови праці, а також інвестувати у соціальні, екологічні та інфраструктурні проєкти. Таким чином, воно виконує важливу соціальну функцію, зміцнюючи як локальні громади, так і загальнонаціональну економіку.

Для підприємств борошномельно-круп'яної промисловості, що функціонують в умовах жорсткої конкуренції, залежності від сировинної бази та необхідності дотримання санітарно-гігієнічних і технологічних стандартів, підвищення конкурентоспроможності є стратегічною умовою виживання та зростання [11].

Високий рівень конкуренції з боку великих агрохолдингів, транснаціональних корпорацій, імпортерів, а також внутрішня фрагментованість галузі посилюють потребу у:

- технологічному оновленні виробничих процесів;
- впровадженні міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів (ISO, HACCP);
- створенні сильного бренду та розбудові системи маркетингових комунікацій;
- оптимізації логістичних ланцюгів та зниженні витрат;
- посиленні партнерств у межах агропродовольчих кластерів;
- активному використанні державних та європейських програм підтримки інновацій та експорту.

Усе це зумовлює необхідність системного аналізу чинників, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємств борошномельно-

круп'яної галузі. Для кращого розуміння їхньої природи, характеру впливу та можливості управління доцільним є їх класифікація за відповідними критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Критерій класифікації	Група факторів	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішні	Залежать від самого підприємства: якість управління, технології, персонал, витрати
	Зовнішні	Не контролюються напряду: конкуренція, попит, державне регулювання, ціни на ринку
За можливістю впливу	Керовані	Можуть бути змінені менеджментом: структура витрат, якість продукції, маркетинг
	Некеровані	Не піддаються прямому впливу: погодні умови, коливання курсу валют, політика
За сферою впливу	Економічні	Рівень рентабельності, доступ до фінансів, обсяг капіталовкладень
	Технологічні	Технічний рівень виробництва, інновації, автоматизація
	Організаційні	Ефективність управлінської структури, логістика, система мотивації
	Соціальні	Кваліфікація персоналу, корпоративна культура, соціальна відповідальність
	Ринкові	Репутація підприємства, лояльність споживачів, бренд
За тривалістю дії	Стратегічні	Визначають довгострокові конкурентні переваги (технології, бренд, ноу-хау)
	Тактичні	Коротко- або середньострокові фактори (акції, реклама, сезонні ціни)

Джерело: складено на основі літературних джерел [12].

Як видно з табл. 1.2, більшість внутрішніх і керованих факторів може бути об'єктом цілеспрямованого управління, що відкриває широкі можливості для формування конкурентних переваг. Водночас, зовнішні та некеровані чинники вимагають від підприємства високої адаптивності, проактивного стратегічного планування та постійного моніторингу змін у ринковому середовищі.

1.2. Потенціал конкурентоспроможності: структура, чинники формування та методичні підходи до його оцінювання

Потенціал конкурентоспроможності підприємства є інтегрованим багатоаспектним поняттям, що поєднує в собі комплекс ресурсів, здібностей, компетенцій і управлінських механізмів, які забезпечують здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції, адаптуватися до змін ринкового середовища, випереджати конкурентів та забезпечувати довготривалий сталий розвиток [13].

Цей потенціал виступає внутрішньою основою конкурентних переваг і охоплює як матеріальні, так і нематеріальні активи, що можуть бути активізовані, скоординовані та перетворені у результативну конкурентоспроможність шляхом відповідного управлінського впливу. Йдеться не лише про наявність технічних чи фінансових ресурсів, а й про здатність підприємства гнучко та своєчасно їх використовувати, модернізувати, адаптувати й спрямовувати на досягнення стратегічних цілей [14].

У широкому розумінні, конкурентоспроможний потенціал включає:

- матеріальні ресурси (основні засоби, технологічне обладнання, виробничі потужності, запаси сировини та матеріалів);
- фінансові ресурси (обсяг капіталу, платоспроможність, доступ до кредитів та інвестицій);
- інтелектуальний та кадровий капітал (знання, досвід, кваліфікація працівників, інституціоналізовані знання, внутрішні бази даних, організаційна культура);
- інноваційний потенціал (наявність технологічних рішень, здатність до створення нової продукції, модернізації виробництва, упровадження цифрових інструментів);
- маркетингові можливості (бренд, канали збуту, комунікаційні стратегії, репутація на ринку);

- організаційно-управлінські спроможності (ефективність управлінських процесів, структура прийняття рішень, логістика, стратегічне планування, адаптивність системи управління).

Зміст потенціалу конкурентоспроможності також відображає внутрішні резерви підприємства, які можуть бути задіяні для [15]:

- підвищення продуктивності та оптимізації витрат;
- реалізації стратегічних ініціатив;
- розробки унікальних товарів або послуг, які створюють додану вартість для споживача;
- швидкої реакції на зміни в середовищі, включаючи коливання попиту, появу нових технологій, зміну законодавчих норм або посилення конкуренції.

Вчені та практики пропонують різні підходи до структурування конкурентного потенціалу. Узагальнена структура представлена в таблиці 1.3.

Кожен із компонентів має важливе значення для підтримки загальної конкурентоспроможності та повинен постійно удосконалюватися в умовах ринкової динаміки.

Таблиця 1.3

Структура потенціалу конкурентоспроможності підприємства

№	Компонент	Характеристика
1	Ресурсний потенціал	Матеріально-технічна база, сировинні запаси, трудові ресурси
2	Технологічний потенціал	Рівень технологій, інноваційність виробництва
3	Фінансовий потенціал	Здатність підприємства до фінансування діяльності та інвестицій
4	Управлінський потенціал	Компетенції менеджменту, ефективність прийняття рішень
5	Маркетинговий потенціал	Дослідження ринку, просування, формування попиту
6	Інноваційний потенціал	Здатність до впровадження нових продуктів, процесів, ідей
7	Репутаційний потенціал	Імідж підприємства, лояльність клієнтів

Джерело: складено на основі літературних джерел [16].

Таким чином, потенціал конкурентоспроможності підприємства є не лише сукупністю ресурсів, а перш за все внутрішнім динамічним механізмом, що визначає спроможність до трансформації, інноваційності та стратегічного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Його цілеспрямоване формування, розвиток і управління є ключовим завданням сучасного стратегічного менеджменту на підприємствах, зокрема у галузях із високим рівнем конкуренції, таких як борошномельно-круп'яна промисловість.

Потенціал конкурентоспроможності формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які можна класифікувати за наступними ознаками (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

**Класифікація чинників формування потенціалу
конкурентоспроможності підприємства**

Класифікаційна ознака	Групи чинників
За походженням	Внутрішні (ресурси, управління, культура), зовнішні (ринок, конкуренція, держава)
За характером впливу	Стимулюючі (інновації, інвестиції), обмежувальні (дефіцит ресурсів, ризики)
За рівнем управління	Стратегічні (довгострокові), тактичні (оперативні)
За складом	Економічні, технологічні, соціальні, правові, екологічні

Джерело: складено на основі літературних джерел [17].

Підсумуємо, потенціал конкурентоспроможності підприємства є динамічною, змінною та багаторівневою категорією, яка формується під впливом широкого спектра як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать управлінські рішення, рівень фінансової забезпеченості, ефективність використання ресурсів, організаційна культура, мотиваційна політика та здатність до інновацій. Серед зовнішніх – ринкові зміни, державне регулювання, коливання попиту, конкурентний тиск, зміни у логістичних ланцюгах, глобалізаційні виклики та поведінка споживачів. Саме

завдяки взаємодії цих факторів відбувається постійна трансформація конкурентного потенціалу, що вимагає системного моніторингу та стратегічного реагування з боку керівництва підприємства [17].

Його формування є неперервним процесом, що передбачає не лише накопичення ресурсів, але й розбудову внутрішніх компетенцій, розвиток гнучкості та адаптивності підприємства. Успішне управління цим процесом дозволяє забезпечити стійкість бізнесу, підвищити ефективність операційної діяльності, а також створити передумови для довгострокового зростання.

У зв'язку з цим оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства виступає ключовим етапом у стратегічному плануванні, оскільки саме вона дає змогу [18]:

- виявити реальні внутрішні можливості та резерви підприємства;
- визначити «вузькі місця» в ресурсному, кадровому, управлінському або фінансовому забезпеченні;
- обґрунтувати потреби у модернізації, інвестуванні чи організаційних змінах;
- сформувати ефективні рішення щодо впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів, розвитку маркетингових стратегій або виходу на нові ринки.

Залежно від мети аналізу, доступності інформації та галузевої специфіки, можуть застосовуватись такі основні методи (рис. 1.1., додаток Б)

Саме тому для підприємств, що прагнуть досягти стійкої конкурентної переваги, систематичне оцінювання конкурентного потенціалу є не лише доцільним, але й критично необхідним.

Отже, вибір методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможного потенціалу залежить від цілей аналізу, масиву доступних даних, галузевої специфіки та рівня аналітичної підготовки персоналу підприємства [19].

У практиці доцільним є поєднання кількох методів, що забезпечує більш повну та об'єктивну картину стану і перспектив розвитку підприємства. Порівняльна характеристика методів подана в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика основних методів оцінювання
потенціалу конкурентоспроможності**

Метод	Переваги	Недоліки
Інтегральний підхід	Дає загальну картину, об'єктивність	Складність у виборі вагових коефіцієнтів
Експертний метод	Гнучкість, врахування специфіки галузі	Суб'єктивність оцінок
SWOT-аналіз	Простота, стратегічна орієнтація	Не дає кількісної оцінки
Порівняльний аналіз	Врахування ринкової позиції	Потреба в доступі до даних конкурентів
Моделювання	Висока точність і прогнозність	Складність реалізації

Джерело: складено на основі літературних джерел [21].

У роботі доцільно застосувати комбінований підхід, що включає елементи SWOT-аналізу, порівняльного та інтегрального оцінювання, оскільки це дозволяє отримати комплексну характеристику стану конкурентного потенціалу ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

Потенціал конкурентоспроможності є багатогранним утворенням, що охоплює як ресурсну, так і організаційно-управлінську спроможність підприємства. Ефективне управління цим потенціалом передбачає не лише його постійну оцінку, але й формування сприятливого середовища для стратегічного розвитку [22]. Для підприємств борошномельно-круп'яної галузі, зокрема ТОВ «Білоцерківхлібопродукт», це питання є критичним в умовах високої конкуренції, сезонності виробництва та коливань попиту на основну продукцію.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено теоретичні підходи до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства, що дозволило розкрити його сутність

як здатності суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, випереджати конкурентів та задовольняти потреби споживачів.

2. Проаналізовано зміст поняття «потенціал конкурентоспроможності підприємства», під яким слід розуміти сукупність його внутрішніх можливостей (ресурсних, кадрових, фінансових, управлінських, технологічних), що забезпечують досягнення стійких конкурентних переваг і довгострокового розвитку.

3. Встановлено, що формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежить від комплексу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх віднесено рівень організації управління, стан матеріально-технічної бази, кваліфікацію персоналу, інноваційний потенціал; до зовнішніх – політико-економічне середовище, конкурентну ситуацію, законодавчі обмеження, зміну споживчих переваг тощо.

4. Показано, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує постійного моніторингу середовища функціонування, своєчасного реагування на загрози та використання нових можливостей.

5. Досліджено сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, зокрема: метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, інтегральну оцінку, порівняльний аналіз, економіко-математичні моделі. Встановлено, що кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, а найефективнішим підходом є їх комбіноване застосування.

6. Доведено, що глибоке розуміння теоретико-методичних основ управління конкурентним потенціалом є необхідною передумовою для формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

7. Отримано наукове підґрунтя для подальшого дослідження практичного аспекту оцінювання потенціалу конкурентоспроможності на прикладі конкретного підприємства – ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та ключові чинники формування конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»

ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» є сучасним підприємством харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві борошна, круп, комбікормів, а також наданням послуг зі зберігання та переробки зерна. Підприємство зареєстроване у місті Біла Церква, Київської області, та функціонує на ринку понад 15 років.

Основні напрями діяльності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» включають:

- виробництво борошна пшеничного вищого, першого та другого ґатунків;
- переробку зернових культур (ячмінь, пшениця, кукурудза);
- виробництво комбікормів та висівок;
- послуги з очищення, сушіння та зберігання зерна;
- оптова торгівля продуктами переробки сільськогосподарської сировини.

Місією підприємства є задоволення потреб споживачів у якісній продукції з використанням інноваційних підходів до переробки зерна. Стратегічною метою є підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку за рахунок модернізації виробництва, підвищення якості та розширення ринків збуту.

Організаційна структура ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» має ієрархічний характер і включає наступні підрозділи:

- Генеральний директор
- Виробничий відділ
- Відділ логістики та транспорту
- Фінансовий відділ

- Відділ збуту та маркетингу
- Відділ кадрів та охорони праці

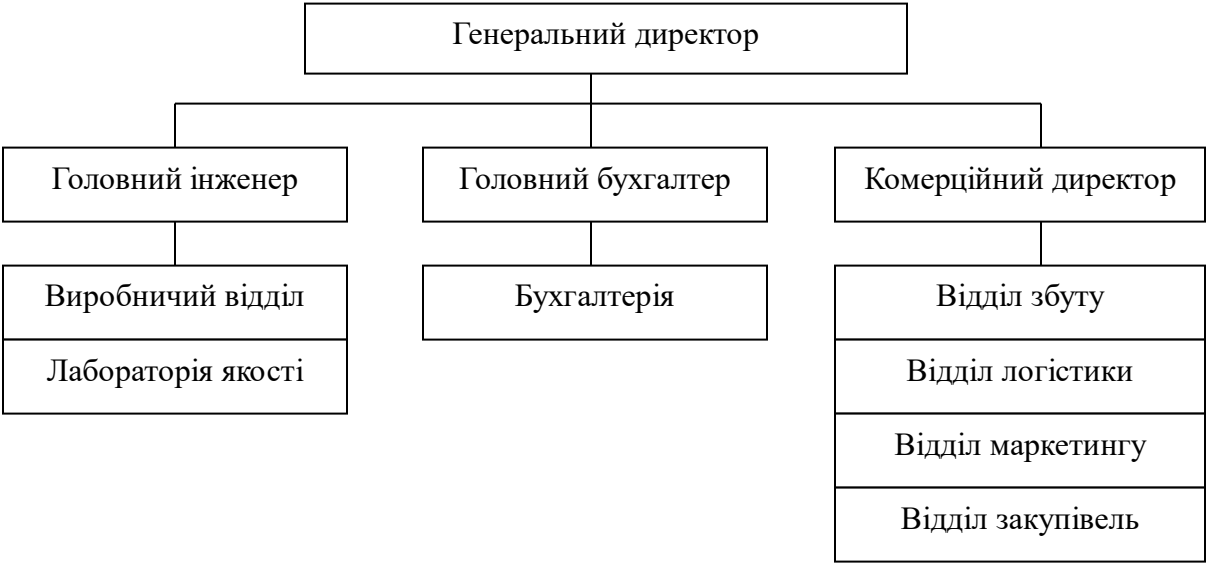


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»
Джерело: розроблено автором.

З метою оцінки економічного становища та результативності діяльності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» проаналізуємо ключові кількісні показники за останні три роки. Це дозволить виявити динаміку змін у виробничо-господарських процесах, фінансових результатах та трудових ресурсах, що безпосередньо впливає на формування конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності
ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» за 2022–2024 рр.**

Показник	Рік			Темп зміни 2024/2022, %
	2022	2023	2024	
Дохід (виручка), млн грн	199,46	185,30	153,20	76,8
Чистий прибуток, млн грн	2,03	4,60	3,32	163,5
Активи, млн грн	108,50	104,38	111,15	102,4
Зобов’язання, млн грн	57,96	49,24	52,68	90,9
Середньооблікова чисельність, осіб	259	249	236	91,1

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновки про динаміку розвитку підприємства, його фінансову стійкість і ефективність управління ресурсами.

Протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до зниження обсягів доходу (виручки): у 2024 році виручка становила 153,2 млн грн, що на 46,26 млн грн або 23,2% менше, ніж у 2022 році. Це зменшення, ймовірно, пов'язане з несприятливими макроекономічними умовами, змінами у попиті на ринку або внутрішньою оптимізацією виробничих процесів. Незважаючи на це, чистий прибуток підприємства у 2024 році (3,32 млн грн) істотно перевищив показник 2022 року (2,03 млн грн), що свідчить про зростання рентабельності діяльності та покращення витратної політики.

Фінансова стабільність підприємства підтверджується зростанням вартості активів: у 2024 році активи досягли 111,15 млн грн, що на 2,44 млн грн (або 2,4%) більше, ніж у 2022 році. Водночас відбулося скорочення зобов'язань – з 57,96 млн грн у 2022 році до 52,68 млн грн у 2024 році, тобто на 9,1%. Це свідчить про зниження боргового навантаження та більш обережну політику у сфері зовнішнього фінансування.

Щодо трудових ресурсів, простежується поступове скорочення середньооблікової чисельності персоналу: з 259 осіб у 2022 році до 236 у 2024 році. Це зниження на 8,9% може бути наслідком автоматизації, оптимізації виробництва або відмови від дублюючих функцій. Важливо відзначити, що зменшення кількості працівників не призвело до зниження прибутковості, що вказує на підвищення продуктивності праці.

Загалом, за аналізований період ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» демонструє певне зниження обсягів діяльності, але при цьому покращує якісні фінансові показники, що свідчить про ефективне управління ресурсами та

адаптацію до змін зовнішнього середовища. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» має потужну і добре оснащену матеріально-технічну базу, що дозволяє забезпечувати повний цикл обробки зернових культур – від приймання і очищення до переробки та зберігання. На підприємстві встановлено сучасне технологічне обладнання для очищення, сушіння, помелу та фасування продукції. Виробничі лінії дозволяють випускати різні види борошна, круп і комбікормів відповідно до потреб ринку.

У розпорядженні підприємства також є власна лабораторія контролю якості, що гарантує відповідність продукції державним стандартам та вимогам споживачів. Елеваторні потужності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» дозволяють одночасно зберігати до 35 тисяч тонн зерна, що забезпечує стабільну роботу навіть в умовах сезонного дефіциту сировини. Додатковою перевагою є власний автопарк, який забезпечує оперативну доставку продукції клієнтам по всій Україні.

Кадровий потенціал ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» є важливою складовою його конкурентоспроможності. На підприємстві працює понад 230 осіб, серед яких значна частина – фахівці з багаторічним досвідом роботи у сфері харчової промисловості. Структура персоналу включає як виробничий персонал, так і інженерно-технічних працівників, економістів, технологів, фахівців із якості та логістики.

Підприємство приділяє особливу увагу підвищенню кваліфікації працівників шляхом організації внутрішнього навчання, стажувань, обміну досвідом, а також участі у галузевих конференціях та виставках. У практику роботи впроваджено систему наставництва для нових працівників, що сприяє швидкій адаптації в колективі.

Окремо варто відзначити високий рівень мотивації персоналу, який досягається через систему преміювання, надання соціальних гарантій,

медичного страхування та забезпечення належних умов праці. Усе це створює стабільне кадрове середовище, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів.

Формування конкурентних переваг підприємства базується на комплексному підході до організації виробництва, управління ресурсами та задоволення потреб споживачів. Основними чинниками конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» рис. 2.2.



Рис. 2.2. Основними чинниками конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»

Джерело: складено на основі літературних джерел [23].

Підприємство працює на динамічному та конкурентному ринку борошномельної продукції, який характеризується високою насиченістю, ціновою чутливістю та вимогами до якості. Основними конкурентами виступають як великі національні комбінати (зокрема ПАТ «Київмлин», ТОВ «Ковельмлин», ТОВ «Дніпровський комбінат хлібопродуктів»), так і локальні малі підприємства, що працюють у межах регіону.

Успішне утримання частки ринку ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» забезпечується поєднанням низки факторів: стабільною якістю продукції, довгостроковими партнерськими відносинами з дистриб'юторами та ритейлерами, а також репутацією надійного постачальника. Крім того, підприємство активно використовує інструменти маркетингу, зокрема участь у галузевих виставках, просування продукції через онлайн-канали та участь у програмах співфінансування для модернізації виробництва.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» демонструє позитивні результати господарювання за окремими напрямками, а також містить ознаки необхідності трансформаційних змін для забезпечення стабільної конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку, зокрема шляхом розширення асортименту, цифровізації операційної діяльності та поглиблення інтеграції з постачальниками і споживачами.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю випереджати інших учасників ринку за ключовими параметрами – якістю продукції, ціною, інноваційністю, іміджем, системою збуту, післяпродажним обслуговуванням тощо. Важливо не лише володіти ринком, але й зберігати та розвивати потенціал, який дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища [24].

У дослідженні конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» застосовано комплексний підхід, що включає:

- оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства (виробничих, фінансових, кадрових);
- вивчення ринкової позиції;
- SWOT- і PESTEL-аналіз;
- аналіз конкурентних переваг і слабких сторін.

Підприємство має потужні елеваторні потужності, які дозволяють зберігати великі обсяги зернових культур. Власні млини та комбикормові установки дозволяють виробляти широкий асортимент продукції – від пшеничного борошна вищого ґатунку до кормів для тваринництва. Основними конкурентними перевагами є наявність власної сировинної бази, висока якість продукції, а також добре налагоджені логістичні процеси [25].

Важливим елементом оцінки потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» є аналіз динаміки основних виробничих показників підприємства. Ці показники відображають реальні обсяги діяльності, ступінь завантаження потужностей та тенденції ефективності виробництва протягом останніх років. Детальні дані наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні виробничі показники ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»
за 2022–2024 рр.**

Показник	Рік		
	2022	2023 рі	2024 рі
Обсяг переробки зерна, тис. т	72,4	70,3	67,8
Обсяг виробництва борошна, тис. т	31,2	29,5	27,8
Коефіцієнт використання потужностей	82%	77%	71%

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

Аналіз динаміки основних виробничих показників ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» за 2022–2024 роки свідчить про поступове скорочення обсягів виробничої діяльності підприємства. Зокрема, обсяг

переробки зерна зменшився з 72,4 тис. тонн у 2022 році до 67,8 тис. тонн у 2024 році, що становить зниження на 6,4%. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо обсягів виробництва борошна: у 2022 році цей показник становив 31,2 тис. тонн, тоді як у 2024 році – вже 27,8 тис. тонн, тобто зменшення склало близько 11%.

Коефіцієнт використання виробничих потужностей підприємства демонструє чітку негативну динаміку: з 82% у 2022 році він знизився до 71% у 2024 році. Це може свідчити про недозавантаження виробничого обладнання, зменшення замовлень або наявність внутрішніх обмежень (дефіцит сировини, кадрові чи логістичні проблеми тощо).

Загалом, така тенденція вказує на зменшення інтенсивності операційної діяльності, що вимагає від підприємства перегляду виробничої стратегії, активізації маркетингових заходів та пошуку шляхів підвищення ефективності використання наявного потенціалу.

У динаміці спостерігається деяке зменшення обсягів виробництва, що пов'язане з нестабільною економічною ситуацією, зменшенням попиту на внутрішньому ринку та труднощами в логістиці [26].

Фінансові результати підприємства, незважаючи на зниження виручки, демонструють стійку прибутковість, що свідчить про ефективну політику управління витратами. Водночас спостерігається зменшення зобов'язань та зростання активів, що посилює фінансову незалежність підприємства.

Фінансові результати підприємства, незважаючи на зниження виручки, демонструють стійку прибутковість, що свідчить про ефективну політику управління витратами. Водночас спостерігається зменшення зобов'язань та зростання активів, що посилює фінансову незалежність підприємства. З метою більш глибокої оцінки фінансового стану та результатів діяльності доцільно проаналізувати ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «Білоцерківхлібопродукт», наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові коефіцієнти підприємства

Показник	Рік		
	2022	2023 рі	2024 рі
Рентабельність продажів, %	1,02	2,48	2,17
Коефіцієнт автономії	0,47	0,53	0,53
Коефіцієнт покриття (ліквідності)	1,15	1,25	1,32

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

Фінансові коефіцієнти ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» за 2022–2024 роки свідчать про загалом позитивну динаміку основних показників, попри складну економічну ситуацію та зниження обсягів реалізації. Так, рентабельність продажів зростає з 1,0 % у 2022 році до 2,5 % у 2023 році, що стало результатом більш ефективного контролю витрат та підвищення операційної ефективності. У 2024 році рентабельність дещо знизилася до 2,2 %, проте залишилася вищою за рівень 2022 року, що підтверджує збереження прибутковості підприємства.

Коефіцієнт автономії також демонструє позитивну тенденцію: зростання з 0,47 у 2022 році до 0,53 у 2024 році свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства, а також про зменшення частки залученого капіталу в загальній структурі активів.

Разом з тим, коефіцієнт поточної ліквідності має тенденцію до зниження – з 1,87 у 2022 році до 1,55 у 2024 році. Це може вказувати на зменшення обсягу оборотних активів або зростання поточних зобов'язань, однак рівень показника залишається в межах нормативних значень, що свідчить про здатність підприємства своєчасно покривати свої короткострокові зобов'язання.

Узагальнюючи, можна зазначити, що фінансова стабільність підприємства поступово посилюється. Зростання частки власного капіталу та збереження прибутковості забезпечують ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» стійкість у конкурентному середовищі та створюють передумови для подальшого розвитку.

Фінансова стійкість – важливий елемент потенціалу збереження та розвитку конкурентоспроможності в умовах зовнішніх викликів [27].

ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» здійснює оптовий продаж продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основна частина клієнтів – хлібозаводи, пекарні, тваринницькі господарства. У 2023 році підприємство запустило новий напрям фасованого борошна для роздрібного продажу, що дозволило розширити клієнтську базу.

Серед інструментів просування – участь у спеціалізованих виставках, партнерство з торговими мережами, онлайн-просування через сайт і соціальні мережі. Водночас маркетинговий підрозділ потребує оновлення стратегій відповідно до сучасних цифрових тенденцій.

Проведений аналіз дозволив виявити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність його діяльності.

2.2. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»

З метою комплексного оцінювання поточного стану підприємства та визначення пріоритетних напрямів його подальшого стратегічного розвитку доцільним є проведення SWOT-аналізу ТОВ «Білоцерківхлібопродукт». Цей метод дозволяє систематизовано і цілісно оцінити внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони підприємства) у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем (можливостями та загрозами), що, своєю чергою, слугує основою для розробки ефективної конкурентної стратегії.

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про наявність вагомих сильних сторін у діяльності підприємства, зокрема: сучасної матеріально-технічної бази, наявності налагоджених зв'язків з постачальниками, гнучкої логістичної системи, стабільної репутації на ринку та досвіду у виробництві

борошномельної продукції. Ці фактори забезпечують міцне підґрунтя для стабільної операційної діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції [28].

Разом із тим аналіз дозволив виявити і низку слабких сторін, серед яких – поступове скорочення обсягів виробництва, недостатня диверсифікація продукції, зменшення чисельності персоналу, що може впливати на кадровий потенціал, а також обмеженість фінансових ресурсів для масштабних інвестицій у модернізацію.

Серед основних можливостей для розвитку ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» слід виділити розширення географії збуту, вихід на нові ринки, впровадження сучасних технологій у виробництво та управління, розвиток бренду та підвищення лояльності споживачів. Не менш важливою є адаптація до змін ринкової кон'юнктури та споживчих уподобань, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному середовищі.

У той же час підприємство має враховувати потенційні загрози зовнішнього характеру – такі як нестабільна макроекономічна ситуація, інфляційні коливання, зростання цін на енергоносії, загострення конкуренції з боку великих агропромислових холдингів та імпоротної продукції.

Таким чином, результати SWOT-аналізу є важливим діагностичним інструментом, який дозволяє обґрунтувати напрями стратегічних дій для посилення конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» на внутрішньому ринку та забезпечення довгострокової стійкості його розвитку.

З урахуванням вищезазначеного, доцільним є представлення результатів SWOT-аналізу ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» у табличній формі, що дозволяє наочно систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози його подальшого розвитку (табл. 2.4).

Водночас підприємству слід враховувати зовнішні загрози, пов'язані з економічною нестабільністю в країні, змінами в регуляторному середовищі,

логістичними ризиками в умовах воєнного стану, а також зростаючою конкуренцією як з боку великих вітчизняних агропромислових холдингів, так і регіональних виробників [29].

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Власна виробнича та елеваторна база	- Залежність від сезонності та урожайності
- Висока якість продукції	- Низький рівень цифрового маркетингу
- Досвід роботи на внутрішньому ринку	- Часткова зношеність обладнання
- Фінансова стабільність	- Зменшення обсягів переробки
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розширення на ринок ЄС	- Конкуренція з великими агрохолдингами
- Розвиток фасованого роздрібного сегменту	- Зростання тарифів на енергоносії
- Залучення інвестицій на модернізацію	- Економічна нестабільність в Україні

Джерело: розроблено автором.

Нестабільність на валютному ринку, коливання цін на сировину та енергоносії, порушення ланцюгів постачання – усе це формує додаткові виклики для стабільної діяльності підприємства.

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємство має зосередитися на зміцненні своїх стратегічних переваг, зокрема якості продукції, виробничої гнучкості та логістичних рішень, а також на мінімізації ризиків через підвищення фінансової стійкості, диверсифікацію ринків збуту та інвестиції в інновації. Важливо також активно використовувати наявні стратегічні можливості, що виникають у процесі трансформації аграрного ринку України, зростання внутрішнього попиту на якісну продукцію та державної підтримки вітчизняних виробників.

З метою всебічного дослідження зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» доцільно здійснити PESTEL-аналіз. Цей метод дозволяє комплексно ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які формують макросередовище підприємства та суттєво впливають на його конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 2.5

PESTEL -аналіз зовнішніх факторів

Категорія	Фактори впливу
Політичні	Військовий стан, державна підтримка аграріїв, регуляція експорту
Економічні	Коливання курсу валют, інфляція, падіння купівельної спроможності
Соціальні	Попит на здорові продукти, демографічні зміни
Технологічні	Перехід до автоматизації, інновації у фасуванні
Екологічні	Вимоги до екологічного виробництва, енергозбереження
Правові	Податкове навантаження, вимоги до сертифікації продукції

Джерело: розроблено автором.

Проведений PESTEL-аналіз дає змогу всебічно оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Білоцерківхлібопродукт». Політичні та правові аспекти, зокрема державна підтримка агропромислового комплексу та регуляторні вимоги, створюють як можливості, так і певні виклики для підприємства. Економічні умови, включно з інфляцією та коливаннями валютних курсів, впливають на собівартість продукції та фінансові результати. Соціальні фактори, такі як зміна споживчих вподобань та демографічні тенденції, визначають попит на продукцію. Технологічні інновації відкривають нові шляхи підвищення ефективності виробництва, а екологічні вимоги стимулюють впровадження сталих практик. Таким чином, розуміння цих зовнішніх факторів дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін ринкового середовища і формувати довгострокові стратегії розвитку [30].

Внутрішні фактори:

- Виробничий потенціал – включає оцінку технічного стану обладнання, організації виробничих процесів, рівня автоматизації та ефективності використання виробничих потужностей. Визначається якість продукції, рівень технологічних інновацій і здатність швидко адаптуватися до змін попиту.
- Фінансовий потенціал – охоплює аналіз фінансової стабільності підприємства, рентабельності, структури активів і пасивів, ліквідності та

платоспроможності. Важливо оцінити здатність підприємства фінансувати інвестиції і підтримувати операційну діяльність.

- Маркетинговий потенціал – вивчає стан ринкової позиції, ефективність каналів збуту, рівень задоволеності споживачів, а також здатність підприємства реагувати на зміни ринкового середовища та розвивати нові сегменти.

- Кадровий потенціал – включає оцінку кваліфікації, професійного досвіду та мотивації персоналу, системи навчання і розвитку працівників, а також ефективність управління людськими ресурсами.

- Технологічний потенціал – характеризує рівень впровадження інноваційних технологій, використання сучасних методів управління виробництвом, досліджень і розробок, а також готовність підприємства до цифровізації.

SWOT-аналіз

На основі внутрішнього аналізу формується перелік сильних та слабких сторін підприємства. Це дозволяє чітко визначити, які ресурси та можливості варто розвивати, а які недоліки усувати для підвищення конкурентоспроможності.

Зовнішні фактори

- Політичні фактори – державна політика, регуляторні норми, податкова система, рівень підтримки аграрного та харчового секторів.

- Економічні фактори – стан економіки країни, рівень інфляції, курс валют, рівень доходів населення, інвестиційний клімат.

- Соціальні фактори – демографічні зміни, культура споживання, суспільні тренди, освітній рівень і ставлення до здорового харчування.

- Технологічні фактори – розвиток нових технологій, доступність інноваційних рішень, рівень цифровізації виробництва.

- Екологічні фактори – вимоги до екологічної безпеки, контроль за забрудненням, використання ресурсозберігаючих технологій.
- Правові фактори – законодавство щодо безпеки продукції, трудового законодавства, захисту прав споживачів і підприємств.

PESTEL-аналіз – комплексна оцінка зовнішніх факторів, що дозволяє ідентифікувати можливості та загрози, які існують у навколишньому середовищі підприємства, та сформулювати стратегії адаптації [31].

Аналіз ринку – дослідження конкурентного середовища, поведінки споживачів, тенденцій розвитку галузі, потенційних ризиків і перспектив збуту продукції. Цей аналіз допомагає оцінити позиції підприємства відносно конкурентів і визначити можливості для росту.

Інтегрована оцінка потенціалу конкурентоспроможності – об'єднує результати внутрішнього і зовнішнього аналізів для комплексної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. На основі цієї оцінки формуються рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства [32].

Для наочного відображення ключових етапів та складових процесу оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» доцільно побудувати блок-схему, яка систематизує основні фактори, показники та методи оцінки рис. 2.3 (додаток В).

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» свідчить про наявність міцного потенціалу для збереження та зміцнення конкурентних позицій на ринку борошномельної продукції.

Внутрішні ресурси підприємства, зокрема сучасна матеріально-технічна база, фінансова стабільність, кваліфікований персонал та ефективна організаційна структура, створюють надійний фундамент для подальшого розвитку [33].

SWOT-аналіз виявив як сильні сторони, які забезпечують підприємству конкурентні переваги, так і слабкі місця, на яких слід зосередити увагу для підвищення ефективності. Зовнішні фактори, проаналізовані за допомогою PESTEL-аналізу, демонструють складність ринкового середовища, але також відкривають можливості для інноваційного розвитку та розширення ринкових ніш [34].

Інтегрований підхід до оцінки конкурентоспроможності, що базується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, дозволяє сформулювати збалансовану стратегію, орієнтовану на підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» та зміцненню його позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Підприємство має всі передумови для посилення своєї конкурентоспроможності за рахунок раціонального використання наявного потенціалу та реалізації стратегічних змін.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Білоцерківхлібопродукт», що дозволило виявити ключові особливості функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища та нестабільного ринку.

2. Досліджено кадровий потенціал підприємства, встановлено збереження високого рівня професійної підготовки працівників, водночас виявлено потребу в оновленні підходів до кадрової політики з урахуванням викликів сучасного ринку праці.

3. Встановлено зниження обсягів переробки зерна та виробництва борошна у 2022–2024 рр., що свідчить про скорочення виробничої активності та

потребує розробки заходів щодо підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

4. Доведено, що попри зменшення виручки підприємство демонструє прибутковість, що свідчить про ефективну систему управління витратами. Показано також зростання активів та зменшення зобов'язань, що вказує на посилення фінансової стійкості підприємства.

5. Проведено розрахунок основних фінансових коефіцієнтів, за результатами якого встановлено зниження рівня ліквідності та рентабельності, що вимагає підвищеної уваги до фінансового планування та контролю.

6. Виявлено, що підприємство має низку конкурентних переваг, зокрема: стабільну якість продукції, налагоджені партнерські відносини з постачальниками та дистриб'юторами, позитивну ділову репутацію. Водночас визначено й слабкі сторони: низький рівень інноваційності, зменшення обсягів виробництва, недостатній рівень маркетингової активності.

7. Проведено SWOT-аналіз, що дозволив систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити стратегічні можливості й загрози зовнішнього середовища. Дослідження підтвердило актуальність розробки заходів з мінімізації ризиків і реалізації потенціалу підприємства.

8. Здійснено PESTEL-аналіз зовнішнього середовища, у ході якого ідентифіковано ключові фактори впливу на діяльність підприємства: економічні ризики, політична нестабільність, високий рівень конкуренції, технологічні зміни, соціальні тенденції споживання та екологічні вимоги.

9. Розроблено деталізовану блок-схему оцінки конкурентоспроможності підприємства, що враховує внутрішні потенціали (виробничий, фінансовий, маркетинговий) та результати проведених аналізів (SWOT, PESTEL), що дозволило комплексно охарактеризувати конкурентну позицію ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення конкурентоспроможності через ефективне управління потенціалом

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах ринкової економіки залежить від здатності керівництва вчасно реагувати на виклики середовища, адаптувати ресурси й управлінські процеси до змін, а також реалізовувати ефективну стратегічну політику. Для ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» актуальним завданням є не лише збереження позицій на ринку, а й активне посилення власного конкурентного потенціалу через впровадження сучасних стратегічних підходів до управління.

На основі проведеного у розділі 2 SWOT-аналізу можна зробити висновок про наявність як вагомих переваг підприємства (власна сировинна база, усталена репутація, технічний потенціал), так і певних недоліків (залежність від цін на сировину, недостатня цифровізація, обмежені маркетингові інструменти). Ці фактори мають бути враховані при виборі подальшої стратегії розвитку [35].

З метою визначення оптимальних напрямів розвитку підприємства доцільно скористатися матрицею стратегічного реагування, побудованою на основі проведеного SWOT-аналізу (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця стратегічного реагування ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» на основі SWOT-аналізу

Внутрішні можливості / Зовнішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Стратегія зростання: розширення ринків збуту, інвестиції в інновації та логістику	Стратегія реформування: підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація обліку та звітності
Загрози (T)	Стратегія стабілізації: зміцнення бренду, диверсифікація ризиків	Стратегія захисту: скорочення витрат, зміна організаційної структури

Джерело: складено на основі літературних джерел [36].

Матриця стратегічного реагування дозволяє поєднати внутрішні характеристики підприємства (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми чинниками (можливостями та загрозами), що, своєю чергою, є основою для формування чотирьох основних типів стратегій: зростання, реформування, стабілізації та захисту [37].

Стратегія зростання ($S + O$)

Ця стратегія передбачає активне використання сильних сторін ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» (власна сировинна база, сучасні виробничі потужності, позитивна ділова репутація) для реалізації зовнішніх можливостей (розширення ринків збуту, інвестицій у логістику та інновації).

Очікуваний ефект: прискорений розвиток, укріплення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Стратегія реформування ($W + O$)

Спрямована на подолання внутрішніх слабких сторін (наприклад, обмежена цифровізація, нестача сучасного маркетингу) шляхом реалізації наявних можливостей (курси для персоналу, автоматизація обліку, підтримка держпрограм цифрового переходу).

Очікуваний ефект: підвищення ефективності управління, підготовка до інноваційного прориву.

Стратегія стабілізації ($S + T$)

Передбачає використання наявних сильних сторін підприємства для протидії зовнішнім загрозам (волатильність ринку, логістичні бар'єри, конкуренція з боку транснаціональних корпорацій).

Ключові заходи: розвиток бренду, диверсифікація продукції, підвищення стійкості до коливань цін.

Очікуваний ефект: зменшення впливу негативних зовнішніх факторів, стабільність доходів.

Стратегія захисту (W + T)

Найбільш консервативний тип стратегії, який застосовується за несприятливої комбінації слабких внутрішніх сторін і зовнішніх загроз. Вона передбачає заходи з мінімізації витрат, реструктуризацію організаційної структури, оптимізацію функціональних процесів.

Очікуваний ефект: утримання підприємства на ринку, уникнення критичних фінансових втрат.

Аналіз матриці стратегічного реагування свідчить, що для ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» найбільш перспективними є стратегії зростання та реформування, які дозволяють трансформувати потенціал підприємства в конкурентні переваги. Разом з тим, в умовах зовнішньої нестабільності не слід ігнорувати стратегії стабілізації та захисту, які забезпечують гнучкість і зниження ризиків. Збалансоване використання всіх чотирьох типів стратегій дозволить підприємству сформувати адаптивну модель розвитку, здатну забезпечити як поточну ефективність, так і довгострокову конкурентоспроможність.

Беручи до уваги результати проведеного SWOT-аналізу та побудованої матриці стратегічного реагування, доцільним є впровадження комплексу взаємопов'язаних стратегічних ініціатив, які спрямовані на вдосконалення окремих складових конкурентного потенціалу ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

Ці напрями повинні формувати єдину стратегічну рамку для підвищення гнучкості, інноваційності, економічної стійкості та адаптивності підприємства до викликів зовнішнього середовища [38].

З урахуванням наведеного, формуємо табл. 3.2, в якій представлено пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства. Аналіз наведених у таблиці стратегічних напрямів свідчить про системний підхід до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» на основі послідовної трансформації ключових елементів внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 3.2.

Пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства

Стратегічний напрям	Зміст ініціативи	Очікуваний результат
1. Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних ІТ-систем для планування та обліку, автоматизація складів	Зменшення витрат, підвищення точності управлінських рішень
2. Диверсифікація продукції	Розробка нових видів продукції з доданою вартістю (переробка зерна, комбікорми)	Зростання прибутковості, розширення ринкової ніші
3. Підвищення якості персоналу	Створення програми навчання для працівників, курси з сучасного обліку та логістики	Підвищення продуктивності та кваліфікації персоналу
4. Зміцнення маркетингу	Розвиток бренду, активна присутність у соцмережах, участь у виставках	Збільшення впізнаваності та клієнтської бази
5. Розвиток партнерств	Налагодження співпраці з аграрними кластерами, логістичними операторами	Оптимізація поставок і розширення логістичних можливостей

Джерело: складено на основі літературних джерел [39].

1. Інноваційний розвиток передбачає впровадження сучасних ІТ-рішень для обліку, планування та контролю, що дозволяє оптимізувати процеси, зменшити витрати й підвищити ефективність управління.

2. Диверсифікація продукції спрямована на розширення асортименту за рахунок продукції з доданою вартістю, що знижує залежність від ринку зернових і підвищує прибутковість.

3. Підвищення якості персоналу передбачає навчання та розвиток кадрів, що сприяє зростанню продуктивності, якості управління та організаційної гнучкості.

4. Зміцнення маркетингу включає розвиток бренду, активність у соцмережах і на виставках, що підвищує впізнаваність компанії та формує лояльну клієнтську базу.

5. Розвиток партнерств з аграрними кластерами та логістичними структурами дає змогу оптимізувати постачання, знизити витрати й посилити ринкові позиції.

Усі ці напрями формують єдину стратегічну модель розвитку, логіка якої

відображена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Стратегічна логіка розвитку конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі літературних джерел [40].

Запропоновані стратегічні підходи є основою для створення гнучкої та адаптивної системи управління конкурентоспроможністю, що забезпечить стійке функціонування ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» в умовах зовнішньої турбулентності та високої конкуренції.

Рекомендовані стратегічні кроки для ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»

1. Оптимізація виробничих витрат – впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація процесів.
2. Брендинг і маркетинг – створення впізнаваного бренду, просування продукції через онлайн-канали.
3. Інновації та R&D – розробка нових продуктів (наприклад, органічні комбікорми), використання сучасних ІТ-рішень.
4. Експортна стратегія – участь у міжнародних виставках, сертифікація продукції відповідно до вимог ЄС.
5. Розвиток персоналу – впровадження системи навчання і підвищення

кваліфікації.

Очікувані результати реалізації запропонованих стратегічних ініціатив узагальнено в таблиці 3.3, що дозволяє оцінити ефективність впроваджених заходів у розрізі основних напрямів розвитку.

Таблиця 3.3.

Очікувані результати реалізації стратегічних ініціатив

Ініціатива	Очікуваний результат
Зниження витрат	Підвищення рентабельності
Просування бренду	Зростання обсягів продажу
Інновації	Вихід на нові ринки
Експортна активність	Диверсифікація каналів збуту
Професійний розвиток персоналу	Підвищення якості управлінських рішень

Джерело: складено на основі літературних джерел [41].

Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства мають бути системними, орієнтованими на розвиток, адаптованими до змін ринкового середовища. Для ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» найефективнішими напрямками є поєднання лідерства за витратами, інноваційної діяльності, активного брендингу та експорту. Їх реалізація забезпечить стійкий розвиток підприємства та підвищення його конкурентної позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

У сучасних умовах функціонування підприємств на агропродовольчому ринку України ключовим фактором успіху є ефективне управління конкурентним потенціалом. Це досягається через використання відповідних інструментів стратегічного управління, здатних не лише підтримати поточні позиції компанії, а й створити передумови для довготривалого зростання конкурентоспроможності табл. 3.4.

Інструменти управління конкурентним потенціалом – це сукупність методик, підходів, програмного забезпечення, організаційних форм і методів, які дозволяють:

- здійснювати оцінку потенціалу підприємства;
- визначати напрямки його розвитку;

- контролювати реалізацію стратегічних завдань;
- оперативно реагувати на ринкові зміни.

Таблиця 3.4.

**Основні інструменти, доцільні для впровадження на ТОВ
«Білоцерківхлібопродукт»**

№	Інструмент	Суть і ціль застосування
1	Внутрішній аудит конкурентного потенціалу	Дозволяє оцінити сильні/слабкі сторони: персонал, виробництво, маркетинг
2	Ключові показники ефективності (KPI)	Визначають ефективність роботи за стратегічними цілями
3	BSC (Balanced Scorecard)	Система збалансованих показників – стратегічна карта підприємства
4	Бенчмаркінг	Порівняння показників із лідерами ринку для виявлення кращих практик
5	ERP-системи	Автоматизація управління ресурсами та виробничими процесами
6	SWOT-аналіз (оновлюваний)	Регулярне оновлення оцінки сильних/слабких сторін та зовнішніх чинників
7	PEST-аналіз	Виявлення впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників
8	Методи стратегічного планування	Розробка стратегій розвитку, оптимізація використання потенціалу
9	Метод «дерева цілей»	Ієрархія завдань, що дозволяє сфокусувати зусилля на ключових напрямках

Джерело: складено на основі літературних джерел [42].

Для наочності ефективності застосування управлінських інструментів на підприємстві сформовано табл. 3.5, яка демонструє їх відповідність ключовим цілям підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.5.

**Матриця відповідності інструментів цілям підвищення
конкурентоспроможності**

Інструмент	Оцінка ресурсів	Планування розвитку	Контроль реалізації	Реакція на зовнішні зміни
Внутрішній аудит	✓	✓	✓	х
KPI	х	✓	✓	✓
BSC	✓	✓	✓	✓
Бенчмаркінг	х	✓	х	✓
ERP-системи	✓	✓	✓	✓

Джерело: складено на основі літературних джерел [40].

Матриця у таблиці 3.5 відображає ступінь відповідності управлінських інструментів основним цілям підвищення конкурентоспроможності. Найбільш універсальними інструментами є BSC (Balanced Scorecard) та ERP-системи, які охоплюють усі напрями – від оцінки ресурсів до реакції на зовнішні зміни. KPI і бенчмаркінг виявляють свою ефективність переважно в рамках контролю реалізації стратегічних цілей та адаптації до зовнішніх викликів. Водночас внутрішній аудит є сильним засобом для стартової оцінки стану підприємства, але має обмеження в адаптивності. Такий розподіл дозволяє обґрунтовано обрати найбільш доцільні інструменти для конкретних управлінських завдань.

Результат – зростання продуктивності на 15–20% за рахунок зменшення ручних операцій та дублювання інформації.

Послідовність впровадження інструментів управління конкурентним потенціалом відображено на рисунку 3.2, що ілюструє логіку поетапного переходу від оцінки поточного стану до досягнення стратегічних результатів.



Рис. 3.2. Запровадження інструментів управління конкурентним потенціалом

Джерело: складено на основі літературних джерел [43].

Очікувані результати впровадження інструментів:

- покращення керованості підприємства;

- підвищення адаптивності до ринкових змін;
- зниження витрат і зростання прибутковості;
- підвищення прозорості звітності;
- зміцнення конкурентних позицій.

Використання сучасних інструментів управління конкурентним потенціалом дозволить ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» перейти від ситуативного управління до системного стратегічного планування. Це створить передумови для стабільного розвитку підприємства, зростання його ринкової вартості та підвищення конкурентоспроможності не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку.

3.2. Механізм реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства

Ефективне управління конкурентним потенціалом вимагає не лише формування стратегічних напрямів, а й налагодження дієвого механізму їх реалізації. Такий механізм має бути системним, адаптивним і зорієнтованим на досягнення конкретних цілей підприємства в умовах динамічного ринку.

Механізм реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» доцільно побудувати як взаємопов'язану систему елементів:

Механізм включає кілька ключових блоків:

- Цільовий блок визначає стратегічні пріоритети підприємства (зростання конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів, інноваційний розвиток).
- Функціональний блок охоплює управлінські інструменти та підходи, зокрема планування, організацію, мотивацію та контроль.
- Інструментальний блок забезпечує реалізацію стратегії через конкретні управлінські інструменти (наприклад, CRM-системи, ERP-рішення,

кадрові програми, маркетингові стратегії).

- Ресурсний блок включає трудові, фінансові, інформаційні та технологічні ресурси, необхідні для підтримки впроваджуваних змін.
- Оціночно-коригуючий блок дозволяє відслідковувати результативність реалізації стратегії, виявляти відхилення та своєчасно вносити корективи.

Такий підхід формує замкнутий цикл стратегічного управління, в якому забезпечується зворотний зв'язок між результатами й управлінськими рішеннями. Це дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити стаке стратегічне зростання. Рисунок 3.3 «Структура механізму реалізації стратегії» демонструє узгоджену та цілісну систему елементів, необхідних для успішного впровадження стратегічних ініціатив на підприємстві.

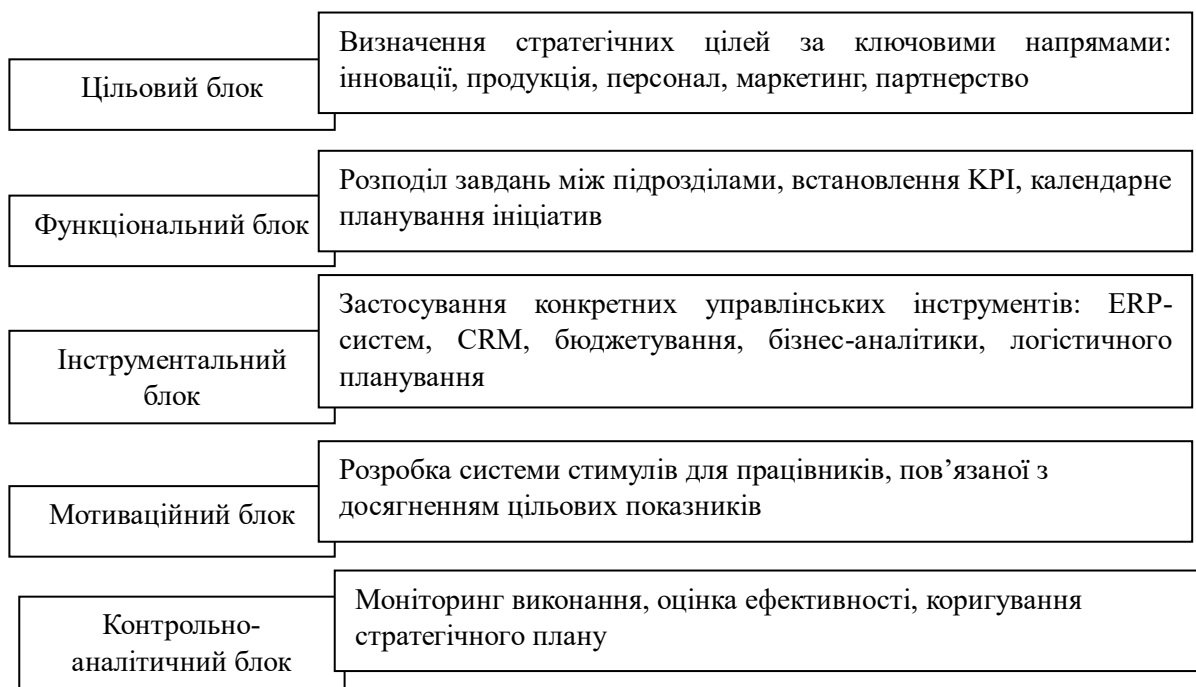


Рис. 3.3. Структура механізму реалізації стратегії

Джерело: складено на основі літературних джерел [42].

Для забезпечення ефективного впровадження обґрунтованої стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства необхідним є чіткий алгоритм реалізації, який охоплює всі ключові управлінські дії – від стратегічного планування до контролю за досягненням очікуваних результатів. Такий алгоритм дозволяє не лише систематизувати дії менеджменту, але й забезпечити взаємозв'язок між стратегічними ініціативами, ресурсами підприємства та конкретними цільовими показниками.

У табл. 3.6 представлено послідовні етапи реалізації стратегії, що формують основу управлінського механізму досягнення конкурентних переваг ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» у довгостроковій перспективі. Кожен етап включає конкретні дії, передбачає відповідальних осіб і контрольні показники, що дозволяє забезпечити прозорість, результативність та адаптивність стратегії до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.6

Ключові етапи реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «Білоцерківхлібопродукт»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні	Термін реалізації
1. Діагностика потенціалу	Аналіз ресурсів, SWOT, внутрішній аудит	Відділ стратегічного планування	1 квартал
2. Формування програми дій	Розробка проектів, бюджетів, KPI	Топ-менеджмент, служби розвитку	2 квартал
3. Впровадження інструментів	Встановлення ІТ-систем, запуск ініціатив	ІТ-відділ, HR, фінансова служба	3–6 квартали
4. Моніторинг та оцінка	Аналіз відхилень, звітність, коригування	Контрольно-аналітична група	Постійно

Джерело: складено на основі літературних джерел [43].

Аналіз таблиці 3.6 дозволяє побачити, що реалізація стратегії розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» має чітку логіку, поділену на етапи, які взаємопов'язані між собою.

Перший етап – *діагностика стану конкурентного потенціалу* – є вихідною точкою, що дозволяє підприємству визначити сильні та слабкі сторони, виявити резерви і сформулювати реальні цілі.

Другий етап – *формування цілей і пріоритетів розвитку* – забезпечує узгодженість стратегічних орієнтирів з наявними можливостями, зовнішніми викликами та потребами ринку.

Третій етап – *розробка та вибір стратегічних ініціатив* – передбачає деталізацію дій за основними напрямками: інновації, маркетинг, диверсифікація, партнерство, розвиток персоналу.

Четвертий етап – *ресурсне забезпечення* – є критичним для практичної реалізації планів і включає фінансові, трудові, технічні ресурси.

П'ятий етап – *реалізація ініціатив* – охоплює безпосереднє втілення заходів на основі обраної стратегії, з акцентом на терміни, відповідальних та індикатори виконання.

Шостий етап – *моніторинг та коригування* – дозволяє в режимі реального часу відстежувати досягнення цілей, коригувати дії у разі відхилень і реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, реалізація стратегії конкурентного розвитку підприємства спирається на поетапну, адаптивну та ресурсно обґрунтовану модель, що створює підґрунтя для стійкого зростання конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Візуалізувати логіку впровадження стратегічного курсу підприємства дозволяє рис. 3.4, який відображає механізм реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «Білоцерківхлібопродукт».

Рисунок 3.4 демонструє структурно-логічну модель реалізації обраної стратегії, яка охоплює чотири ключові блоки: аналітичний, стратегічний, організаційно-управлінський та результативний. Така побудова механізму

забезпечує цілісний, системний підхід до управління розвитком конкурентного потенціалу.

Аналітичний блок включає ідентифікацію внутрішніх резервів та зовнішніх викликів. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити пріоритетні напрями змін.

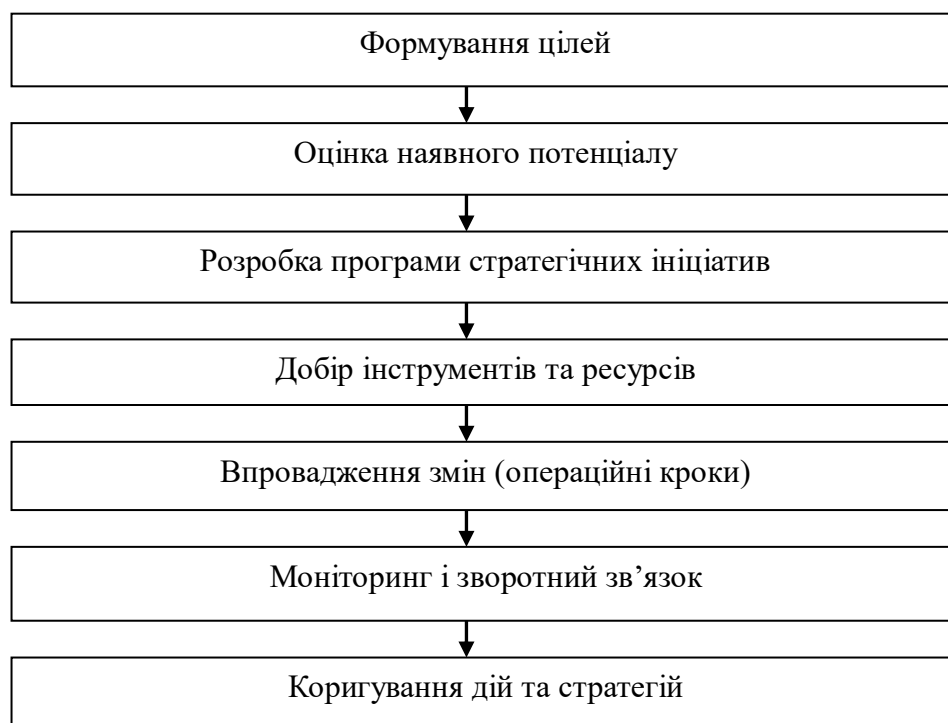


Рис. 3.4. Механізм реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу

Джерело: складено на основі літературних джерел [42].

Стратегічний блок передбачає формування цілей і завдань відповідно до виявлених можливостей. Саме тут формуються стратегічні ініціативи, які є базисом для подальших дій.

Організаційно-управлінський блок містить інструменти реалізації обраної стратегії: інноваційне оновлення, розвиток персоналу, маркетингову активність, цифровізацію тощо. Важливою складовою є постійне моніторингове забезпечення, що дозволяє адаптувати дії в режимі реального часу.

Результативний блок фіксує очікувані ефекти – зростання рівня конкурентоспроможності, покращення фінансово-економічних показників, зміцнення ринкових позицій.

Механізм побудований на принципах системності, зворотного зв'язку та адаптивності, що дозволяє підприємству ефективно реалізовувати обрану стратегію в умовах динамічного ринкового середовища.

Для ефективного функціонування механізму важливо забезпечити:

- доступ до актуальної інформації;
- здатність швидко реагувати на зміни;
- координацію між структурними підрозділами;
- безперервний моніторинг і вдосконалення дій.

У такий спосіб стратегія ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» отримує практичний інструментарій для реалізації, що забезпечує стабільне зростання, ефективне використання ресурсів і зміцнення позицій на ринку.

Узагальнюючи зазначене, робимо заключення, що механізм реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» передбачає цілісну систему управлінських дій, спрямованих на досягнення стабільного зростання конкурентоспроможності, підвищення ефективності ресурсного використання та посилення ринкових позицій підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема на прикладі ТОВ «Білоцерківхлібопродукт». Встановлено, що використання системного та ситуаційного підходів дозволяє сформувати гнучку та адаптивну модель управління конкурентним потенціалом.

2. Показано, що формування стратегічної логіки конкурентного розвитку підприємства має ґрунтуватися на узгодженні довгострокових цілей, внутрішніх

ресурсів і ринкових можливостей. Це забезпечує системну реалізацію стратегічних ініціатив.

3. Виявлено необхідність використання комплексного підходу до вибору інструментів підвищення конкурентоспроможності, що дозволило побудувати матрицю їх відповідності стратегічним цілям. Така матриця забезпечує ефективний розподіл ресурсів і визначення пріоритетів розвитку.

4. Розроблено структурну модель механізму реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу, яка включає цільовий, функціональний, інструментальний, ресурсний та оціночно-коригуючий блоки. Доведено, що її використання сприяє узгодженості управлінських дій.

5. Запропоновано послідовну систему етапів реалізації стратегії, яка охоплює діагностику потенціалу, формування програми дій, впровадження інструментів та моніторинг результатів. Вважаємо за доцільне використовувати цю модель як основу для практичної реалізації стратегії.

6. Рекомендовано запровадити механізм стратегічного управління на основі адаптивності, безперервності та координації, що забезпечить оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та зростання конкурентоспроможності підприємства.

7. Досліджено умови ефективного функціонування запропонованого механізму, серед яких визначальними є інформаційна відкритість, взаємодія між структурними підрозділами та постійне оновлення стратегічних рішень.

8. Отримано узгоджене бачення напрямів стратегічного зростання ТОВ «Білоцерківхлібопродукт», що базується на впровадженні інновацій, цифровізації, розвитку персоналу та активній маркетинговій діяльності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження теоретичних і практичних аспектів управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства сформульовано такі основні висновки:

1. Проаналізовано сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», що дозволило визначити його як інтегральну характеристику здатності суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринку, випереджати конкурентів та задовольняти потреби споживачів.

2. Досліджено поняття «потенціал конкурентоспроможності», який трактується як сукупність внутрішніх ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, управлінських, інноваційних), що формують основу для досягнення стійких конкурентних переваг.

3. Встановлено, що на формування конкурентного потенціалу впливає система зовнішніх і внутрішніх чинників, які потребують постійного моніторингу та адаптивного управління.

4. Показано, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства можливе лише за умов інтеграції стратегічного планування, інноваційного розвитку, управління персоналом та орієнтації на споживача.

5. Досліджено сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовано доцільність їх комплексного використання на основі комбінування SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, інтегральної оцінки, експертних методів та порівняльного аналізу.

6. Оцінено фінансово-економічний стан ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» за останні роки, виявлено як позитивні зміни (зростання активів, зменшення зобов'язань), так і проблемні аспекти (зниження рентабельності, зменшення обсягів переробки зерна).

7. Проведено всебічну діагностику сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз на основі SWOT-аналізу. Це дозволило

окреслити пріоритетні напрями удосконалення управління конкурентним потенціалом.

8. Здійснено PESTEL-аналіз середовища функціонування ТОВ «Білоцерківхлібопродукт», у межах якого виявлено значний вплив економічних, технологічних та соціальних чинників на конкурентну позицію підприємства.

Вважаємо за доцільне впровадження стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах гнучкості, адаптивності, інноваційності та цифровізації. Рекомендуємо ТОВ «Білоцерківхлібопродукт» впровадити механізм стратегічного управління конкурентним потенціалом, який передбачає поетапну реалізацію стратегії з використанням інструментів моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі; запропоновано оновити кадрову політику підприємства, акцентуючи увагу на розвитку персоналу, залученні молодих спеціалістів, підвищенні кваліфікації працівників та створенні системи мотивації до інноваційної діяльності; вважаємо за доцільне посилити інноваційну складову конкурентного потенціалу шляхом цифровізації управлінських процесів, розширення присутності в онлайн-каналах збуту, впровадження нових технологій у виробництво та логістику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П. І. Юхименко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
2. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2017. № 7. С. 3-9. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2266/1/programy_pidvyshhennya.pdf
3. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 375 с.
4. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8352> (дата звернення: 10.07.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.76](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.76)
5. Карась Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>
6. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.9.78](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.9.78)
7. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г., Страхніцький Я. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «виробничий потенціал» та його класифікація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342(3(2)). С. 224-228. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-35](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-35)
8. Скічко О. Процесне моделювання управління виробничим потенціалом підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). С. 249-254. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-36>

9. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Наукові записки. 2019. № 1(58), С. 132–138.

10. Савченко М. В., Кичигін А. М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 2 (272). С. 6-18.

11. Лозовський О. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. Економічний простір. 2018. № 130. С. 149-157.

12. Гринчук Ю. С., Музиченко А. О., Приходько К. О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 35-46.

13. Коваль Н. В. Стан та перспективи розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів Київської області. Агросвіт. 2014. №3. С. 21-27. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/2364>

14. Погребняк А. Ю., Кліщ К. А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут. 2023. № 25. С. 49-53. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278601>

15. Гринчук Ю. С. Удосконалення формування та використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств: монографія. Біла Церква, 2014. 390 с.

16. Корнійчук А. А. Планування ефективності формування і використання виробничого потенціалу промислового підприємства. Вісник ЖДТУ. 2018. № 2 (84). С. 81-84.

17. Бойківська Г.М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 3. С. 140-146. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/25.pdf

18. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Серія економічні науки. 2019. № 33. С. 112–116.

19. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Економіка й управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 5 (77). С. 101-106.

20. Дементьев О., Калінкін А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Економіка та суспільство. 2024. №65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115>

21. Дискіна, А. А. Кадровий потенціал–важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018 (2). С. 67-71.

22. Коваль Н. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств в умовах невизначеності та ризику. Економіка та управління АПК. 2015. №1. С. 43-49.

23. Hernández-Jiménez, V., Calderón-López, G., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Enhancing operational performance in agricultural enterprises through lean management practices: A case study. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121014. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121014>

24. Schumacher, L., Brandi, C., & Peters, C. (2018). Innovation for sustainable development in agriculture: An assessment of new business models and strategies. *Sustainability*, 10(11), 4084. <https://doi.org/10.3390/su10114084>

25. Ge, L., & Friedrich, T. (2019). Adoption of precision agriculture technologies by smallholders in developing countries: Factors influencing adoption and impact on productivity. *Agricultural Systems*, 172, 72-82. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.03.011>

26. Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2018). The role of innovation capability in the relationship between knowledge management and firm

performance in agriculture. *Journal of Business Research*, 88, 443-449.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.052>

27. Занора, В. О., Куценко, Д. М., Одородько, Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2(18). С. 40–51. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184113/183854>

28. Роскладка Н. О., Вівсюк І. О. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 47. С. 14-21.

29. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка та управління підприємствами. Економіка та суспільство. Вип. 2018. №17. С. 308-313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf

30. Гусаковська Т. О., Серeda О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Проблеми економіки*. 2024. № 2(60). С. 129–135.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135>

31. Хринюк О.С., Гримашевич Т.І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 3. С. 772-776. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/132.pdf

32. Захаренко М. М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59–65. DOI: [10.32702/2306-6792.2018.23.59](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.23.59)

33. Постол А. А. Фактори формування і використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/50.pdf

34. Іващенко Г. А. Управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності компанії. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.6.17

35. Сергєєва Д. О., Кваско А. В. Функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності: сучасні виклики та потенціал розвитку. *Бізнес, Інновації, Менеджмент: Проблеми та перспективи* : V Міжнародна науково-практична конференція. 2024. № 5. С. 110-111. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303680>

36. Лизунова Е. Н., Ганцура А. В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9 С. 97-100. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/24.pdf

37. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54–59. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>

38. Балахонова, О. В. (2021). Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 20(2(48)), 98–115. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683)

39. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімуков Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7858> (дата звернення: 12.07.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.7](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7)

40. Кобець С. П. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/80.pdf

41. Житар М. О., Ярова Л. С. Елементи механізму підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 347–355. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-347-355>

42. Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 15 (1291). С. 53–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9ebed007-516b-4d6a-a411-4e7122b8b106/content>

43. Богацька Н.М., Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134–139. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/24.pdf

Додаток А

Краснов О.А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників, 29.10.2025. Біла Церква: БНАУ. С. 36-37.

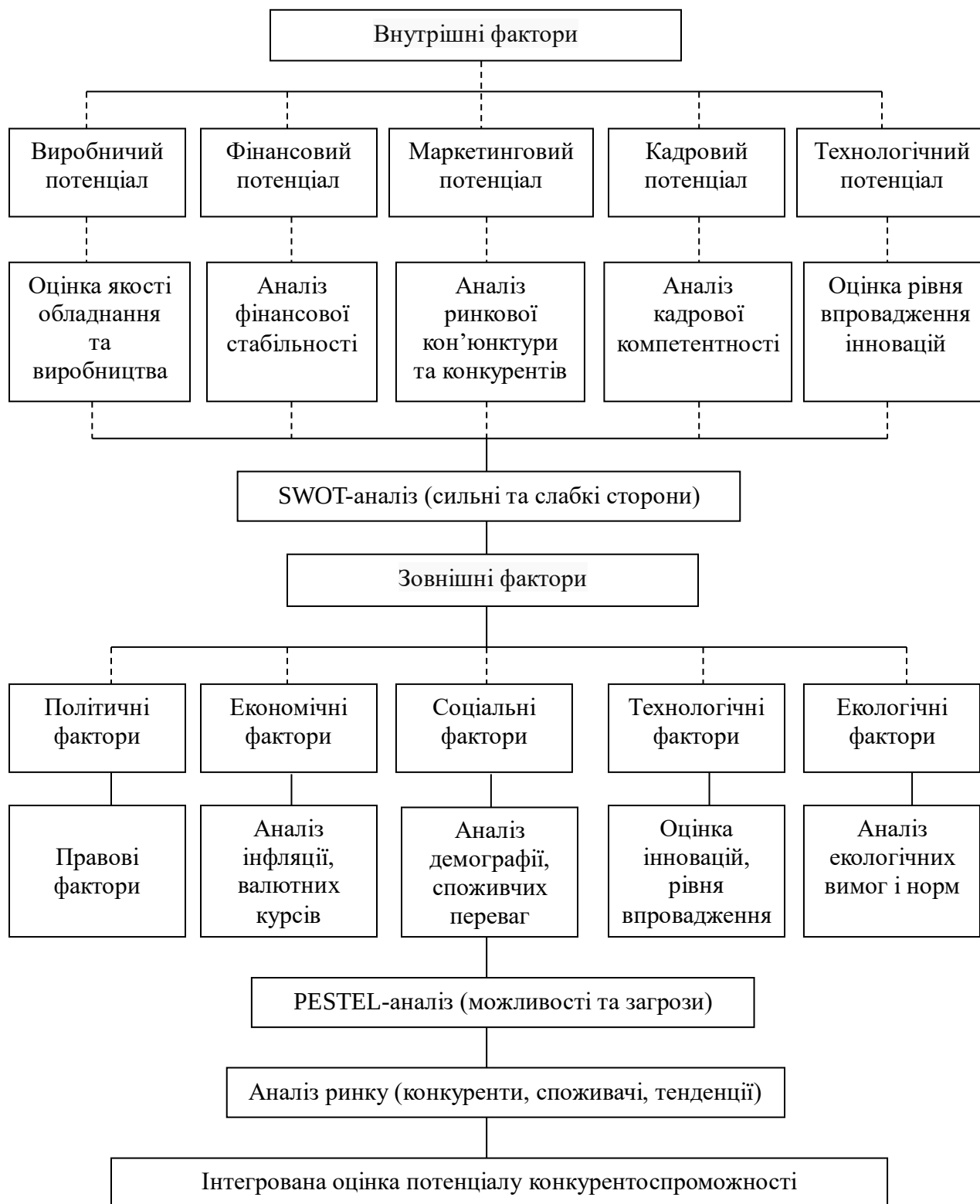
Додаток Б



Рис. 1.1. Методичні підходи до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності

Джерело: складено на основі літературних джерел [19, 20].

Додаток В



**Рис. 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ
«Білоцерківхлібопродукт»**

Джерело: розроблено автором.