

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

**Завідувач кафедри**

---

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА**  
**10 червня 2025 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах  
нестабільного зовнішнього середовища»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-13**

**СИДОРЧУК Юлія Вячеславівна**

---

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств**

**к.е.н., доц.**

**КВАСКО Алла Володимирівна**

---

(підпис)

**Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики**

**д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна**

---

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць інших  
авторів без відповідних посилань**

**Студент(ка)**

---

(підпис)

**Київ – 2025 року**

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
СИДОРЧУК Юлії Вячеславівні**

**1. Тема роботи:** «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища»

керівник роботи к.е.н., доц. **КВАСКО Алла Володимирівна**

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

**2. Термін подання студентом роботи:** 06.06.2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПП «ЛЮКС-ОЙЛ», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2022 рр.; внутрішня документація ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»; статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- охарактеризувати сутність поняття конкурентоспроможність підприємства та чинники її забезпечення;
- розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та стратегії її забезпечення в умовах нестабільності;

##### **б) аналітична частина:**

- надати загальну характеристику підприємства та здійснити економіко-управлінський аналіз його поточного стану;
- провести діагностику конкурентного середовища підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» та ефективність стратегії її забезпечення;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити проект з підвищення конкурентоспроможності підприємства,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованих заходів.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Загальні відомості про підприємство та його організаційна структура.
2. Основні показники діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» за 2022-2024 рр.
3. SWOT-аналіз підприємства.
4. PEST-аналіз ПП «ЛЮКС ОЙЛ».
5. Оцінка конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» (багатокутник конкурентоспроможності).
6. Проект з підвищення конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ».
7. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
8. Економічний ефект реалізації проекту.
9. Проектні показники діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

**6. Дата видачі завдання:** 18 жовтня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання дипломної роботи                                                                          | Термін виконання етапів роботи | Позначки керівника про виконання завдань |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| 1.    | Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних основ забезпечення конкурентоспроможності підприємства | 19.10.2024 – 31.10.2024        |                                          |
| 2.    | Розгляд теоретико-методичних основ конкурентоспроможності підприємства та стратегій її забезпечення.             | 01.11.2024– 30.11.2024         |                                          |
| 3.    | Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства   | 01.12.2024– 31.12.2024         |                                          |
| 4.    | Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»                   | 01.01.2025 – 31.01.2025        |                                          |
| 5.    | Діагностика конкурентного середовища підприємства ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»                                                  | 01.02.2025 – 28.02.2025        |                                          |
| 6.    | Оцінка рівня конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» та ефективності стратегії її забезпечення                      | 01.03.2025 – 31.03.2025        |                                          |
| 7.    | Розроблення проекту з підвищення конкурентоспроможності підприємства ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»                               | 01.04.2025 – 30.04.2025        |                                          |
| 8.    | Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту                                                    | 01.05.2025 – 25.05.2025        |                                          |
| 9.    | Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти                                          | 26.05.2025 – 30.05.2025        |                                          |

Студент \_\_\_\_\_ Юлія СИДОРЧУК

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Алла КВАСКО

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища» містить 81 сторінку, 28 таблиць та 13 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 31 найменування.

**Мета роботи** — узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Об'єкт дослідження** — процеси управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предмет дослідження** — методи, механізми та стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**База дослідження** — приватне підприємство «ЛЮКС-ОЙЛ», яке спеціалізується на виробництві соняшникової олії та агропромисловій діяльності.

**Методи дослідження.** При виконанні дипломної роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, статистичного оцінювання, метод коефіцієнтів, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, матричні методи (BCG, GE), метод експертних оцінок, прогнозування.

**Результати роботи.** За результатами аналізу конкурентного середовища, визначення положення підприємства на галузевому ринку та оцінки рівня його конкурентоспроможності, запропоновано практичні заходи з підвищення ефективності управління, вдосконалення маркетингової та інноваційної діяльності підприємства, що покликані забезпечити стабільне положення підприємства на ринку.

**Рекомендації щодо використання результатів:** розроблені заходи можуть бути використані підприємствами агропромислового сектору України для покращення конкурентних позицій, зниження впливу зовнішніх ризиків і забезпечення довгострокової стійкості.

**Результати впровадження:** результати дослідження отримали позитивну оцінку керівництва ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» і можуть бути використані у стратегічному плануванні підприємства для підвищення його ринкової стійкості.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, стратегія, ефективність, конкурентне середовище, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, нестабільність.

## ABSTRACT

The bachelor's thesis titled "Ensuring Enterprise Competitiveness in an Unstable External Environment" consists of 81 pages, 28 tables and 13 figures. The reference list contains 31 items.

The **purpose** of the study is to summarize theoretical foundations and develop practical recommendations aimed at enhancing enterprise competitiveness under conditions of environmental instability.

**Object** of the research — enterprise activity in the field of competitiveness management.

**Subject** of the research — methods, mechanisms, and strategies for improving enterprise competitiveness in an unstable environment.

**Research base** — the private enterprise “LUX-OIL”, which specializes in sunflower oil production and agribusiness operations.

**Research methods.** When performing the thesis, general scientific and special methods were used: methods of analysis and synthesis, a systems approach, comparative analysis, statistical evaluation, the coefficient method, SWOT and PEST analyses, matrix methods (BCG, GE), the method of expert assessments, forecasting.

**Results of the work.** Based on the results of the analysis of the competitive environment, determining the position of the enterprise in the industry market and assessing the level of its competitiveness, practical measures were proposed to increase the efficiency of management, improve the marketing and innovation activities of the enterprise, which are designed to ensure a stable position of the enterprise in the market.

**Application of results:** the proposed measures can be applied by agribusiness enterprises in Ukraine to strengthen their competitive position, reduce external risks, and ensure long-term resilience.

**Implementation outcomes:** the results were positively evaluated by the management of “LUX-OIL” and may serve as a basis for improving the company’s strategic planning and market sustainability.

**Keywords:** *competitiveness of the enterprise, strategy, efficiency, competitive environment, SWOT analysis, PEST analysis, instability.*

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                       | <b>8</b>  |
| <b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>                                                                                  |           |
| <b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>                                                                         | <b>10</b> |
| 1.1 Конкурентоспроможність підприємства: поняття, сутність та фактори її забезпечення.....                               | 10        |
| 1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та стратегії її забезпечення в умовах нестабільності .....     | 18        |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                              | 27        |
| <b>2 АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>                                                                      |           |
| <b>ПП «ЛЮКС-ОЙЛ».....</b>                                                                                                | <b>28</b> |
| 2.1 Загальна характеристика ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» та аналіз його поточного стану .....                                           | 28        |
| 2.2 Діагностика конкурентного середовища підприємства .....                                                              | 36        |
| 2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» та ефективності стратегії її забезпечення.....                     | 46        |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                              | 58        |
| <b>3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>                                                                       |           |
| <b>ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ .....</b>                                                                     | <b>60</b> |
| 3.1 Розробка заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища..... | 60        |
| 3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та їх ефективність.....                     | 68        |
| Висновки по розділу 3.....                                                                                               | 75        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                     | <b>77</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                  | <b>79</b> |

## ВСТУП

**Актуальність** дослідження зумовлена зростаючою конкуренцією в сучасному нестабільному зовнішньому середовищі, що змушує підприємства адаптуватися до змін, розробляти ефективні стратегії та впроваджувати сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю. В умовах економічної нестабільності, коливання ринкових цін, змін у законодавчому регулюванні та посилення глобальних викликів підприємства мають шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Це особливо важливо для компаній, що спеціалізуються на виробництві олії, де коливання цін, залежність від зовнішніх ринків і вплив макроекономічних факторів можуть суттєво впливати на їхню діяльність. Саме тому дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в нестабільному середовищі є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

**Мета** дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку ключових **завдань** серед яких: аналіз теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства; дослідження методів оцінки рівня конкурентоспроможності; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»; виявлення основних проблем у системі управління конкурентоспроможністю; розробку та обґрунтування практичних рекомендацій щодо покращення конкурентних позицій підприємства.

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

**Предметом** дослідження виступають методи, механізми та стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**База дослідження:** приватне підприємство «ЛЮКС-ОЙЛ».

Для реалізації поставленої мети застосовуються різні **методи дослідження**, серед яких загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу. Зокрема, використовуються методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, статистичного оцінювання, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, метод експертних оцінок та методи прогнозування. **Методика** дослідження включає кілька послідовних етапів. На першому етапі здійснюється аналіз наукової літератури, вітчизняних та зарубіжних досліджень щодо конкурентоспроможності підприємств. Другий етап передбачає аналіз діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ», оцінку його конкурентного середовища та визначення основних загроз і можливостей. На третьому етапі проводиться розробка рекомендацій щодо покращення конкурентоспроможності підприємства, зокрема обґрунтовуються стратегічні заходи та оцінюється їх економічна ефективність.

Результати дослідження та запропоновані заходи можуть бути корисними підприємству для набуття конкурентних переваг та забезпечення його конкурентоспроможності на галузевому ринку.

## **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Конкурентоспроможність підприємства: поняття, сутність та фактори її забезпечення**

Поняття конкурентоспроможності підприємства є ключовою категорією економічної науки та менеджменту, що визначає здатність компанії ефективно функціонувати в ринковому середовищі, займати стійкі позиції та отримувати прибуток у порівнянні з іншими учасниками ринку. Відповідно до визначення М. Портера, конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність створювати та підтримувати конкурентні переваги, що дозволяють забезпечувати стабільний розвиток та ринкову позицію [19, с. 112]. Інші дослідники визначають конкурентоспроможність як рівень ефективності використання ресурсів підприємства з метою забезпечення довготривалого економічного зростання [6, с. 78].

Історичний розвиток концепції конкурентоспроможності пройшов декілька етапів. Перші згадки про конкурентну боротьбу з'явилися ще в роботах Адама Сміта та Давида Рікардо, які аналізували вплив порівняльних переваг на ринок та ефективність підприємств. Згодом, у XX столітті, дослідження конкурентоспроможності отримали новий поштовх у зв'язку з розвитком теорій стратегічного управління, зокрема моделей конкурентних сил Портера [19, с. 95], ресурсної теорії підприємства [7, с. 135] та концепції динамічних здібностей підприємства [11, с. 211].

Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства базуються на трьох основних концепціях: ресурсній, ринковій та інтеграційній. Згідно з ресурсним підходом, конкурентоспроможність залежить від унікальних ресурсів та компетенцій компанії, що дозволяють створювати стійкі переваги [12, с. 88]. Ринковий підхід визначає конкурентоспроможність через позицію підприємства у галузі, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього

середовища та ефективно використовувати ринкові можливості [21, с. 45]. Інтеграційний підхід поєднує два попередні та акцентує увагу на здатності підприємства динамічно адаптувати свої стратегії до змінних умов ринку [5, с. 201].

Основні критерії конкурентоспроможності підприємства включають економічні, технологічні, організаційні та маркетингові аспекти. До економічних критеріїв належать рівень прибутковості, собівартість продукції та ефективність використання ресурсів [14]. Технологічні аспекти охоплюють рівень інноваційної активності, впровадження сучасних виробничих процесів та наявність патентів [24, с. 147]. Організаційна конкурентоспроможність визначається ефективністю управлінських рішень, структурою підприємства та корпоративною культурою [9, с. 219]. Маркетингові фактори охоплюють рівень впізнаваності бренду, лояльність клієнтів та ефективність просування продукції на ринку [16, с. 178].

Отже, сформулюємо визначення. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність компанії забезпечувати довгострокову прибутковість, підтримувати стійкі ринкові позиції та ефективно використовувати ресурси в умовах конкурентного середовища. Вона визначається поєднанням внутрішніх факторів розвитку підприємства та впливом зовнішніх ринкових умов. На сучасному етапі економічного розвитку підприємства змушені постійно адаптуватися до змінного середовища, впроваджувати інновації та вдосконалювати стратегії управління конкурентними перевагами [6, с. 78].

Конкурентоспроможність окремого підприємства є частиною більш широкої системи, що включає конкурентоспроможність галузі та національної економіки. Підприємства, що працюють в одній галузі, конкурують між собою за ресурси, ринкові частки та клієнтів, водночас формуючи загальний рівень конкурентоспроможності галузі (див. табл. 1.1). Національна економіка, у свою чергу, створює умови для розвитку підприємств через регулювання, інфраструктурну підтримку та інвестиційний клімат [11, с. 211].

Таблиця 1.1 - Взаємозв'язок рівнів конкурентоспроможності

| Рівень                | Характеристика                                                                     | Основні фактори впливу                                                             |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Підприємство          | Конкурентні переваги окремого підприємства у межах галузі                          | Управлінські стратегії, фінансова стабільність, ефективність використання ресурсів |
| Галузь                | Рівень розвитку та конкурентної боротьби в межах певної галузі                     | Структура ринку, рівень технологічного розвитку, державна підтримка                |
| Національна економіка | Здатність країни забезпечувати конкурентні переваги підприємств на світовому ринку | Макроекономічні показники, інвестиційний клімат, політика державного регулювання   |

Джерело: складено автором на основі [6, с. 45].

Як видно з таблиці, ефективність окремих підприємств залежить не лише від внутрішніх чинників, а й від загального рівня розвитку галузі та сприятливості економічного середовища. Таким чином, національна економічна політика має створювати умови для підтримки підприємств та їх конкурентних позицій [12, с. 88].

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з поняттями ефективності та стійкості. Ефективність підприємства відображає здатність використовувати ресурси з максимальною продуктивністю та досягати поставлених цілей при мінімальних витратах. У свою чергу, стійкість підприємства означає його здатність підтримувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та долати кризові ситуації. Висока ефективність є основою конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємству пропонувати продукцію або послуги з вищою якістю та за конкурентною ціною [16, с. 178].

Для оцінки рівня ефективності та стійкості підприємства використовуються різні показники, що відображені в таблиці (див. табл. 1.2).

Згідно з даними таблиці, підприємство має не лише підтримувати високу ефективність операційної діяльності, а й формувати стійкість до ринкових коливань, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасних умовах [9, с. 219].

Таблиця 1.2. - Взаємозв'язок конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємства

| Показник               | Характеристика                                      | Вплив на конкурентоспроможність                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Рентабельність         | Співвідношення прибутку до витрат                   | Визначає здатність підприємства отримувати прибуток та інвестувати у розвиток |
| Фінансова стійкість    | Рівень залежності від зовнішніх фінансових ресурсів | Забезпечує стабільність підприємства в умовах економічної нестабільності      |
| Інноваційний потенціал | Рівень впровадження нових технологій та продуктів   | Дозволяє створювати унікальні конкурентні переваги                            |
| Гнучкість управління   | Швидкість адаптації до змін ринку                   | Забезпечує оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі            |

*Джерело: складено автором на основі [9, с. 78].*

Конкурентоспроможність підприємства можна класифікувати за різними критеріями, зокрема за характером конкурентних переваг. Основні види конкурентоспроможності включають цінову, нецінову, технологічну, маркетингову та інноваційну.

Цінова конкурентоспроможність ґрунтується на можливості підприємства пропонувати продукцію або послуги за нижчими цінами порівняно з конкурентами. Це досягається завдяки зниженню собівартості, оптимізації виробничих процесів або використанню ефективних стратегій ціноутворення [14].

Нецінова конкурентоспроможність пов'язана з якістю продукції, рівнем сервісу, репутацією бренду та унікальними характеристиками товару. Навіть за вищої ціни продукція може мати конкурентні переваги, якщо споживачі вважають її більш якісною або ексклюзивною [16, с. 178].

Технологічна конкурентоспроможність визначається рівнем автоматизації виробництва, впровадженням новітніх технологій та науково-дослідною діяльністю підприємства. Компанії, що активно використовують передові технології, отримують суттєву конкурентну перевагу на ринку [24, с. 147].

Маркетингова конкурентоспроможність базується на ефективності рекламних кампаній, впізнаваності бренду та стратегіях залучення клієнтів. У сучасному бізнес-середовищі важливу роль відіграє персоналізація маркетингових

підходів та використання цифрових технологій для аналізу поведінки споживачів [16, с. 178].

Інноваційна конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства впроваджувати нові продукти, покращувати виробничі процеси та адаптуватися до змін ринкового середовища. Високий рівень інновацій дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту та займати лідерські позиції [12, с. 88].

Загалом, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом різних факторів та включає комплекс характеристик, що визначають його здатність до успішного функціонування на ринку. Враховуючи сучасні тенденції, підприємствам необхідно орієнтуватися на поєднання технологічних, маркетингових та інноваційних стратегій для забезпечення довгострокової стійкості та ефективності діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори визначають потенціал підприємства щодо ефективного функціонування та розвитку, а зовнішні відображають вплив середовища, в якому працює компанія. Їх взаємодія є ключовим елементом у формуванні конкурентної позиції підприємства на ринку [6, с. 94].

До внутрішніх факторів належить ресурсний потенціал підприємства, який включає матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Ефективне управління цими ресурсами дозволяє компанії не лише забезпечувати стабільне виробництво, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Інноваційність є ще одним важливим фактором, оскільки використання передових технологій та впровадження нових продуктів створює стійкі конкурентні переваги. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати якість продукції та швидше реагувати на зміни ринку [11, с. 142].

Важливу роль відіграє рівень менеджменту, оскільки ефективні управлінські рішення визначають здатність підприємства до стратегічного планування, організації внутрішніх процесів та розвитку корпоративної культури. Слабкий менеджмент може призвести до втрати конкурентних позицій навіть за

наявності значних ресурсів. Фінансова стабільність визначає спроможність підприємства інвестувати в розвиток, покривати поточні витрати та забезпечувати фінансову незалежність від зовнішніх джерел.

Підприємства з високим рівнем фінансової стійкості мають більше можливостей для довгострокового розвитку та впровадження стратегічних ініціатив [14]. Маркетингова стратегія також є критично важливим фактором, оскільки здатність підприємства аналізувати ринок, будувати ефективні комунікації зі споживачами та формувати привабливий імідж визначає його позиції у конкурентному середовищі. В сучасних умовах успіх компанії залежить не лише від якості продукції, а й від її здатності створювати стійку споживчу лояльність [9, с. 188].

Зовнішні фактори включають макроекономічне середовище, яке впливає на підприємства через рівень інфляції, коливання валютного курсу, стан ринку праці та рівень купівельної спроможності населення. У нестабільних економічних умовах підприємствам доводиться адаптувати свої бізнес-моделі для збереження конкурентних позицій. Конкурентний ринок є одним із головних зовнішніх факторів, оскільки рівень конкуренції визначає можливості підприємства щодо розширення своєї присутності та реалізації довгострокових стратегій.

Підприємства, що діють в умовах жорсткої конкуренції, змушені постійно вдосконалювати свою продукцію, оптимізувати витрати та розробляти нові маркетингові підходи [21, с. 75]. Державне регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентних умов діяльності підприємств. Закони щодо оподаткування, антимонопольне законодавство, регуляторні обмеження та державні субсидії можуть як сприяти розвитку підприємств, так і створювати бар'єри для їхньої діяльності.

Наприклад, посилення екологічних стандартів вимагає від підприємств додаткових інвестицій у модернізацію виробництва, що може вплинути на їхню рентабельність [16, с. 202]. Глобалізаційні тенденції впливають на підприємства через відкриття нових ринків, посилення міжнародної конкуренції та необхідність відповідати світовим стандартам якості. Умови глобалізації змушують

підприємства працювати в динамічному середовищі, де конкурентні переваги швидко змінюються, а адаптація до нових умов стає критично важливою [12, с. 217].

Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів формує конкурентну позицію підприємства, визначаючи його стратегію та потенціал розвитку. Наприклад, навіть за наявності високого рівня інноваційності та ефективного менеджменту підприємство може зіткнутися з труднощами у зв'язку з несприятливим економічним середовищем або жорсткими регуляторними обмеженнями. Водночас компанія, яка працює у сприятливому ринковому середовищі, але має слабкий рівень управління чи недостатню фінансову стабільність, також може втрачати свої конкурентні переваги.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає не лише розвиток внутрішніх можливостей, а й адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє зберігати стійкість та ефективно використовувати ринкові можливості [5, с. 132].

У сучасних умовах нестабільності підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі, впроваджувати нові стратегії та використовувати інноваційні підходи для забезпечення конкурентоспроможності. Глобальні виклики, що включають економічні кризи, політичну нестабільність, зміни у світовій торгівлі та загострення конкуренції, безпосередньо впливають на стійкість бізнесу. Зокрема, макроекономічні коливання, такі як інфляційні процеси, зростання цін на енергоресурси та зміни у валютних курсах, змушують підприємства переглядати свої фінансові стратегії та оптимізувати витрати [11, с. 148]. Окрім економічних факторів, вагомий вплив має і політична нестабільність, що проявляється у введенні санкцій, зміні умов міжнародної співпраці та посиленні регуляторного тиску на бізнес. Також важливим викликом є зміна поведінки споживачів, які все більше орієнтуються на цифрові канали взаємодії, соціальну відповідальність компаній та індивідуалізовані продукти та послуги [6, с. 219].

Однією з ключових тенденцій підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища є цифровізація та активне впровадження

інновацій. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність операційної діяльності, знижувати витрати та прискорювати процес прийняття рішень. Автоматизація виробничих процесів, інтеграція штучного інтелекту, аналіз великих даних (Big Data) та застосування хмарних технологій дозволяють компаніям адаптуватися до швидких змін у ринковому середовищі. Наприклад, запровадження ERP-систем сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, поліпшенню координації між відділами та зниженню ризиків управлінських помилок [9, с. 175]. Також важливим фактором є розвиток електронної комерції та цифрових маркетингових стратегій, що дозволяють підприємствам ефективніше взаємодіяти з клієнтами та забезпечувати зростання прибутковості навіть у періоди економічного спаду (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Вплив цифровізації на підвищення конкурентоспроможності підприємств

| Напрямок цифровізації              | Очікуваний ефект                                                     | Приклад використання                                     |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Автоматизація виробничих процесів  | Зниження витрат, підвищення продуктивності                           | Використання роботизованих систем на виробництві         |
| Аналітика великих даних (Big Data) | Поліпшення прогнозування попиту, оптимізація ресурсів                | Впровадження аналітичних платформ у ритейлі              |
| Хмарні технології                  | Гнучкість управління, доступ до даних у режимі реального часу        | Використання ERP-систем для управління підприємством     |
| Електронна комерція                | Розширення ринку збуту, зниження витрат на дистрибуцію               | Запуск онлайн-магазинів та платформ електронної торгівлі |
| Цифровий маркетинг                 | Збільшення впізнаваності бренду, персоналізований підхід до клієнтів | Використання соціальних мереж, SEO, контент-маркетингу   |

*Джерело: складено автором на основі [12, с. 125].*

Як видно з таблиці, застосування цифрових технологій допомагає підприємствам не лише оптимізувати операційну діяльність, а й створювати нові конкурентні переваги шляхом використання інноваційних підходів у виробництві, маркетингу та управлінні.

Аналіз успішних підприємств, які адаптували свої стратегії до нестабільного середовища, демонструє ефективність цифрових трансформацій та стратегічних змін. Наприклад, компанія Tesla змогла значно підвищити свою конкурентоспроможність завдяки розробці інноваційних електромобілів та використанню сучасних технологій для автоматизації виробництва. Водночас її

конкурентна стратегія включає гнучку систему виробничого планування, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковому попиті [14]. Ще одним прикладом є корпорація Amazon, яка забезпечила своє домінування на ринку завдяки активному використанню штучного інтелекту, автоматизації логістичних процесів та ефективному застосуванню аналізу даних для персоналізованої взаємодії зі споживачами [16, с. 204].

У сфері традиційного виробництва прикладом успішного адаптаційного підходу є німецька компанія Siemens, яка реалізує концепцію «Індустрія 4.0», використовуючи інтегровані цифрові рішення для управління виробництвом. Впровадження IoT (Інтернету речей) та штучного інтелекту дозволило Siemens скоротити витрати на обслуговування обладнання та підвищити ефективність виробничих процесів, що сприяло збереженню лідерських позицій навіть у періоди економічних коливань [21, с. 176].

Підсумовуючи, сучасні тенденції забезпечення конкурентоспроможності підприємств у нестабільному середовищі включають активне використання цифрових технологій, впровадження інноваційних стратегій та адаптацію бізнес-моделей до змінних умов ринку. Підприємства, що реалізують стратегії цифрової трансформації, автоматизують операційні процеси та ефективно використовують аналітику даних, отримують суттєві конкурентні переваги та зберігають стійкість навіть у складних економічних умовах.

## **1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та стратегії її забезпечення в умовах нестабільності**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом у процесі стратегічного управління, оскільки вона дозволяє визначити ринкові позиції компанії, рівень її економічної ефективності та можливості для подальшого розвитку. Існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності, які можна поділити на кількісні, якісні та інтегровані. Кожен із цих підходів має свої

переваги та недоліки, що зумовлює необхідність їх комплексного використання для отримання об'єктивної картини конкурентного стану підприємства [6, с. 102].

Загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності передбачає їхню класифікацію за критеріями вимірюваності, складності та об'єктивності. Кількісні методи ґрунтуються на аналізі фінансово-економічних показників, які дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства у числовому вираженні. Якісні методи, своєю чергою, спрямовані на аналіз ринкової ситуації, конкурентних переваг і стратегічних перспектив компанії. Інтегровані методи поєднують як кількісні, так і якісні підходи, що дає можливість отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства та визначити напрями її підвищення [9, с. 215].

Кількісні методи оцінки включають аналіз фінансово-економічних показників, рейтинговий підхід і метод бенчмаркінгу. Фінансово-економічні показники дозволяють оцінити стійкість підприємства, його прибутковість та рівень рентабельності. Основними критеріями оцінки є коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, оборотності активів та прибутковості (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Основні фінансово-економічні показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Показник                               | Формула розрахунку                       | Інтерпретація                                                           |
|----------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Рентабельність активів (ROA)           | Чистий прибуток /<br>Загальні активи     | Відображає ефективність використання активів                            |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | Чистий прибуток /<br>Власний капітал     | Оцінює прибутковість інвестицій власників                               |
| Коефіцієнт ліквідності                 | Поточні активи /<br>Поточні зобов'язання | Показує здатність підприємства покривати свої борги                     |
| Оборотність активів                    | Дохід / Загальні активи                  | Відображає ефективність використання активів у господарській діяльності |

*Джерело: складено автором на основі [14, с. 163].*

Рейтинговий підхід передбачає порівняння підприємства з конкурентами за ключовими показниками, що дозволяє оцінити його позиції на ринку. Метод бенчмаркінгу передбачає аналіз найкращих практик успішних компаній і виявлення можливостей для покращення діяльності власного підприємства [14].

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експертні методи та модель Портера. SWOT-аналіз дозволяє оцінити

сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити загрози та можливості ринку. PEST-аналіз допомагає визначити вплив макроекономічних факторів на діяльність компанії, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Модель Портера використовується для аналізу конкурентних сил на ринку, які визначають прибутковість галузі та позицію підприємства (див. рис. 1.1) [12, с. 142].



Рисунок 1.1 - Модель п'яти конкурентних сил М. Портера

*Джерело: [18].*

Інтегровані методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поєднують кількісні та якісні підходи, що дозволяє отримати комплексну оцінку ринкових позицій компанії. Багатофакторний аналіз враховує взаємозв'язок різних показників, що дозволяє визначити ключові драйвери конкурентоспроможності. Матричні методи, такі як BCG-матриця, GE-матриця та матриця McKinsey, допомагають визначити стратегічне положення підприємства на ринку та перспективи його розвитку [16, с. 214].

Метод збалансованої системи показників (BSC) є одним із найбільш ефективних інтегрованих підходів, який дозволяє оцінювати конкурентоспроможність підприємства за чотирма основними перспективами:

фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Збалансована система показників (BSC) для оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Перспектива         | Основні показники                                                   | Вплив на конкурентоспроможність              |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Фінансова           | Рентабельність, ліквідність, частка ринку                           | Оцінка фінансової стабільності               |
| Клієнтська          | Рівень задоволеності клієнтів, лояльність, частка повторних покупок | Оцінка привабливості продукту для споживачів |
| Внутрішніх процесів | Операційна ефективність, швидкість виробництва, рівень дефектів     | Визначення якості внутрішніх процесів        |
| Навчання і розвиток | Інноваційність, рівень кваліфікації персоналу, витрати на навчання  | Оцінка довгострокового потенціалу розвитку   |

*Джерело: складено автором на основі [16, с. 189].*

Як видно з таблиці, метод збалансованої системи показників дозволяє комплексно оцінити всі аспекти діяльності підприємства та визначити напрями для підвищення конкурентоспроможності.

У такий спосіб, оцінка конкурентоспроможності підприємства є багатовимірним процесом, що включає аналіз фінансових показників, стратегічну оцінку ринкового середовища та комплексний підхід до управління конкурентними перевагами. Використання сучасних методів оцінки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знаходити оптимальні стратегії розвитку та забезпечувати стійкі конкурентні позиції навіть у нестабільних ринкових умовах.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним завданням, що потребує комплексного підходу та використання різних методів аналізу. Вибір відповідного методу залежить від поставлених цілей, доступності даних та рівня деталізації оцінки. Методи оцінювання конкурентоспроможності умовно поділяються на кількісні, якісні та інтегровані, кожен з яких має свої переваги та обмеження [6, с. 107].

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності ґрунтуються на аналізі фінансово-економічних показників, рейтингових систем та порівняльному аналізі ринкових даних. Основною перевагою таких методів є їхня об'єктивність, оскільки

вони базуються на чітких числових показниках, які можна легко перевірити. Вони дозволяють проводити порівняльний аналіз між підприємствами, аналізувати динаміку змін та визначати рівень економічної ефективності компанії. Проте кількісні методи мають і суттєві недоліки, серед яких обмежена здатність враховувати нематеріальні фактори, такі як репутація, рівень інноваційності, впізнаваність бренду та якість управління. Крім того, кількісні методи можуть не відображати реальної ситуації у періоди економічної нестабільності, коли фінансові показники можуть швидко змінюватися під впливом зовнішніх факторів (див. табл. 1.6) [12, с. 152].

Таблиця 1.6 - Порівняльний аналіз переваг та недоліків кількісних методів оцінки конкурентоспроможності

| Метод                        | Переваги                                                                | Недоліки                                                                            |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансово-економічний аналіз | Об'єктивність, можливість порівняння, математична точність              | Не враховує нематеріальні активи, залежний від зовнішніх факторів                   |
| Рейтинговий підхід           | Легкість інтерпретації, зрозумілість для стейкхолдерів                  | Обмежена деталізація, залежність від суб'єктивних критеріїв                         |
| Бенчмаркінг                  | Орієнтація на найкращі практики, можливість використання чужого досвіду | Вимагає доступу до детальних ринкових даних, можлива невідповідність між компаніями |

*Джерело: складено автором на основі [16].*

На відміну від кількісних методів, якісні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на експертних оцінках, аналізі конкурентного середовища та стратегічних підходах. До таких методів належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз та модель п'яти сил Портера. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні загрози та можливості, що є особливо важливим у нестабільних ринкових умовах. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив макроекономічних факторів, що є корисним для прогнозування майбутніх ризиків. Використання моделі п'яти сил Портера допомагає визначити конкурентний тиск у галузі та виявити потенційні можливості для підприємства [9, с. 181].

Хоча якісні методи забезпечують комплексний підхід до аналізу конкурентоспроможності, вони мають і певні обмеження. Однією з головних

проблем є суб'єктивність оцінки, оскільки експертні методи залежать від досвіду та кваліфікації аналітиків. Крім того, якісні методи не дають чіткої кількісної оцінки, що ускладнює їх використання у фінансовому плануванні [14].

В умовах нестабільного ринку найбільш ефективним підходом є використання інтегрованих методів оцінки конкурентоспроможності, які поєднують елементи кількісного та якісного аналізу. До таких підходів належать багатофакторний аналіз, матричні методи (наприклад, BCG-матриця, GE-матриця) та метод збалансованої системи показників (BSC). Використання багатофакторного аналізу дозволяє враховувати широкий спектр показників, включаючи фінансові результати, рівень задоволеності клієнтів, ефективність бізнес-процесів та інноваційний потенціал компанії. Зокрема, метод BSC дозволяє оцінювати конкурентоспроможність підприємства за чотирма основними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання і розвитку (див. табл. 1.7) [16, с. 217].

Таблиця 1.7 - Збалансована система показників (BSC) у оцінці конкурентоспроможності

| Перспектива         | Основні показники                                                       | Значення для конкурентоспроможності                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова           | Прибутковість, ліквідність, рентабельність                              | Визначає стійкість підприємства та його фінансовий потенціал                        |
| Клієнтська          | Лояльність клієнтів, рівень задоволеності, бренд-імідж                  | Відображає позицію компанії на ринку та рівень споживчої довіри                     |
| Внутрішніх процесів | Швидкість виробництва, рівень дефектів, операційна ефективність         | Впливає на продуктивність підприємства та його здатність реагувати на ринкові зміни |
| Навчання і розвиток | Інноваційність, кваліфікація персоналу, рівень інвестицій у дослідження | Дозволяє прогнозувати майбутні конкурентні переваги                                 |

*Джерело: складено автором на основі [15]*

Таким способом, інтегровані методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є найбільш ефективними в умовах нестабільності, оскільки вони дозволяють одночасно враховувати як фінансові показники, так і стратегічні аспекти діяльності компанії. Використання комплексного підходу допомагає підприємствам не лише оцінити свої поточні конкурентні позиції, а й розробити ефективні стратегії адаптації до змінного ринкового середовища.

Отже, аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства показує, що кожен підхід має свої переваги та обмеження. Кількісні методи забезпечують точність і об'єктивність, але не враховують нематеріальні фактори. Якісні методи дозволяють отримати глибше стратегічне розуміння конкурентного середовища, проте залежать від суб'єктивних оцінок. Найкращі результати дає інтегрований підхід, який поєднує обидва види аналізу та дозволяє підприємству адаптуватися до нестабільних ринкових умов.

Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності є важливим завданням сучасного менеджменту. Залежно від ситуації на ринку та рівня ризиків, підприємства можуть використовувати різні підходи до управління конкурентними перевагами, які умовно поділяються на захисні, адаптивні та проактивні стратегії. Вибір конкретної стратегії залежить від ринкової позиції компанії, рівня фінансової стійкості, галузевих особливостей та ступеня впливу макроекономічних факторів [6, с. 134].

Захисні стратегії спрямовані на мінімізацію ризиків, скорочення витрат та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Одним із ключових інструментів у рамках таких стратегій є антикризове управління, яке передбачає розробку заходів щодо швидкого реагування на негативні економічні зміни. Для оцінки ефективності таких стратегій використовуються показники фінансової стабільності, ліквідності та рівня заборгованості (див. табл. 1.8) [12, с. 165].

Таблиця 1.8 - Основні показники оцінки ефективності захисних стратегій

| Показник                         | Формула розрахунку                    | Значення для конкурентоспроможності                          |
|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт фінансової стійкості  | Власний капітал / Загальні активи     | Визначає рівень залежності підприємства від позикових коштів |
| Коефіцієнт ліквідності           | Поточні активи / Поточні зобов'язання | Показує здатність компанії покривати свої поточні борги      |
| Витрати на операційну діяльність | Загальні витрати / Дохід              | Дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів          |

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Адаптивні стратегії передбачають гнучкість підприємства у відповідь на зміни в ринковому середовищі. Основні елементи таких стратегій включають варіативність у ціноутворенні, диверсифікацію ринків та швидке реагування на

зміну попиту. Наприклад, компанії можуть використовувати динамічне ціноутворення, змінюючи вартість продукції залежно від кон'юнктури ринку, рівня попиту та активності конкурентів. Диверсифікація ринків передбачає розширення географії продажів, що дозволяє зменшити залежність від економічної ситуації в окремих регіонах. Використання цифрових технологій для аналізу ринку та прогнозування змін є ключовим інструментом адаптивних стратегій (див. рис. 1.2) [14].

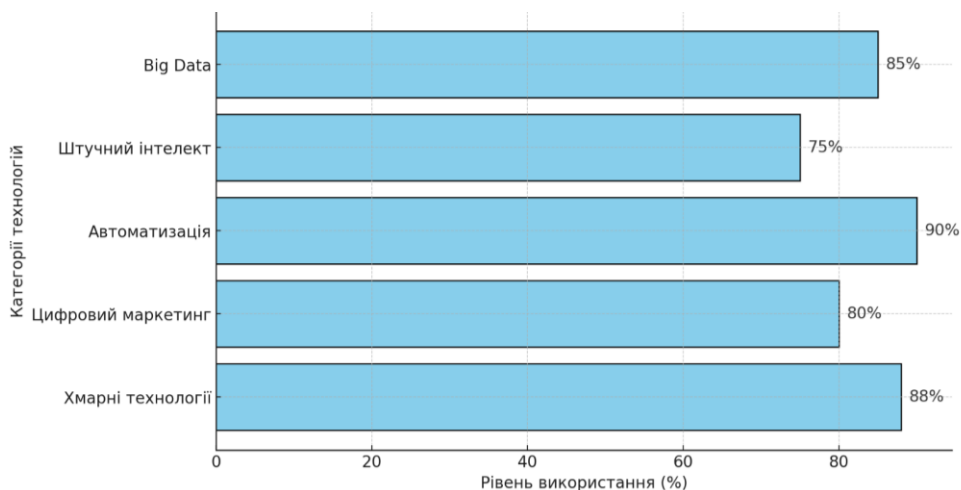


Рисунок 1.2 - Використання цифрових технологій у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю

*Джерело: складено автором на основі [24, с. 243].*

Проактивні стратегії є найбільш перспективними для підприємств, які прагнуть не просто адаптуватися до нестабільного середовища, а й створювати нові ринки та формувати унікальні конкурентні переваги. Вони базуються на інноваційному розвитку, залученні інвестицій у нові технології та розширенні асортименту продукції. Компанії, що дотримуються такого підходу, активно інвестують у дослідження та розробки, що дозволяє їм впроваджувати інноваційні продукти, автоматизувати виробництво та підвищувати рівень операційної ефективності. Як приклад, можна розглянути стратегію корпорації Tesla, яка завдяки впровадженню передових технологій у виробництві електромобілів змогла зайняти лідерські позиції на глобальному ринку [16, с. 211].

Прикладні підходи до вибору стратегії підприємством залежать від його поточної ринкової позиції та рівня стабільності. Компанії, які мають сильні

фінансові позиції та можливість інвестувати в нові розробки, схильні використовувати проактивні стратегії. Натомість підприємства, що працюють у високоризикових галузях або стикаються з обмеженими ресурсами, частіше застосовують захисні та адаптивні моделі. Оптимальний вибір стратегії визначається аналізом конкурентного середовища, рівня фінансової стабільності та ринкових тенденцій [9, с. 198].

Оцінка ефективності стратегій забезпечення конкурентоспроможності ґрунтується на комплексному аналізі ключових показників успішності. До основних критеріїв оцінки належать рівень прибутковості, динаміка частки ринку, ступінь лояльності клієнтів та ефективність управління витратами. Наприклад, для вимірювання успішності антикризових стратегій доцільно аналізувати зміну рівня фінансової стійкості та оборотності активів, тоді як для інноваційних стратегій важливими показниками є рівень інвестицій у дослідження та розробки, а також кількість впроваджених нових технологій (див. табл. 1.9) [21, с. 224].

Таблиця 1.9 - Ключові показники оцінки ефективності стратегій

| Показник                | Формула                                  | Вплив на конкурентоспроможність                                             |
|-------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Рентабельність продажів | Чистий прибуток / Дохід                  | Показує здатність підприємства отримувати прибуток від реалізації продукції |
| Частка ринку            | Власний обсяг продажів / Загальний ринок | Визначає рівень конкурентоспроможності у галузі                             |
| Інвестиції в R&D        | Витрати на розробки / Загальний бюджет   | Оцінює рівень інноваційного розвитку                                        |

*Джерело: [11]*

Вплив нестабільності на ефективність реалізації стратегій залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін ринку. Підприємства, що застосовують гнучкі стратегії управління, з більшою ймовірністю утримують стабільні ринкові позиції навіть у періоди економічної кризи. Світовий досвід показує, що компанії, які активно використовують технологічні інновації та розширюють можливості цифрової трансформації, мають значно вищі шанси на успішну адаптацію до нестабільного середовища [12, с. 187].

Підбиваючи підсумки, варто зазначити, що ефективність стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного

середовища визначається здатністю компанії аналізувати ризики, використовувати інноваційні підходи та швидко реагувати на зміни. Використання комплексного підходу до розробки стратегій дозволяє підприємствам зберігати конкурентні переваги та адаптуватися до глобальних викликів, що є ключовим фактором довгострокового успіху.

## **Висновки до розділу 1**

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати в ринковому середовищі та отримувати прибуток від провадження діяльності. Основними групами критеріїв конкурентоспроможності компанії є економічні, технологічні, організаційні та маркетингові аспекти, які можуть характеризуватись рівнем прибутковості, собівартістю продукції та ефективністю використання ресурсів.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Перша група включає макроекономічне середовище, друга – характеризує ресурсний потенціал підприємства та ефективність його використання.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються кількісні методи, що ґрунтуються на використанні фінансово-економічних показників; якісні методи, що зосереджуються на аналізі конкурентних переваг та стратегічних перспектив підприємства; інтегровані методи, що дозволяють отримати комплексну узагальнюючу оцінку підприємства.

В процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства та управління конкурентними перевагами можуть використовуватись різні стратегії (захисні, адаптивні, проактивні), вибір яких визначається положення підприємства на галузевому ринку, і залежить від ринкової позиції компанії, рівня її фінансової стійкості та ступеня впливу макроекономічних факторів.

## **2 АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»**

### **2.1 Загальна характеристика ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» та аналіз його поточного стану**

ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» є приватним підприємством, що здійснює свою діяльність на ринку виготовленні олії. Його юридичний статус визначається як суб'єкт господарювання з обмеженою відповідальністю, що функціонує на основі приватної власності. Відповідно до чинного законодавства, підприємство підпорядковується загальним нормам ведення бізнесу в Україні, що регламентуються Господарським кодексом та іншими нормативними актами. Форма власності є приватною, що забезпечує автономність у прийнятті рішень та розподілі фінансових ресурсів, однак водночас вимагає ефективного управління ризиками в умовах нестабільного зовнішнього середовища [28].

Основним напрямком діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» є виробництво та реалізація нерафінованої, рафінованої та дезодорованої соняшникової олії. Підприємство також спеціалізується на випуску шроту, пелет і фосфатидного концентрату, що є важливими компонентами у сфері агропромисловості. Крім того, компанія активно працює на ринку торгівлі зерновими та технічними культурами, такими як пшениця, ячмінь і ріпак.

Важливою частиною діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» є комплексна підтримка сільгоспвиробників, що включає постачання високоякісного посівного матеріалу, засобів захисту рослин та великого асортименту добрив (азотних, мінеральних, комплексних). Крім того, підприємство забезпечує ефективні логістичні рішення, пропонуючи послуги транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції на власному елеваторі, що гарантує збереження якості продукції на всіх етапах співпраці [28].

Таблиця 2.1 – Характеристика ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна та скорочена назв підприємства | ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЛЮКС-ОЙЛ»<br>ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ЄДРПОУ:                              | 36349402                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Адреса                               | 55632, Миколаївська обл., Баштанський р-н, село Софіївка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Засновник                            | Коренда Вадим Анатолійович                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Дата реєстрації                      | 16.09.2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Організаційно-правова форма          | Приватне підприємство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Статутний капітал                    | 7 572 105,00 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Основний вид діяльності              | 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Інші види діяльності:                | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур<br>01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві<br>01.63 Післяурожайна діяльність<br>01.64 Оброблення насіння для відтворення<br>46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин<br>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами<br>46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами<br>49.41 Вантажний автомобільний транспорт<br>52.10 Складське господарство |

Джерело: [27, 29, 30]

Організаційна структура ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» побудована відповідно до функціонального принципу управління (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. – Організаційна структура компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства

До складу компанії входять виробничий відділ, комерційний відділ, фінансово-економічна служба, юридичний відділ та відділ логістики. Керівництво підприємством здійснюється генеральним директором, який відповідає за стратегічне управління та ухвалення ключових рішень. Кожен з підрозділів має

чітко визначені функції, що дозволяє забезпечувати безперервний процес постачання, виробництва та реалізації продукції.

Географія діяльності підприємства охоплює декілька регіонів України, зокрема центральну, східну та північну частини країни, де спостерігається високий рівень попиту на агропромислову продукцію. ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» має розвинену логістичну систему, що дозволяє здійснювати оперативні поставки зернових, олійних культур, шроту, пелет та фосфатидного концентрату до місць призначення. Основними ринками збуту є як внутрішній сегмент, що включає переробні підприємства, агрохолдинги та фермерські господарства, так і зовнішній ринок, де підприємство укладає експортні контракти з міжнародними партнерами.

Основні клієнти компанії включають як малі та середні фермерські господарства, що закупають посівний матеріал, добрива та засоби захисту рослин, так і великі агропідприємства, що укладають довгострокові контракти на постачання продукції. Крім того, підприємство активно співпрацює з зернотрейдерами та переробними компаніями, забезпечуючи стабільні обсяги поставок. Співпраця з корпоративними клієнтами дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з сезонними коливаннями попиту, а також розширити можливості експорту, що є важливим фактором у формуванні конкурентної стратегії компанії [28].

Однією з ключових переваг компанії є гнучка система знижок для постійних споживачів, що дозволяє утримувати клієнтську базу навіть в умовах нестабільного економічного середовища. Проте існують і загрози, пов'язані зі змінами у податковій політиці, можливими обмеженнями з боку державного регулювання та нестабільністю світових цін на нафту, що безпосередньо впливає на собівартість продукції.

Загалом, ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» є стабільним гравцем на ринку агропромислової продукції, що має налагоджені канали постачання, широкий асортимент товарів та значний досвід у сфері виробництва та дистрибуції зернових і олійних культур. Незважаючи на високу конкуренцію та нестабільність ринкового середовища, підприємство зберігає свої позиції завдяки ефективному управлінню,

диверсифікації діяльності, стратегічному партнерству з аграрними виробниками та гнучкій системі ціноутворення.

ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» є приватним підприємством, що спеціалізується на виробництві та реалізації соняшникової олії та супутніх продуктів. Підприємство розташоване в Миколаївській області, Україна, і активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У табл.2.2 наведено склад і структуру асортименту продукції.

Таблиця 2.2 – Випуск продукції ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| Показник                                                                                                                             | 2022 рік  |        | 2023 рік  |       | 2024 рік  |       | Абсолютне відхилення, тис. грн |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|-------|-----------|-------|--------------------------------|-----------|
|                                                                                                                                      | тис. грн  | %      | тис. грн  | %     | тис. грн  | %     | 2023-2022                      | 2024-2023 |
| Виробництво нерафінованої соняшникової олії                                                                                          | 369763,3  | 44,87  | 597863,4  | 49,13 | 673694,56 | 46,38 | 228100                         | 75831,2   |
| Виробництво соняшникового шроту (гранульованого та негранульованого)                                                                 | 243697,15 | 29,57  | 359763,6  | 29,56 | 494689,36 | 34,06 | 116066                         | 134926    |
| Виробництво пелет (лушпиння соняшникове пресоване, гранульоване)                                                                     | 115369,45 | 14,00  | 163259,75 | 13,42 | 176394,82 | 12,14 | 47890,3                        | 13135,1   |
| Виробництво соняшникового фосфатидного концентрату – харчовий додаток, який містить фосфатиди, основною складовою яких є фосфоліпіди | 95256,4   | 11,56  | 96106,25  | 7,90  | 107734,96 | 7,42  | 849,85                         | 11628,7   |
| Разом                                                                                                                                | 824086,3  | 100,00 | 1216993   | 100   | 1452513,7 | 100   | 392907                         | 235521    |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Асортиментна структура підприємства включає чотири основні сегменти: виробництво нерафінованої соняшникової олії, виробництво соняшникового шроту, виробництво пелет та виробництво соняшникового фосфатидного

концентрату. Така структура забезпечує ефективне управління виробничими процесами та дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [28].

Наочно динаміка відображена на рис. 2.2.

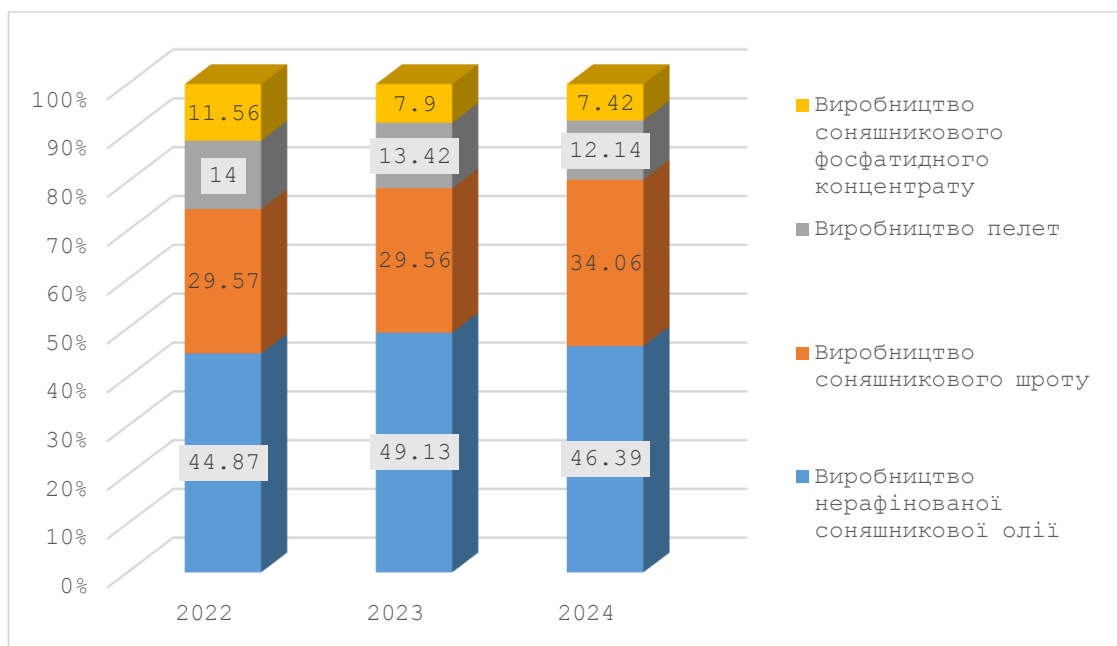


Рисунок 2.2 – Динаміка асортименту і структури продукції  
ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» у 2022- 2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Переважну частку у виробництві займає виробництво соняшникової олії, яка становить 44,87% у 2022 році, 49,13% в 2023 році та 46,38% у 2024 році. Інший значний сегмент продукції представлений виробництвом соняшникового шроту, частка якого складає 29,57%, 29,56% та 34,06% відповідно. У 2022-2024 роках спостерігалася зниження частки виробництва палет з 14% до 12,14%. Також у 2022-2024 році було зафіксовано скорочення виробництва соняшникового фосфатидного концентрату з 11,56% до 7,42%. Ці зміни в асортименті продукції вказують на те, що підприємство зосереджується на виробництві соняшникової олії.

Аналіз фінансових показників ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» за останні роки (табл. 2.3) свідчить про позитивну динаміку розвитку. Чистий дохід компанії від реалізації продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 47,68%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком - на 19,35%. У період з 2022 по 2023 рр. підприємство спостерігалось зменшення чистого прибутку підприємства, темп зниження якого

склав 18,61%. Проте у 2024 р. підприємство досягло збільшення чистого прибутку до 81,4 млн грн, що відповідає приросту відносно попереднього року на 29,03%.

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| Показник                                                         | Одиниця виміру | Рік      |           |           | Темпи приросту, % |           |
|------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-----------|-----------|-------------------|-----------|
|                                                                  |                | 2022     | 2023      | 2024      | 2023/2022         | 2024/2023 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг | тис. грн       | 824086,3 | 1216993   | 1452514   | 47,68             | 19,35     |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)     | тис. грн       | 701410,2 | 1092513,8 | 1324517,9 | 55,76             | 21,24     |
| Середньооблікова чисельність працівників                         | осіб           | 93       | 101       | 100       | 8,60              | -0,99     |
| Продуктивність праці одного працівника                           | тис. грн/особу | 8861,14  | 12049,44  | 14525,14  | 35,98             | 20,55     |
| Разом доходів                                                    | тис. грн       | 828907,7 | 1225342,4 | 1465320   | 47,83             | 19,58     |
| Разом витрати                                                    | тис. грн       | 734355,5 | 1148387,8 | 1366030   | 56,38             | 18,95     |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції                         | грн/грн        | 0,89     | 0,94      | 0,94      | 5,89              | -0,34     |
| Фінансовий результат до оподаткування                            | тис. грн       | 94552,2  | 76954,6   | 99289,7   | -18,61            | 29,02     |
| Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)                    | тис. грн       | 77532,8  | 63100,8   | 81417,6   | -18,61            | 29,03     |

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

У 2023 році середньооблікова кількість працівників збільшилася на 8 осіб (з 93 до 101 особи), що може свідчити про розширення виробництва та зростання обсягів діяльності, а у 2024 році - зменшилась на одну особу. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 35,98% у 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 20,55% у 2024 році проти 2023 року [27].

Таблиця 2.4 – Основні фінансові індикатори компанії ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| Фінансовий індикатор                | Рік   |       |       | Відхилення, +/- |           |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-----------------|-----------|
|                                     | 2022  | 2023  | 2024  | 2023-2022       | 2024-2023 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності     | 1,75  | 1,6   | 3,01  | -0,15           | 1,41      |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | 0,11  | 0,12  | 0,30  | 0,01            | 0,18      |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності      | 1,25  | 0,95  | 1,76  | -0,3            | 0,81      |
| Коефіцієнт автономії                | 0,52  | 0,52  | 0,68  | 0               | 0,16      |
| Рентабельність активів, %           | 32,98 | 17,85 | 20,8  | -15,13          | 2,95      |
| Рентабельність власного капіталу, % | 92,9  | 41,06 | 36,04 | -51,84          | -5,02     |

|                                                           |      |      |      |       |       |
|-----------------------------------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| Чиста маржа, %                                            | 9,41 | 5,18 | 5,61 | -4,23 | 0,43  |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 3,21 | 2,19 | 2,10 | -1,02 | -0,09 |
| Коефіцієнт заборгованості                                 | 0,48 | 0,47 | 0,22 | -0,01 | -0,25 |

Джерело: Сформовано автором за [29]

Отже, спостерігається покращення платоспроможності підприємства. Значення коефіцієнтів за трьома рівнями ліквідності буди вищі за нормативні (рекомендовані) значення. Зростання коефіцієнта автономії в 2024 р. до 0,68 (на 0,16 пунктів) є підтвердженням незалежності підприємства від залученого капіталу. Рентабельність активів також зросла, хоча і не досягла рівня 2022 року. Рентабельність власного капіталу в 2023-2024 рр. демонструє тенденцію до скорочення, проте її рівень залишається вищим за 35%.

Графічно динаміка показників зображена на рис. 2.3.

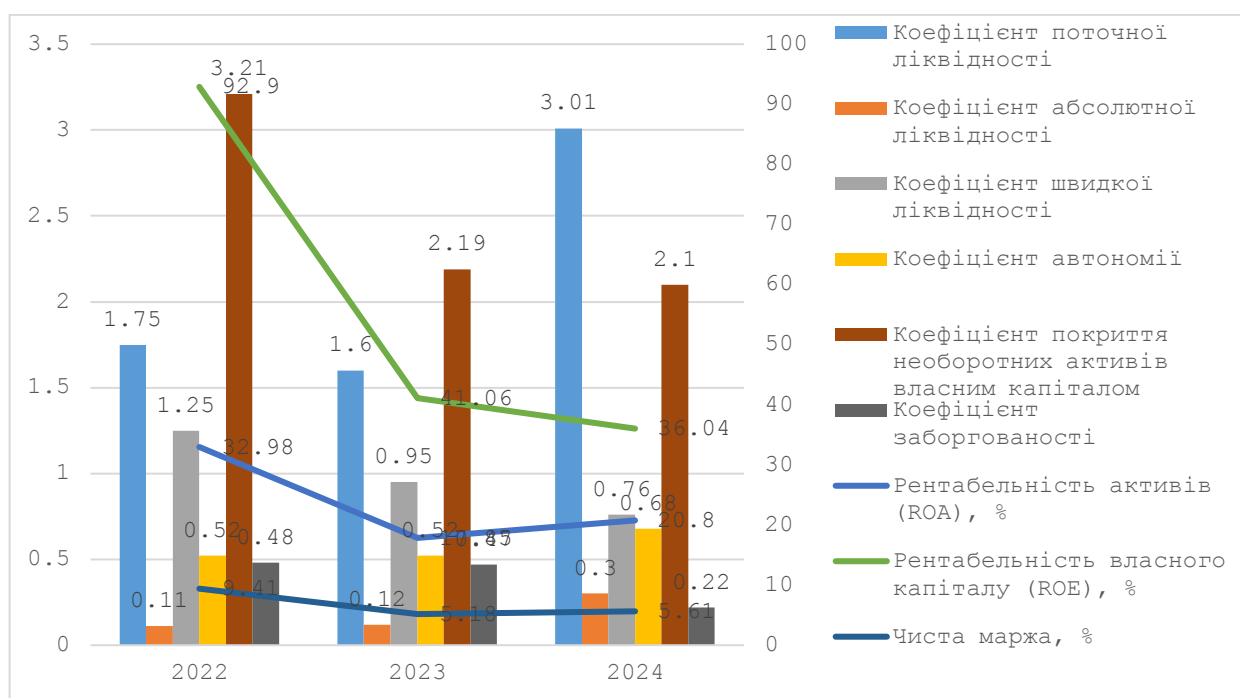


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових індикаторів компанії ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

Джерело: Побудовано автором на основі даних підприємства

ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» має значний виробничий потенціал у сфері переробки соняшнику. Підприємство виробляє нерафіновану соняшникову олію, соняшковий шрот (гранульований та негранульований), пелети з лушпиння соняшнику та соняшковий фосфатидний концентрат. Така диверсифікація

продукції дозволяє підприємству ефективно використовувати сировину та мінімізувати відходи виробництва [28].

Узагальнена характеристика матеріально-технічних ресурсів підприємства наведена у табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Матеріально-технічна база ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

| Вид ресурсів                   | Кількість     | Призначення                                      |
|--------------------------------|---------------|--------------------------------------------------|
| Преси для віджиму олії         | 3 одиниці     | Переробка насіння соняшнику на нерафіновану олію |
| Лінії рафінації та дезодорації | 2 одиниці     | Очищення та покращення якості олії               |
| Елеваторні потужності          | 1 комплекс    | Зберігання сировини (насіння, зерно)             |
| Вантажні транспортні засоби    | 7 одиниць     | Логістика та доставка продукції                  |
| Лабораторне обладнання         | 1 лабораторія | Контроль якості продукції та сировини            |

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Для підтвердження висновку про значний виробничий потенціал підприємства у табл. 2.6 наведено показники, що характеризують стан основних засобів ПП «ЛЮКС-ОЙЛ».

Таблиця 2.6 – Показники стану основних засобів підприємства, тис. грн

| Показник                                                         | Рік      |          |           | Темпи приросту, % |           |
|------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-------------------|-----------|
|                                                                  | 2022     | 2023     | 2024      | 2023/2022         | 2024/2023 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг | 824086,3 | 1216993  | 1452513,7 | 47,68             | 19,35     |
| Середньорічна вартість основних засобів                          | 35951    | 39582,05 | 53433,2   | 10,10             | 34,99     |
| Первісна (переоцінена) вартість основних засобів, у т. ч.:       | 78576,2  | 95250,8  | 128397    | 21,22             | 34,80     |
| Машини і устаткування                                            | 46573,6  | 53496,4  | 72349,3   | 14,86             | 35,24     |
| Надійшло основних засобів, у т. ч.:                              | 13697,5  | 20679,5  | 35943,6   | 50,97             | 73,81     |
| Машин і устаткування                                             | 11634,9  | 15379,6  | 28647,3   | 32,19             | 86,27     |
| Вибуло основних засобів, у т. ч.:                                | 8946,3   | 9178,4   | 10945,1   | 2,59              | 19,25     |
| Машин і устаткування                                             | 5497,6   | 5097,6   | 6078,6    | -7,28             | 19,24     |
| Прибуток до оподаткування                                        | 94552,2  | 76954,6  | 99289,7   | -18,61            | 29,02     |
| Віддача основних засобів                                         | 22,92    | 30,75    | 27,18     | 34,13             | -11,59    |
| Коефіцієнт зносу ОЗ                                              | 0,54     | 0,58     | 0,58      | 7,74              | -0,10     |
| Коефіцієнт оновлення ОЗ                                          | 0,17     | 0,22     | 0,28      | 24,54             | 28,94     |
| Коефіцієнт вибуття ОЗ                                            | 0,11     | 0,10     | 0,09      | -15,37            | -11,54    |
| Рентабельність ОЗ, %                                             | 263,00   | 194,42   | 185,82    | -68,59 вп         | -8,60 вп  |

*Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства*

Темпи оновлення основних засобів випереджають їх вибуття, що створює резерви для подальшого розширення діяльності та забезпечити належний

технічний рівень виробництва, а зменшення віддачі ОЗ в 2024 р. пояснюється швидшим зростанням їх вартості порівняно зі зміною чистого доходу.

Основними напрямками інвестиційної діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» є розширення асортименту продукції, збільшення обсягів виробництва соняшникової олії, впровадження нових технологій та модернізація обладнання, розширення присутності на міжнародних ринках та зменшення кількості відходів виробництва. Ці пріоритети спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища [28].

Узагальнюючи, варто зазначити, що ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» демонструє позитивні тенденції розвитку, що виражається у зростанні фінансових показників, розширенні виробничих потужностей та активній інвестиційній діяльності. Це свідчить про ефективне управління підприємством та його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

## **2.2 Діагностика конкурентного середовища підприємства**

Основним видом діяльності ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за КВЕД 2010 є діяльність за класом 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів. За даними Державної служби статистики в 2023 році в Україні було 1190 діючих суб'єктів господарювання за даним видом економічної діяльності (у Миколаївській області – 52), з яких 604 – це фізична особа-підприємець (у Миколаївській області – 26) [13]. На рис. 2.4 представлено кількість діючих суб'єктів господарювання з розподілом по регіонах.

Галузевий аналіз показує, що ринок агропромислової продукції в Україні є динамічним та висококонкурентним. Основна структура ринку включає виробників сільгосппродукції, переробні підприємства, експортерів, трейдерів та логістичних операторів. Велика частка продукції експортується до ЄС, Азії та країн Близького Сходу, що формує ключові тенденції ціноутворення та попиту. Основними факторами, що визначають рівень конкуренції, є коливання світових

цін на сільськогосподарську продукцію, державна політика щодо підтримки аграрного сектору, доступ до сучасних технологій та можливості зберігання й транспортування врожаю. Важливим аспектом конкурентоспроможності є також відповідність продукції міжнародним стандартам якості, що визначає її експортний потенціал [9, с. 137].

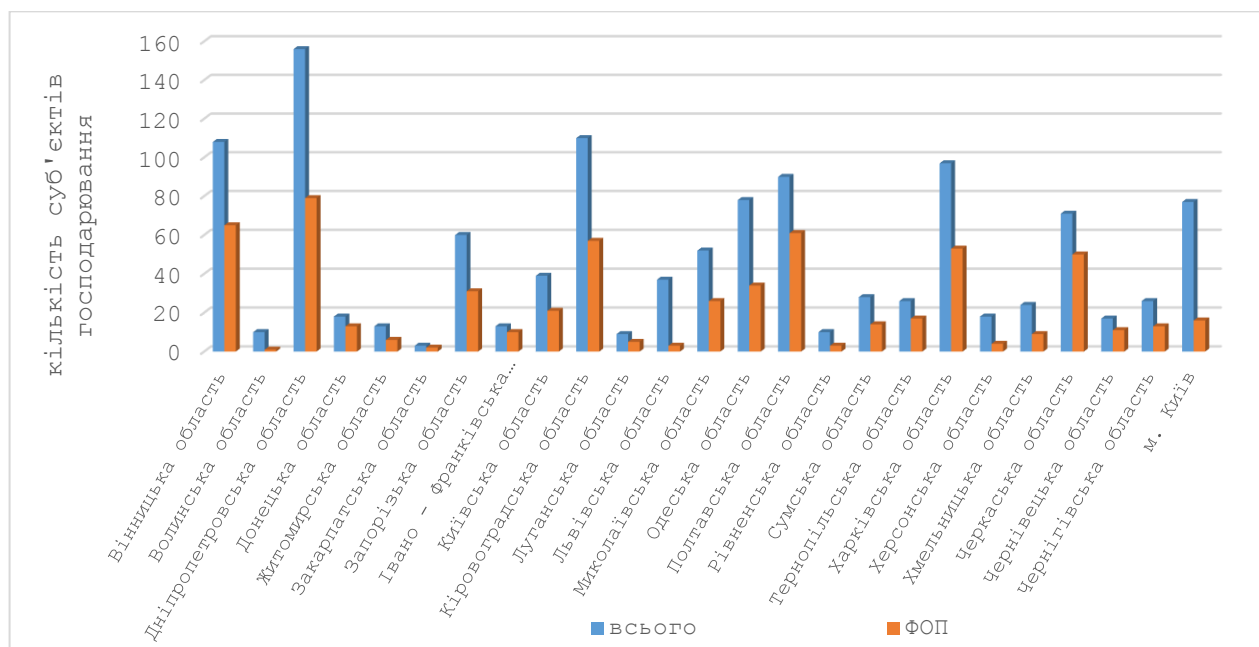


Рисунок 2.4 – Кількість діючих суб'єктів господарювання по регіонах за видом економічної діяльності 10.41 «Виробництво олії та тваринних жирів»

Джерело: Побудовано автором на основі [30]

Конкурентне середовище підприємства ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» визначається наявністю значної кількості гравців в агропромисловому комплексі, зокрема у сегментах виробництва та експорту соняшникової олії, зернових і технічних культур. Конкуренти компанії мають розгалужені логістичні можливості, потужну виробничу базу та фінансові ресурси, що дозволяє їм активно розширювати свою присутність на внутрішньому та міжнародному ринках. Окрім великих національних агрохолдингів, на ринку працюють середні й малі агропідприємства, які спеціалізуються на переробці олійних культур, експорті зерна та наданні послуг зі зберігання та транспортування сільгосппродукції [9].

На українському ринку олійної промисловості присутні як великі гравці, так і менші компанії. До найбільших учасників цього ринку належать такі компанії, як Kernel, Oliyar Group, Oliapharm, Sunoil, Kernel-Трейдінг, Агро-Олія, Агросвіт та

Агротехнік. Вони спеціалізуються на виробництві олії з різних видів сировини, включаючи соняшник та ріпак, і мають суттєвий вплив на сільське господарство України та глобальний ринок олійних культур [17].

На рис. 2.5. визначені лідери галузі за прибутком.

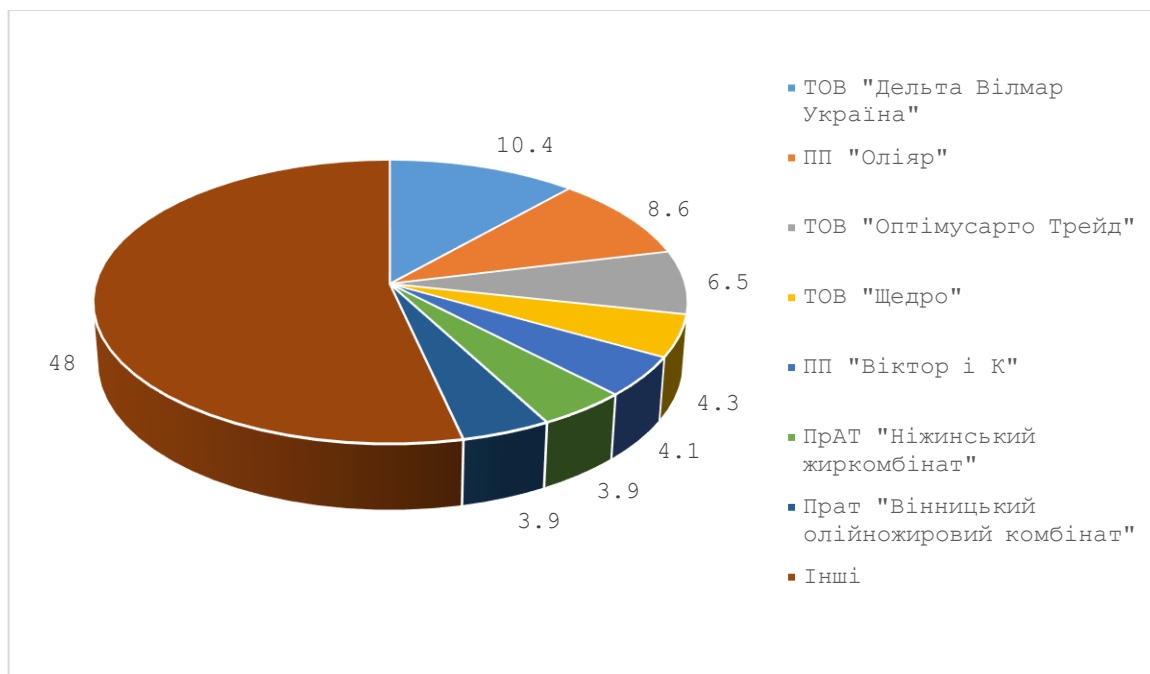


Рисунок 2.5 – Лідери олійної галузі за часткою в загальногалузевій виручці

*Джерело: [30]*

Наразі максимальну виручку у 2024 році отримала компанія ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА», яка склала 15355890 тис. грн. Виручка, отримана у 2024 році ПП «ЛЮКС ОЙЛ» склала 1452513,7 грн. Наразі, підприємство займає 29 місце у рейтингу компаній за отриманою виручкою [30].

Одним із ключових чинників конкуренції в агропромисловому секторі є можливості підприємств щодо інвестування у технологічне оновлення. Компанії, які використовують сучасні методи контролю якості продукції, автоматизовані системи управління виробництвом та логістикою, мають вищі шанси на утримання своєї ринкової частки. Використання інноваційних технологій у зберіганні та переробці агропродукції, наприклад, сучасних елеваторних систем, датчиків вологості та інтелектуальних систем моніторингу, дозволяє підприємствам покращувати якість продукції та знижувати виробничі витрати. Крім того, державне регулювання відіграє важливу роль у конкурентному середовищі,

оскільки зміни у податковому законодавстві, експортних квотах та митних процедурах можуть суттєво впливати на фінансову стабільність підприємств [15].

Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера дозволяє оцінити рівень тиску, який чинять різні учасники ринку на діяльність ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Модель п'яти сил Портера для ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| Сила                       | Характеристика впливу                                                                                     |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сила постачальників        | Сировинні постачальники можуть впливати на закупівельні ціни, що створює ціновий тиск на підприємство.    |
| Сила покупців              | Висока чутливість до ціни та якості, широкий вибір аналогів, потреба в маркетинговому утриманні клієнтів. |
| Загроза нових конкурентів  | Відносно низькі бар'єри входу на ринок, особливо на локальних рівнях.                                     |
| Загроза товарів-замінників | Середня – через імпорتنі альтернативи та нові продукти в сегменті переробки.                              |
| Галузева конкуренція       | Висока – присутність великих агрохолдингів і численних дрібних та середніх переробників.                  |

*Джерело: Власна розробка автора*

Оцінка конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера виявила високий рівень галузевої конкуренції, зростання кількості дрібних і середніх переробників, а також ризики з боку постачальників сировини, які мають можливість впливати на вхідні ціни. Вплив постачальників на підприємство залежить від рівня диверсифікації каналів закупівель сировини. Оскільки значна частка продукції орієнтована на переробку та експорт, компанії змушені враховувати коливання цін на світових ринках, вартість транспортування та логістичні витрати. Використання довгострокових контрактів із постачальниками дозволяє знижувати ризики нестабільності вартості сировини та гарантувати стабільні обсяги виробництва. Водночас наявність власних потужностей для зберігання зернових і технічних культур підвищує незалежність підприємства від короткострокових змін ринкової кон'юнктури [9, с. 204].

Сила покупців також є суттєвою, оскільки кінцеві споживачі мають широкий вибір між аналогічною продукцією на ринку, а також чутливі до змін у цінах та якості. Для утримання клієнтів підприємства змушені впроваджувати інноваційні рішення, такі як розширені логістичні можливості, можливість форвардних контрактів, гарантії стабільної якості продукції, зручні фінансові

механізми для партнерів та цифрові платформи для оптимізації процесу закупівель. Лояльність клієнтів безпосередньо впливає на ринкові позиції компанії, тому маркетингові стратегії відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг, включаючи довгострокові програми співпраці з фермерами та трейдерами.

Загроза з боку товарів-замінників для олійної продукції є помірною, оскільки альтернативи традиційним видам сільськогосподарської продукції, такі як синтетичні олії або замінники натурального зерна, не мають значного поширення на ринку України. Проте зростання популярності імпоротної продукції формує нову конкурентну напругу. Зростаючий попит на органічну продукцію, розвиток технологій вертикального землеробства та альтернативні білкові джерела, такі як соєві та горохові концентрати, можуть у майбутньому змінити структуру попиту на агропромислову продукцію. У відповідь на ці виклики деякі підприємства починають інвестувати у виробництво органічної продукції, застосування технологій точного землеробства та покращення системи контролю якості, що може стати новим напрямком розвитку ринку.

Бар'єри для входу нових гравців залишаються відносно низькими, особливо на локальних ринках, що створює додаткову загрозу зменшення частки ПП «ЛЮКС ОЙЛ». Проте для запуску бізнесу у сфері виробництва соняшникової олії, торгівлі зерновими культурами та переробки агропродукції необхідні великі капіталовкладення, що включають закупівлю сучасного обладнання, дотримання екологічних стандартів, отримання сертифікатів відповідності та налагодження логістичних ланцюгів. Крім того, конкуренція з великими агрохолдингами та експортерами, що мають сформовану клієнтську базу та розвинену інфраструктуру, значно ускладнює вихід нових компаній на ринок.

Конкуренція між існуючими компаніями є високою через сезонні коливання попиту на агропродукцію, залежність від погодних умов і міжнародні ринкові тенденції. Багато підприємств застосовують стратегії цінової конкуренції, пропонуючи гнучкі умови контрактів, знижки на великі обсяги закупівель, додаткові логістичні послуги та консультаційну підтримку для аграріїв. Важливими факторами конкурентоспроможності є не лише ціна, а й якість

продукції, рівень обслуговування клієнтів та можливість надання супутніх товарів і послуг, таких як постачання посівного матеріалу, добрив і засобів захисту рослин у комплексі з закупівлею вирощеного врожаю [21, с. 193].

В цілому, конкурентне середовище ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» характеризується високим рівнем конкуренції, значним впливом покупців на ринок та обмеженою загрозою з боку нових гравців. Успішність компанії залежить від її здатності адаптуватися до змін ринкової ситуації, впроваджувати інноваційні рішення та розширювати свої конкурентні переваги. Використання стратегічного аналізу та гнучких бізнес-моделей дозволить підприємству зберегти свої позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз ринкової частки ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» свідчить про стабільний рівень його присутності на ринку агропродукції. Компанія займає нішу середнього сегмента, обслуговуючи як великих аграрних виробників, так і переробні підприємства на основі довгострокових контрактів. Динаміка ринкової частки за останні три роки демонструє тенденцію до поступового зростання завдяки розширенню клієнтської бази, покращенню логістичних процесів та впровадженню нових маркетингових інструментів. Основними показниками, що характеризують позиції підприємства на ринку, є обсяг продажів, частка ринку у відповідному регіоні та рівень впізнаваності бренду (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка ринкової частки ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» за 2021-2023 рр.

| Рік  | Обсяг продажів (млн л) | Частка ринку (%) | Зміна порівняно з попереднім роком (%) |
|------|------------------------|------------------|----------------------------------------|
| 2021 | 45.6                   | 2.8              | —                                      |
| 2022 | 48.2                   | 3.1              | +10.2%                                 |
| 2023 | 50.7                   | 3.4              | +8.3%                                  |

*Джерело: складено автором на основі[13].*

SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості для розвитку та потенційні ризики. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| Фактори        | Вплив на підприємство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значні обсяги виробництва продукції та стабільна база корпоративних клієнтів</li> <li>2. Великий досвід підприємства в даній сфері, кваліфіковані працівники.</li> <li>3. Значні експортні поставки.</li> <li>4. Ефективна політика підприємства в області якості продукції.</li> <li>5. Використання прогресивних технологій виробництва.</li> <li>6. Конкурентоспроможна ціна продукції, гнучкість у прийнятті рішень.</li> </ol> |
| Слабкі сторони | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від природних умов</li> <li>2. Незначний асортимент продукції</li> <li>3. Обмеженість значних кредитних ресурсів</li> <li>4. Відсутність ефекту масштабу</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Можливості     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення обсягу виробництва і вихід на нові ринки продажу</li> <li>2. Розширення асортименту продукції</li> <li>3. Застосування інновацій</li> <li>4. Альтернативне використання відходів переробки для енергозабезпечення підприємства</li> </ol>                                                                                                                                                                                |
| Загрози        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренція з боку транснаціональних компаній</li> <li>2. Вплив інфляції на зростання вартості продукції</li> <li>3. Низька купівельна спроможність населення</li> <li>4. Війна в країні та небезпека руйнування терміналів зберігання сировини</li> </ol>                                                                                                                                                                          |

*Джерело: Сформовано автором на основі власних спостережень*

До основних переваг ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» можна віднести ефективну логістичну систему, диверсифіковану діяльність у виробництві та торгівлі сільськогосподарською продукцією, стабільні партнерські відносини з агровиробниками та постачальниками, а також гнучку цінову політику. До сильних сторін компанії можна віднести її стратегічну гнучкість, високий рівень організації виробничих процесів, конкурентоспроможне ціноутворення та налагоджену співпрацю з великими агрохолдингами та трейдерами. Також позитивним фактором є використання сучасних агротехнологій, впровадження ефективних систем управління ресурсами та застосування фінансових інструментів для мінімізації цінових ризиків. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та посилювати свої конкурентні позиції.

Натомість до слабких місць належить залежність від світових цін на зернові та олійні культури, що впливає на прибутковість підприємства, а також

необхідність значних інвестицій у модернізацію виробничих потужностей для розширення експортного потенціалу.

Можливості для зростання ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» включають збільшення обсягу виробництва і вихід на нові ринки продажу, а розширення асортименту продукції може стати новим напрямком діяльності компанії, що забезпечить їй конкурентну перевагу у майбутньому.

Загрози для підприємства включають конкуренцію з боку транснаціональних компаній, війна в країні та небезпека руйнування терміналів зберігання сировини, нестабільність світового ринку сільськогосподарської продукції, що може призводити до різких коливань цін на зернові культури та олійні, а також зміни у державному регулюванні, пов'язані з податковою політикою, експортними квотами та аграрними дотаціями. Також важливим ризиком є погодні умови, які безпосередньо впливають на врожайність і стабільність поставок сировини для переробки.

Технологічні та інноваційні фактори ринку відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг ПП «ЛЮКС-ОЙЛ». Впровадження сучасних методів контролю якості продукції, використання автоматизованих систем управління виробничими процесами та вдосконалення логістичних рішень дозволяє підприємству ефективніше реагувати на зміну ринкових умов. Інновації у сфері переробки сільськогосподарської продукції, впровадження енергоефективних технологій та розвиток екологічно безпечних методів виробництва є ключовими чинниками, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Світові тенденції щодо збільшення попиту на органічну продукцію, використання біотехнологій у сільському господарстві та цифровізація агробізнесу створюють як виклики, так і можливості для підприємства. Наприклад, перехід на більш екологічні методи вирощування та обробки зернових культур може вимагати додаткових інвестицій, але водночас відкриває перспективи виходу на нові ринки, орієнтовані на екологічно чисту продукцію. Також зростає значення сучасних ІТ-рішень, таких як точне землеробство, автоматизований моніторинг стану культур

та цифрові платформи для оптимізації логістики, що можуть стати стратегічним напрямком розвитку ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» у довгостроковій перспективі.

Соціальні та екологічні чинники також визначають стратегічні орієнтири діяльності підприємства. Зміна споживчих уподобань, зростаючий попит на органічну продукцію, державні екологічні ініціативи та міжнародні зобов'язання України щодо скорочення використання хімічних добрив і засобів захисту рослин створюють додатковий тиск на компанії, що працюють у сфері агропромислового виробництва. Відповідно, підприємства, які впроваджують екологічні стандарти, використовують біологічні методи захисту рослин та енергоефективні технології, мають кращі перспективи збереження конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

У підсумку, оцінка ринкової частки та конкурентних позицій ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» показує, що підприємство має стабільні перспективи розвитку за умови ефективного управління ресурсами та стратегічного планування. SWOT-аналіз свідчить про наявність значного потенціалу для розширення бізнесу, але також підкреслює необхідність подолання викликів, пов'язаних із ринковими ризиками, коливаннями світових цін на агропродукцію та регуляторними змінами в аграрному секторі. Використання сучасних маркетингових технологій, оптимізація логістики, диверсифікація ринків збуту та впровадження інновацій у переробці сільськогосподарської продукції дозволять підприємству зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити довгострокову стійкість на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» значною мірою залежить від впливу макро- та мікросередовища, що формують умови ведення бізнесу та визначають стратегічні можливості розвитку. Вплив економічної ситуації та державного регулювання є одним із ключових факторів, що визначають стабільність компанії. Світові тенденції цін на зернові та олійні культури, валютні коливання, рівень інфляції та купівельна спроможність сільськогосподарських виробників безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Високі коливання вартості агропродукції можуть спричинити нестабільність у формуванні

цінової політики компанії, впливаючи на експортні контракти та внутрішні продажі.

Крім того, все більше значення набуває соціальна відповідальність бізнесу. Підприємства, які інвестують у розвиток регіональної економіки, створюють нові робочі місця, підтримують екологічні ініціативи та впроваджують сучасні стандарти безпеки праці, отримують додаткові конкурентні переваги. Для ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» важливим напрямком може стати розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на підтримку місцевих фермерських господарств, екологічні ініціативи у сфері агровиробництва та покращення умов праці для співробітників компанії.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє виявити ключові стратегічні напрямки розвитку підприємства. Основними факторами, що визначають його стійкість на ринку, є стабільна фінансова політика, ефективне управління ресурсами, оптимізація операційних процесів та гнучка маркетингова стратегія. Виявлення потенційних можливостей, таких як розширення мережі, впровадження програм лояльності для клієнтів та розвиток нових напрямків діяльності, дозволить підприємству зберегти та зміцнити свої конкурентні позиції. Для підвищення ефективності роботи компанії доцільно приділити увагу інвестиціям у цифровізацію бізнесу, використанню сучасних CRM-систем для управління клієнтською базою та впровадженню аналітичних платформ для прогнозування ринкових тенденцій.

Розробка заходів щодо зміцнення ринкових позицій підприємства має базуватися на диверсифікації продукції, підвищенні якості агропромислових товарів та впровадженні екологічних стандартів. Компанії варто розглянути можливість інвестування у розширення переробних потужностей для виробництва органічної продукції, що відповідає світовим трендам щодо екологічно чистого сільського господарства. Також перспективним напрямком є впровадження технологій точного землеробства, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити врожайність без надмірного застосування хімічних добрив.

Окрім цього, важливо приділити увагу маркетинговим стратегіям, спрямованим на формування довгострокових партнерських відносин із сільгоспвиробниками, розширення присутності на міжнародних ринках та підвищення впізнаваності бренду. Використання цифрових платформ для торгівлі агропродукцією, розширення експортних можливостей та створення гнучких програм співпраці з фермерами можуть суттєво зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку [16, с. 204].

Підсумовуючи, ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» має широкі можливості для підвищення конкурентоспроможності за рахунок адаптації до ринкових змін, впровадження технологічних інновацій та розширення спектру послуг. Врахування макроекономічних та мікроекономічних факторів дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, але й зайняти лідерські позиції у своєму сегменті.

### **2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» та ефективності стратегії її забезпечення**

Для оцінки діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» використовуються різні критерії, що дозволяють комплексно визначити позиції підприємства на ринку. Основними критеріями оцінки є фінансово-економічні показники, маркетингові аспекти, рівень технологічного розвитку та ефективність управлінських стратегій. Аналіз конкурентоспроможності передбачає використання як кількісних, так і якісних методів, що дозволяють отримати повну картину ринкової позиції підприємства. Кількісні методи включають аналіз фінансової стійкості, рівня прибутковості, ліквідності та частки ринку, тоді як якісні методи базуються на оцінці репутації компанії, рівня задоволеності клієнтів та інноваційної активності [6].

Інтегровані підходи до оцінювання конкурентоспроможності поєднують різні методи аналізу для отримання об'єктивної картини. Одним із таких підходів є використання методу бенчмаркінгу, який дозволяє порівняти ключові показники діяльності підприємства з результатами його основних конкурентів. Крім того,

застосовуються матриці стратегічного аналізу, такі як BCG-матриця та модель збалансованої системи показників (BSC), які допомагають визначити перспективи розвитку компанії в умовах конкурентного середовища.

У табл. 2.10 подані вихідні дані для побудови матриці BCG.

Таблиця 2.10 - Вихідні дані для побудови матриці BCG

| Продукт                                            | Відносна частка ринку | Середньорічні темпи росту ринку, % | Питома вага, % |
|----------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|----------------|
| Виробництво нерафінованої соняшникової олії        | 1,03                  | 31,56                              | 43,46          |
| Виробництво соняшникового шроту                    | 0,83                  | 198,91                             | 41,98          |
| Виробництво пелет                                  | 1,02                  | 39,22                              | 14,56          |
| Виробництво соняшникового фосфатидного концентрату | 0,88                  | 238,08                             | 16,48          |

*Джерело: Власні розрахунки автора*

Будуємо матрицю BCG, враховуючи, що стандартними значеннями перетину осей є темп росту ринку – 110% (якщо темп росту більше 110%, то темп росту високий, якщо менше - низький), відносна частки ринку – 1 (якщо значення менше 1, то відносна частка ринку вважається малою, якщо більше 1 – великою) .

Матриця BCG представлена на рис. 2.6.

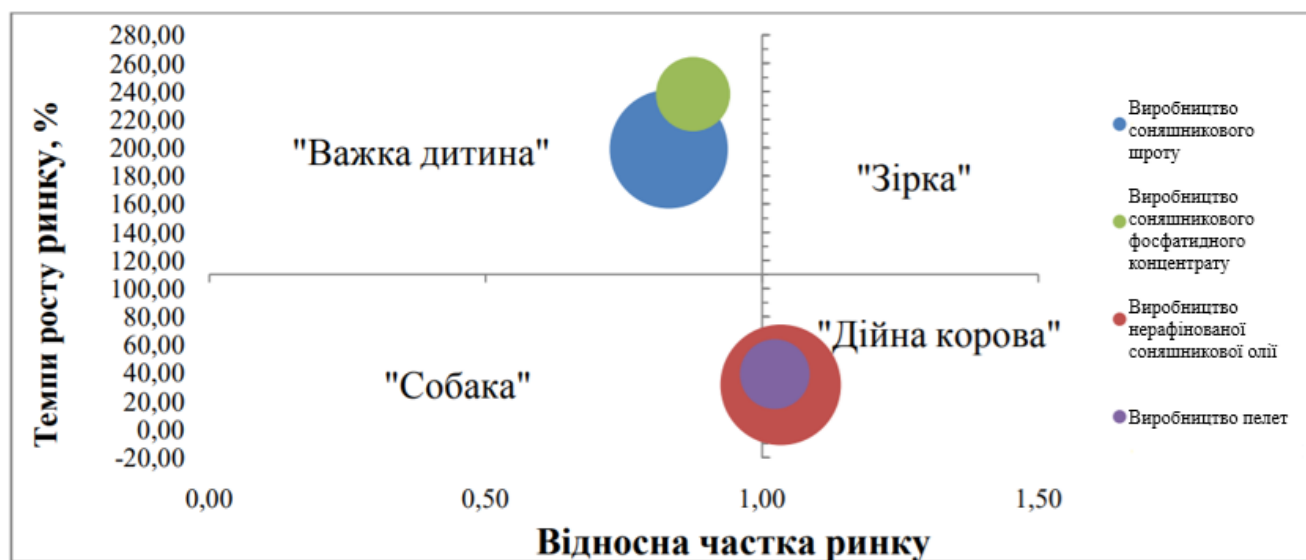


Рисунок 2.6 - Матриця BCG

*Джерело: Власна розробка автора*

Маркетингові показники, зокрема частка ринку, рівень впізнаваності бренду та клієнтська база, також є важливими критеріями оцінки конкурентоспроможності. Частка ринку ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» залишається стабільною, що свідчить про

ефективність маркетингових стратегій підприємства. Впізнаваність бренду визначається за допомогою аналізу рівня клієнтської лояльності, відгуків споживачів та ефективності рекламних кампаній.

Одним із важливих маркетингових інструментів компанії є гнучка система цін та довгострокові партнерські угоди, що сприяють стабільному зростанню клієнтської бази. Крім того, підприємство пропонує спеціальні умови співпраці для сільгоспвиробників, включаючи постачання посівного матеріалу, засобів захисту рослин та добрив у комплексі з послугами транспортування і зберігання продукції. Для наочності ключові складові маркетингової стратегії ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» представлені у таблиці (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Маркетингова стратегія ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| Маркетинговий аспект | Характеристика                                                                      |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Цінова стратегія     | Гнучке ціноутворення, знижки для корпоративних клієнтів                             |
| Канали збуту         | Власні мережі, оптові продажі, партнерські програми                                 |
| Конкурентні переваги | Гнучкість у логістиці, висока якість продукції, персоналізований підхід до клієнтів |
| Програми лояльності  | Накопичувальні знижки, бонуси для постійних клієнтів                                |

*Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства.*

Динаміка попиту на продукцію підприємства демонструє тенденцію до зростання, особливо в сегменті оптових поставок соняшникової олії, шроту та зернових культур. Основними факторами, що впливають на попит, є світові ціни на аграрну продукцію, рівень врожайності, державне регулювання аграрного ринку та експортні можливості. Крім того, важливим фактором є купівельна спроможність сільгоспвиробників і переробних підприємств, що визначає рівень попиту на сировину та супутні товари, такі як посівний матеріал, добрива та засоби захисту рослин.

Оцінка ефективності виробничих процесів включає аналіз продуктивності підприємства, оптимізації логістичних процесів та рівня автоматизації виробництва. Підприємство активно впроваджує нові технології у сфері контролю якості агропромислової продукції, що дозволяє покращити зберігання сировини, підвищити ефективність переробки та мінімізувати втрати при транспортуванні.

Використання сучасних систем моніторингу виробничих процесів, автоматизація обліку сировини та запровадження інноваційних методів логістики

сприяють підвищенню продуктивності та зниженню операційних витрат. Крім того, оптимізація енергоспоживання та використання технологій точного землеробства дозволяють підприємству покращити ефективність виробничого циклу та забезпечити стабільну якість продукції.

Таким чином, конкурентоспроможність ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» залежить від багатьох факторів, зокрема фінансових результатів, рівня маркетингової активності, ефективності виробництва та технологічного розвитку. Використання комплексного підходу до оцінки дозволяє підприємству адаптувати свої бізнес-стратегії відповідно до ринкових змін та підтримувати стійкі конкурентні позиції.

Майже 45% ринку олії України зайнято десятима великими компаніями. Інші 55% розділяються між великою кількістю національних гравців [15].

Позиції ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» на ринку визначаються відносно великих операторів агропромислового сектору України, таких як:

- 1) ПрАТ «Вінницький ОЖК» (ПГ «Віойл») - 6,2% ринку олії в Україні;
- 2) ТОВ «Європейська транспортна стивідорна компанія» - 6%;
- 3) ПрАТ «Запорізький ОЖК» (ТОВ «Оптимусагротрейд») - 5,5%;
- 4) ТОВ «Олсідз Блек Сі» - 5,1%;
- 5) ТОВ «Українська Чорноморська індустрія» - 4,1%;
- 6) ТОВ «Придніпровський ОЕЗ» - 3,9%;
- 7) ТОВ «Дельта Вілмар Україна» - 3,7%;
- 8) ТОВ «Бандурський ОЕЗ» - 3,6%;
- 9) ПрАТ «ADM-Іллічівськ» - 3,4%;
- 10) ТОВ «АТ Каргілл» - 3,4%.

Великим агрохолдингам притаманна значна фінансова підтримка, розгалужена логістична інфраструктура, потужні виробничі комплекси та активна маркетингова стратегія. ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» працює в середньому сегменті ринку, обслуговуючи як малі та середні фермерські господарства, так і великих корпоративних клієнтів.

На відміну від агрохолдингів, підприємство має гнучкіші механізми ціноутворення, можливість швидкого реагування на зміну ринкових умов і

пропонує індивідуальні рішення для партнерів. Завдяки ефективній організації логістичних процесів та довгостроковим контрактам із клієнтами, компанія підтримує конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Переваги ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» у порівнянні з великими конкурентами включають більш оперативну систему управління та адаптацію до ринкових змін, гнучку цінову політику та налагоджені партнерські відносини з агровиробниками та переробними підприємствами. Компанія ефективно використовує сучасні технології для оптимізації логістичних процесів, що дозволяє зменшити операційні витрати та підвищити фінансову стійкість.

Проте основними недоліками порівняно з великими агрохолдингами є обмежені потужності переробки та менші можливості масштабування виробництва, що впливає на здатність конкурувати за великі експортні контракти. Крім того, великі компанії мають значні фінансові ресурси для розвитку маркетингових програм, що дозволяє їм активно залучати нових клієнтів через довгострокові контракти, вигідні умови співпраці та підтримку у фінансуванні агропроектів.

Аналіз конкурентних позицій підприємства свідчить про необхідність визначення його сильних та слабких сторін. До сильних сторін належать ефективна система логістики, оптимізоване ціноутворення, налагоджена робота з корпоративними клієнтами та можливість швидкої адаптації до ринкових змін. Водночас слабкими сторонами є недостатній рівень інвестицій у розширення мережі, обмежені можливості маркетингового просування та залежність від зовнішніх постачальників.

Результати аналізу свідчать, що ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» має конкурентні переваги у сфері оперативного управління, персоналізованого підходу до клієнтів та ціноутворення, але водночас поступається великим мережам за розміром ринкової частки, маркетинговими можливостями та рівнем впізнаваності бренду.

Аналіз ефективності реалізованих стратегічних рішень ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» свідчить про позитивну динаміку у збереженні ринкових позицій та покращенні

фінансових показників. Компанія протягом останніх років впровадила низку стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зокрема оптимізацію виробничих процесів, розширення експортних можливостей та підвищення якості продукції. Одним із ключових напрямків стало впровадження сучасних агротехнологій, що дозволило підприємству підвищити врожайність сировини та ефективність її переробки, мінімізуючи витрати.

Значну увагу було приділено розвитку партнерських програм із сільгоспвиробниками, що забезпечило стабільність поставок і зміцнило довіру клієнтів. Додатково підприємство розширило асортимент продукції, впровадивши нові екологічні стандарти у виробництві олії та кормових добавок. Це сприяло збільшенню частки компанії на внутрішньому та міжнародному ринках. Використання оптимізованої логістичної системи дозволило знизити витрати на транспортування та підвищити ефективність зберігання продукції, що є важливим фактором у забезпеченні стабільності бізнесу навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Оцінка ефективності маркетингових та управлінських стратегій показує, що найбільший вплив на зростання конкурентоспроможності підприємства мали заходи з підвищення впізнаваності бренду та посилення комунікації із споживачами. Підприємство розширило маркетингову активність, використовуючи соціальні мережі та програму лояльності для постійних клієнтів. Це дозволило не лише зміцнити відносини з наявними споживачами, а й залучити нових клієнтів у регіонах присутності компанії. Разом з тим, управлінські стратегії, зокрема автоматизація процесів постачання пального та використання аналітичних систем для моніторингу ринку, забезпечили зниження витрат на логістику та підвищення ефективності розподілу ресурсів.

Динаміка змін у ринковій частці та фінансових показниках підприємства підтверджує результативність реалізованих стратегій. Протягом останніх трьох років частка ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» на ринку агропромислової продукції демонструвала позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про успішність

обраного курсу. Збільшення обсягів виробництва та розширення експортних можливостей дозволило підприємству зміцнити свої позиції серед конкурентів.

Розвиток партнерських програм із сільгоспвиробниками та інвестування в модернізацію виробничих потужностей сприяли зростанню прибутковості та підвищенню ефективності бізнесу. Крім того, впровадження нових маркетингових стратегій, орієнтованих на довгострокову співпрацю із клієнтами, забезпечило стабільний попит на продукцію компанії. Загалом позитивна динаміка фінансових показників та зростання ринкової частки підприємства підтверджують ефективність прийнятих рішень.

У табл. 2.12 подано аналіз та оцінку конкурентів ПП «ЛЮКС-ОЙЛ».

Таблиця 2.12 – Аналіз та оцінку конкурентів ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| №  | Критерії                              | Ранг | ТОВ «Дельта Вілмар Україна» |      | ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» |      | ПрАТ «Вінницький ОЖК» |      |
|----|---------------------------------------|------|-----------------------------|------|---------------|------|-----------------------|------|
|    |                                       |      | Бали                        | КСПф | Бали          | КСПф | Бали                  | КСПф |
| 1  | Різноманітність товару                | 0,02 | 5                           | 0,1  | 8             | 0,16 | 7                     | 0,14 |
| 2  | Висока якість                         | 0,15 | 9                           | 1,35 | 7             | 1,05 | 6                     | 0,9  |
| 3  | Достовірність                         | 0,07 | 8                           | 0,56 | 5             | 0,35 | 4                     | 0,28 |
| 4  | Високі технологічні навички персоналу | 0,12 | 6                           | 0,72 | 7             | 0,84 | 8                     | 0,96 |
| 5  | Безпека продукції                     | 0,03 | 8                           | 0,24 | 4             | 0,12 | 5                     | 0,15 |
| 6  | Високий рівень технологічності        | 0,03 | 9                           | 0,27 | 6             | 0,18 | 5                     | 0,15 |
| 7  | Цінова політика                       | 0,01 | 4                           | 0,04 | 9             | 0,09 | 6                     | 0,06 |
| 8  | Імідж товару                          | 0,1  | 5                           | 0,5  | 6             | 0,6  | 7                     | 0,7  |
| 9  | Дисципліна поставок                   | 0,13 | 3                           | 0,39 | 4             | 0,52 | 5                     | 0,65 |
| 10 | Соціальна адресність                  | 0,07 | 9                           | 0,63 | 5             | 0,35 | 8                     | 0,56 |
| 11 | Достатні фінансові ресурси            | 0,09 | 9                           | 0,81 | 7             | 0,63 | 8                     | 0,72 |
| 12 | Споживча новизна товару               | 0,11 | 6                           | 0,66 | 9             | 0,99 | 8                     | 0,88 |
| 13 | Розвинений маркетинг                  | 0,07 | 9                           | 0,63 | 8             | 0,56 | 7                     | 0,49 |
|    | <b>Оцінка</b>                         | 1    | 6,9                         |      | 6,44          |      | 6,64                  |      |

*Джерело: побудовано автором*

У таблиці 2.12 проведено порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» із двома основними гравцями ринку – ТОВ «Дельта Вілмар Україна» та ПрАТ «Вінницький ОЖК» – за 13 ключовими критеріями. Для кожного критерію встановлено ваговий коефіцієнт (ранг), який відображає його значущість у загальній системі оцінювання, а також оцінка у балах (від 1 до 9), що характеризує рівень відповідності підприємства певному критерію. На основі цих двох величин

розраховується коефіцієнт ступеня переваги фактору (КСПф), який є добутком ваги критерію на відповідну оцінку.

Серед найвищих оцінок ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» слід відзначити споживчу новизну товару (9 балів), що свідчить про активне впровадження інновацій у продуктову лінійку, а також цінову політику (9 балів), що демонструє цінову гнучкість і здатність адаптуватися до умов ринку. Позитивно оцінено також високі технологічні навички персоналу (7 балів), розвинений маркетинг (8 балів) і імідж товару (6 балів).

Разом із тим, ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» поступається конкурентам у деяких важливих аспектах. Зокрема, нижчі оцінки отримано за достовірність (5 балів), безпеку продукції (4 бали) та дисципліну поставок (4 бали), що свідчить про потенційні внутрішні слабкі сторони, які варто усунути з метою покращення загальної конкурентоспроможності.

За загальним інтегральним показником (сумою КСПф) ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» набрав 6,44 бала, що є дещо менше порівняно з ПрАТ «Вінницький ОЖК» (6,64) та ТОВ «Дельта Вілмар Україна» (6,9). Таким чином, підприємство посідає третє місце в порівняльному рейтингу, хоча розрив між учасниками є незначним. Це свідчить про конкурентоспроможність ПП «ЛЮКС-ОЙЛ», яка потребує стратегічного підсилення в окремих напрямках для виходу на лідерські позиції.

В цілому, результати оцінювання показують, що ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» має достатньо сильні сторони, які можуть бути основою для побудови ефективної стратегії з підвищення конкурентоспроможності, за умови цілеспрямованого вдосконалення слабких аспектів, зокрема у сфері логістики, гарантій якості продукції та комунікації з клієнтами. Візуалізацію цих даних подано на рис. 2.7 у вигляді багатокутника конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ», що дає змогу графічно порівняти профілі підприємств за кожним із критеріїв.



Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

*Джерело: Власна розробка автора*

ТОВ «Дельта Вілмар Україна» має найвищу зведену оцінку. На другому місці опинилося ПП «ЛЮКС-ОЙЛ», третє місце – ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Узагальнюючи результати, отримані за допомогою використання обраного методу оцінки, можна зробити такий висновок, що підприємство є конкурентоспроможним у даній галузі, проте керівникам слід постійно проводити моніторинг основних показників, які впливають на споживчі пріоритети, підтримуючи на належному рівні якість продукції, що пропонується, та її асортимент, престижність торгової марки, а також фінансовий стан підприємства в цілому. Необхідно постійно вивчати своїх конкурентів, утримуючи ціни на належному рівні.

Дослідження діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» у сфері управління конкурентоспроможністю дало змогу виявити низку проблемних аспектів, що стримують зростання ефективності та стійкості підприємства на ринку. У нестабільному зовнішньому середовищі особливої уваги потребує адаптація системи управління до змінних умов функціонування, швидке реагування на загрози та ефективне використання наявних ресурсів. Оцінка ринкової частки підприємства за останні три роки вказує на певні коливання та зниження показників

у 2024 році, що зумовлено як внутрішніми обмеженнями, так і зовнішніми викликами.

Оцінювання внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства проведено за допомогою SWOT-аналізу. Результати аналізу свідчать, що підприємство має стабільну сировинну базу, значний досвід на ринку, налагоджену логістику, однак водночас демонструє низький рівень автоматизації виробничих процесів, недостатній рівень цифровізації облікових і складських операцій, обмежене використання сучасних ERP-рішень, що обмежує швидкість обробки даних та прийняття управлінських рішень. До слабких сторін також належить слабка маркетингова стратегія та низький рівень впізнаваності бренду серед кінцевих споживачів, що знижує потенціал виходу на нові ринки.

Суттєвий вплив на конкурентну позицію підприємства справляють і зовнішні фактори.

Проведемо PEST-аналіз для визначення найбільш впливових факторів зовнішнього середовища на діяльність ПП «ЛЮКС-ОЙЛ».

Визначимо основні чинники та їх силу впливу на підприємство ПП «ЛЮКС ОЙЛ» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - PEST-аналіз ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| Опис фактору                                                            | Вплив | Оцінка експертів |   |   |   |   | Середня імовірності змін (за кількістю експертів) | Відносний вплив фактору з урахуванням імовірності зміни та впливу усіх факторів |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|------------------|---|---|---|---|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         |       | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |                                                   |                                                                                 |
| ПОЛІТИЧНІ                                                               |       |                  |   |   |   |   |                                                   |                                                                                 |
| Поточне законодавство на ринку                                          | 2     | 4                | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                                                 | 8                                                                               |
| Торгова політика                                                        | 3     | 4                | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2                                               | 12,6                                                                            |
| Посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції | 2     | 4                | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,2                                               | 8,4                                                                             |
| Групи лобіювання/тиску на ринку                                         | 2     | 4                | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                                                 | 8                                                                               |
| Міжнародні групи тиску                                                  | 2     | 4                | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                                                 | 8                                                                               |
| Всього                                                                  |       |                  |   |   |   |   |                                                   | 45                                                                              |
| ЕКОНОМІЧНІ                                                              |       |                  |   |   |   |   |                                                   |                                                                                 |
| Економічна ситуація і тенденції                                         | 3     | 5                | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                                 | 15                                                                              |
| Рівень інфляції                                                         | 3     | 5                | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                                 | 15                                                                              |
| Платоспроможний попит                                                   | 2     | 5                | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8                                               | 9,6                                                                             |
| Обмінні курси валют                                                     | 3     | 5                | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,8                                               | 14,4                                                                            |
| Зовнішні витрати: енергоносії, транспорт, сировина і комплектуючі       | 2     | 5                | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,8                                               | 9,6                                                                             |
| Всього                                                                  |       |                  |   |   |   |   |                                                   | 63,9                                                                            |
| СОЦІАЛЬНІ                                                               |       |                  |   |   |   |   |                                                   |                                                                                 |
| Демографія                                                              | 2     | 4                | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,4                                               | 8,8                                                                             |
| Тенденції способу життя                                                 | 2     | 4                | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,4                                               | 8,8                                                                             |
| Бренд, репутація компанії, імідж, технології, що використовується       | 2     | 5                | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                                 | 10                                                                              |
| Споживацькі переваги                                                    | 2     | 4                | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,2                                               | 8,4                                                                             |
| Етнічні/релігійні чинники                                               | 2     | 3                | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4                                               | 6,8                                                                             |
| Всього                                                                  |       |                  |   |   |   |   |                                                   | 42,8                                                                            |
| ТЕХНОЛОГІЧНІ                                                            |       |                  |   |   |   |   |                                                   |                                                                                 |
| Розвиток конкурентних технологій                                        | 2     | 5                | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,4                                               | 8,8                                                                             |
| Фінансування досліджень                                                 | 2     | 4                | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                                                 | 8                                                                               |
| Зрілість технології                                                     | 2     | 4                | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                                                 | 8                                                                               |
| Виробнича місткість                                                     | 2     | 5                | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,4                                               | 8,8                                                                             |
| Потенціал інновацій                                                     | 2     | 4                | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                                                 | 8                                                                               |
| Всього                                                                  |       |                  |   |   |   |   |                                                   | 41,6                                                                            |

Джерело: Розроблено автором

Вагомий вплив на підприємство має економічна (63,9) і політична (45) складова, що підтверджує рисунок 2.8.

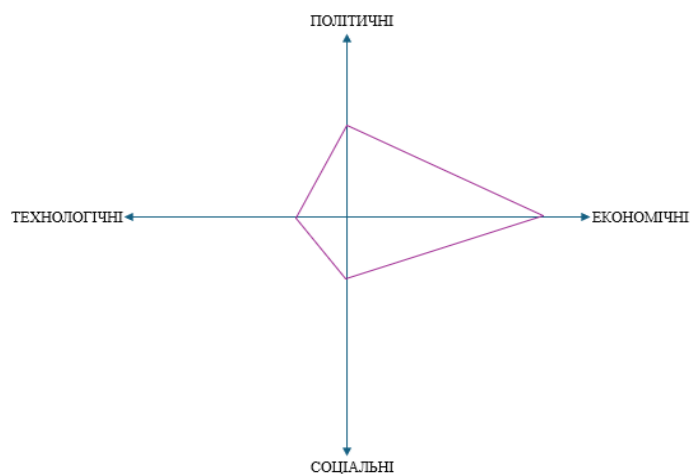


Рисунок 2.8 – Модель PEST-аналізу ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

*Джерело: Власна розробка автора*

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу можна сказати, що найбільший вплив на ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» мають економічні та політичні фактори. Це можна пояснити тим, що підприємство залежить від вподобань споживачів та встановлену вартість на послуги. Також на бізнес впливає загальний рівень економічної ситуації в країні.

У межах проведеного PEST-аналізу було виявлено, що на діяльність підприємства активно впливають політичні ризики, пов'язані з регуляторною нестабільністю та воєнним станом в Україні, що ускладнює логістику та доступ до зовнішніх ринків. Економічні фактори, такі як інфляція, девальвація національної валюти та нестабільні ціни на сировину, зумовлюють нестабільність витратної частини та потребують постійної адаптації цінової політики. Соціальні фактори, зокрема зниження купівельної спроможності населення, зменшення внутрішнього попиту, а також міграція робочої сили, формують нові виклики для кадрового управління. Технологічний компонент PEST-аналізу підтвердив відставання підприємства в автоматизації, обмежене використання сучасних технологій виробництва, недостатній рівень цифрової трансформації, що є ключовим бар'єром для підвищення продуктивності праці та оптимізації процесів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що підприємству необхідно зосередити увагу на подоланні внутрішніх обмежень, насамперед у сфері автоматизації та цифровізації, а також на посиленні маркетингової активності. Нестабільне зовнішнє середовище формує значні ризики, однак одночасно відкриває нові можливості для адаптації та трансформації бізнес-моделі підприємства.

ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» відіграє важливу роль у розвитку регіональної економіки, забезпечуючи значну кількість робочих місць та стимулюючи економічну активність у сфері переробки агропродукції. Забезпечення робочими місцями, конкурентний рівень заробітної плати та соціальні гарантії для працівників створюють позитивний економічний ефект у регіоні присутності компанії.

## **Висновки до розділу 2**

ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» займається виробництвом та реалізацією нерафінованої, рафінованої та дезодорованої соняшникової олії. Крім того підприємство спеціалізується на випуску шроту, пелет і фосфатидного концентрату, а також активно працює на ринку торгівлі зерновими та технічними культурами, такими як пшениця, ячмінь і ріпак.

Основну питому вагу у діяльності підприємства займає виробництво соняшникової олії, частка якої за останні три роки коливалась в межах 44,9 – 49,1%. Аналіз фінансових показників ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід компанії має тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду (на 47,68% в 2023 р. та ще на 19,35% в 2024 р.). Не дивлячись на зменшення чистого прибутку в 2023 р. підприємство змогло оптимізувати використання ресурсів в 2024 р. і забезпечити збільшення чистого прибутку на 29,03% досягнувши рівня 81,4 млн грн.

Покращення результатів діяльності відобразилось і на показниках фінансового стану підприємства. Так, спостерігається покращення

платоспроможності підприємства, підтвердженням чого є перевищення нормативних значень коефіцієнтів за трьома рівнями ліквідності, а також збільшення коефіцієнта автономії в 2024 р. на 30% до 0,68.

Визначено, що конкурентоспроможність ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» залежить від фінансових результатів, рівня маркетингової активності, ефективності виробництва та технологічного розвитку. Переваги підприємства порівняно з великими конкурентами є більш оперативна система управління та адаптації до ринкових змін, гнучка цінова політика та налагоджені партнерські відносини з агровиробниками та переробними підприємствами. Ефективне використання сучасних технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити операційні витрати та підвищити фінансову стійкість.

Серед недоліків виділені: обмежені потужності переробки та менші можливості масштабування виробництва порівняно з великими гравцями ринку, а також обмежені фінансові ресурси для розвитку маркетингових програм.

Загалом ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» демонструє стійкі конкурентні позиції на ринку завдяки поєднанню якісного продукту, гнучкого управління цінами та активної взаємодії з регіональними громадами, адаптуючись таким чином до викликів сучасного бізнес-середовища.

### **3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

#### **3.1 Розробка заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

Головним завданням кожної компанії є забезпечення найкращих конкурентних умов. Стратегічні цілі, спрямовані на підвищення її конкурентної позиції на ринку Конкурентоспроможність компанії полягає в досягненні стратегічних конкурентних переваг. У цьому контексті необхідно аналізувати та вдосконалювати процес прийняття рішень конкурентоспроможності компанії з урахуванням усіх потреб та «вузьких місць» «вузькі місця» своєї діяльності.

Для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку необхідно здійснити декілька кроків:

- 1) визначення головної мети, виявлення та оцінка факторів, що впливають на досягнення мети впливають на ефективність діяльності компанії;
- 2) Оцінка ефективності розроблених заходів;
- 3) прийняття рішення про реалізацію заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії.

Формування конкурентної стратегії підприємства значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, коливання цін на олію, державне регулювання, рівень конкуренції та зміни в споживчих перевагах. Підприємство має враховувати ризики, пов'язані з валютними коливаннями, можливими змінами в оподаткуванні, введенням нових екологічних стандартів та загальними глобальними тенденціями до зниження споживання олійних продуктів. В умовах нестабільності важливо підтримувати високу фінансову гнучкість, мати ефективну систему ризик-менеджменту та диверсифікувати джерела постачання, щоб мінімізувати вплив кризових явищ на діяльність підприємства.

Основні принципи формування стратегії в умовах нестабільності передбачають швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, ефективне використання ресурсів та посилення інноваційної складової бізнесу. Важливою складовою є стратегічне планування, яке включає прогнозування можливих сценаріїв розвитку ринку та розробку гнучких бізнес-моделей, що дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни. Крім того, необхідно впроваджувати стратегії антикризового управління, зокрема заходи з оптимізації витрат, вдосконалення логістичних процесів та підвищення операційної ефективності.

Види стратегій, що застосовуються у діяльності підприємств, які працюють у сфері переробки агропродукції, поділяються на три основні групи: захисні, адаптивні та проактивні.

Захисні стратегії спрямовані на збереження стабільних позицій підприємства в умовах посилення конкуренції та економічної нестабільності. Вони включають заходи зі скорочення витрат, оптимізації виробничих процесів та диверсифікації постачальників сировини.

Адаптивні стратегії передбачають гнучке ціноутворення, покращення обслуговування клієнтів, модернізацію логістичних схем та розширення асортименту продукції відповідно до потреб ринку.

Проактивні стратегії базуються на випереджальному розвитку: інвестиції у сучасні технології очищення та зберігання сировини, впровадження цифрових інструментів управління, а також розвиток партнерських програм із сільгоспвиробниками. Такі підходи дозволяють підприємству не лише реагувати на зміни, а й формувати нові ніші на ринку.

Гнучке ціноутворення та політика лояльності є важливими інструментами адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища. В умовах зростаючої конкуренції компанія має можливість використовувати диференційоване ціноутворення, що дозволяє залучати різні категорії споживачів та оптимізувати обсяг продажів.

Коли мова йде про процес впровадження проектів і заходів, то першим кроком є встановлення нормативних показників, моніторинг та аналіз їх

дотримання, на основі яких приймаються управлінські рішення щодо коригування діяльності.

З аналізу досліджуваного підприємства видно, що не зважаючи на доволі сильне конкурентне положення на ринку у ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» деякі показники діяльності є незадовільними, тому постає питання покращення внутрішніх показників конкурентоспроможності.

У загальному, можна виділити наступні напрями удосконалення діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»:

- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- впровадження системи стратегічного маркетингу;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу;
- розширення асортименту продукції.

На основі аналізу діяльності підприємства сформуємо два заходи щодо та підвищення рівня конкурентоспроможності й стратегії розвитку підприємства.

Оскільки ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» займає одне з лідируючих позицій лише на ринку олій соняшникової нерафінованої, є сенс збільшення частки виробництва інших видів олій у плановому році (ріпакова, соєва) або розширення асортименту продукції іншими перспективними видами олій. Сьогоднішні тенденції у харчуванні породжують зацікавленість у видах олії з більш привабливим набором споживчих властивостей (ляна, конопляна, кунжутна, кукурудзяна, гірчична, тощо).

Отже, проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, розглянувши ефективність його діяльності і узагальнюючи, що підприємство недостатньо ефективно використовує свої потужності та ресурси пропонується реалізувати проект з впровадження нового виду продукту.

Хід прийняття управлінського рішення щодо проекту щодо впровадження у виробництво нового виду продукції описаний в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Управлінське забезпечення впровадження та реалізації проекту з впровадження виробництва нового виду продукції на ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| Заходи                                                                                       | Документаційне супроводження                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз діяльності підприємства<br>Аналіз ринку<br>Аналіз конкурентоспроможності підприємства | Аналітичні звіти                                                                |
| Прийняття рішення щодо випуску нового виду продукту                                          | Рішення<br>Наказ про запуск у виробництво нового виду продукту                  |
| Розробка та затвердження плану виробництва та реалізації продукції                           | План з виробництва та реалізації продукції                                      |
| Складання оперативного плану забезпечення випуску нового виду продукції                      | Оперативний план                                                                |
| Складання кошторису витрат на випуск нової продукції                                         | Кошторис витрат                                                                 |
| Затвердження бюджету                                                                         | Наказ про затвердження бюджету<br>Бюджет                                        |
| Проект положення про випуск нового виду продукту                                             | Наказ<br>Положення                                                              |
| Внесення змін до технологічної документації                                                  | Наказ про внесення змін                                                         |
| Заключення договору про поставку сировини й матеріалів                                       | Договір постачання<br>Заява на постачання                                       |
| Внесення нового продукту до асортиментного портфелю підприємства                             | Положення про асортимент                                                        |
| Регламування процесу виробництва нового виду продукції                                       | Інструкції<br>Рекомендації<br>Положення про рекламування та контроль діяльності |
| Проведення контролю якості нового продукту                                                   | Службова записка<br>Технологічні документи                                      |
| Планування збуту продукції                                                                   | Службова записка<br>Оперативний план                                            |
| Презентація нового продукту                                                                  | Реклама                                                                         |
| Аналіз продажів<br>Аналіз впливу проекту на ефективність діяльності підприємства             | Аналітичний звіт                                                                |

*Джерело: Власна розробка автора*

Так як на зовнішніх ринках спостерігається збільшення обсягів споживання саме кукурудзяної олії, а експерти прогнозують поступове збільшення попиту на неї (3,5%), у даній роботі розглянуто можливість впровадження у виробництво олії кукурудзяної нерафінованої.

Виробництво кукурудзяної олії має суттєві технологічні відмінності порівняно з переробкою насіння соняшнику. Головною особливістю є необхідність обробки зародків кукурудзи, які становлять лише невелику частку маси зерна, але містять високу концентрацію жиру. Для цього необхідно впровадити етапи сушіння, подрібнення та спеціалізованого пресування або екстракції із застосуванням технології відділення зародка від основної маси зерна. Таким чином, для забезпечення повного циклу переробки потрібне додаткове обладнання, зокрема:

- лінія для сепарації зародків кукурудзи;
- високотемпературна сушка для підготовки сировини;
- дробарка для кукурудзяного зародка;
- прес або екстрактор для відділення олії;
- система для первинної фільтрації олії.

Орієнтовна вартість такого обладнання в базовій комплектації становить близько 6,5–8 млн грн, залежно від виробничої потужності, автоматизації та виробника. Враховуючи потужності та амбіції ПП «ЛЮКС-ОЙЛ», доцільно розглядати варіант на 5 тонн/добу, що дозволяє забезпечити стабільне постачання кукурудзяної олії як для внутрішнього ринку, так і на експорт.

Фінансування закупівлі обладнання пропонується здійснити з комбінованих джерел, зокрема:

1. власні накопичені кошти підприємства, що складають понад 266 млн грн власного капіталу на кінець 2023 року (див. табл. 1.2);
2. залучення довгострокового банківського кредитування на суму 3–4 млн грн під державні гарантії розвитку агропереробної галузі;
3. участь у державних чи міжнародних програмах інвестиційної підтримки, таких як гранти від Мінагрополітики чи кошти ЄС/USAID для модернізації агропромислових підприємств.

Крім того, можливою є співпраця з постачальниками обладнання за лізинговими умовами, що дозволить розподілити фінансове навантаження на декілька років та швидше запустити новий продукт у виробництво.

У підсумку, впровадження виробництва нерафінованої кукурудзяної олії вимагає технологічного оновлення, але є цілком досяжним завданням для ПП «ЛЮКС-ОЙЛ». Це дозволить диверсифікувати асортимент, посилити конкурентні позиції та збільшити прибутковість підприємства на тлі сучасних змін споживчих уподобань.

Оптимізація витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів є ключовими завданнями підприємства в умовах економічної нестабільності. Важливим напрямком є автоматизація виробничих та логістичних процесів, що дозволяє зменшити операційні витрати та підвищити продуктивність. Використання сучасних методів управління запасами, таких як система Just-in-Time, дозволяє знизити витрати на зберігання продукції та уникнути ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на сировину. Крім того, впровадження енергозберігаючих технологій сприяє зменшенню експлуатаційних витрат та підвищенню рентабельності компанії.

Використання альтернативних каналів збуту та цифровізація продажів є важливими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток електронної комерції та онлайн-платформ дозволяє підприємству розширити аудиторію та залучити нових клієнтів.

Оптимізація витрат на підприємстві ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» передбачає всебічний перегляд витратних статей з метою зменшення необґрунтованих витрат, підвищення операційної ефективності та максимального використання наявних ресурсів. Зокрема, йдеться про зменшення витрат на енергоносії завдяки впровадженню енергозберігаючих технологій, таких як теплообмінні системи у виробничому циклі, модернізація освітлення та використання частотних перетворювачів на електродвигунах. Важливу роль відіграє також перегляд логістичних маршрутів і впровадження більш ефективного управління

транспортним парком для зменшення витрат на доставку продукції, оптимізації завантаження та зменшення простоїв.

Підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства відбуватиметься за рахунок впровадження автоматизованих систем управління виробництвом та складськими запасами. Наприклад, використання програмних рішень типу ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяє узгоджено планувати постачання сировини, контролювати виробничі витрати в режимі реального часу та ефективно управляти фінансовими потоками. Це знижує імовірність помилок людського фактора, пришвидшує прийняття управлінських рішень та забезпечує прозору систему обліку. Система Just-in-Time, яка полягає у постачанні сировини лише в потрібний момент для виробництва, дозволяє уникати надлишкових запасів на складах, що, своєю чергою, скорочує витрати на їх зберігання та зменшує ризики псування або втрати актуальності продукції.

Цифровізація діяльності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» полягає у розширенні використання цифрових інструментів як у внутрішніх, так і у зовнішніх процесах. У внутрішньому аспекті це означає впровадження електронного документообігу, аналітичних платформ для фінансового аналізу та моніторингу ключових показників діяльності. Зовнішній вектор цифровізації охоплює створення або оновлення офіційного сайту підприємства, розміщення продукції на маркетплейсах, налагодження онлайн-продажів через інтернет-магазин та використання соціальних мереж і рекламних платформ для просування бренду. Такий підхід дозволяє значно розширити географію збуту, забезпечити прямий зв'язок із клієнтами та знизити витрати на традиційні канали реалізації.

Маркетингова стратегія підприємства в нових умовах повинна бути переорієнтована на персоналізацію пропозицій для клієнтів, формування позитивного іміджу бренду та посилення взаємодії з кінцевим споживачем. Вона передбачає проведення регулярного аналізу ринку, конкурентів та споживчих уподобань, участь у галузевих виставках, розробку гнучкої цінової політики, акцій та програм лояльності. Крім того, стратегія має включати позиціонування підприємства як соціально відповідального виробника з екологічною орієнтацією,

що сприятиме зміцненню довіри споживачів та підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Таким чином, розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища потребує комплексного підходу, що включає антикризове управління, оптимізацію витрат, цифровізацію бізнес-процесів та впровадження сучасних маркетингових стратегій. Завдяки ефективному використанню адаптаційних механізмів підприємство може не лише зберегти свої ринкові позиції, але й посилити конкурентні переваги та закласти основу для подальшого розвитку в довгостроковій перспективі.

Впровадження інноваційних рішень у сфері управління постачанням та логістикою є критично важливим для зменшення операційних витрат та підвищення ефективності процесів. Використання автоматизованих систем управління запасами дозволяє підприємству прогнозувати попит та оптимізувати маршрути постачання продукції. Запровадження технологій моніторингу якості продукції та цифрового обліку руху товарів допомагає мінімізувати втрати та підвищити надійність поставок. Крім того, інтеграція сучасних ERP-систем у бізнес-процеси підприємства сприяє оптимізації витрат та покращенню управлінських рішень.

Механізми мінімізації ризиків коливання цін на олію відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності фінансових потоків підприємства. Коливання світових цін на олію можуть суттєво впливати на прибутковість компанії, тому використання хеджування, довгострокових контрактів із постачальниками та створення стратегічних запасів сировини дозволяє мінімізувати ризики. Важливим інструментом також є прогнозування ринкових тенденцій та використання аналітичних платформ для оперативного ухвалення управлінських рішень.

### **3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та їх ефективність**

Роль економічного аналізу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства полягає у визначенні ефективності запропонованих стратегій, оцінці ризиків та розрахунку можливих фінансових наслідків від їх реалізації. В умовах нестабільності агропромислового ринку та високої конкуренції важливим завданням є оцінка економічної доцільності стратегічних рішень, що дозволяє підприємству мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та забезпечити стабільний розвиток.

Аналіз економічної ефективності заходів дає змогу оцінити їхній вплив на фінансовий стан підприємства, рентабельність, обсяги реалізації продукції та рівень інвестиційної привабливості. Зокрема, оцінка ефективності впровадження інноваційних технологій у переробку сільськогосподарської продукції, оптимізація логістичних витрат та впровадження нових маркетингових стратегій дозволяє підвищити прибутковість підприємства.

Методи оцінки економічної ефективності заходів включають аналіз фінансових показників, оцінку рентабельності та розрахунок періоду окупності інвестицій. Одним з основних методів є розрахунок чистої приведеної вартості (NPV), який дозволяє оцінити, наскільки прибутковим буде проект у майбутньому. Інший важливий показник – індекс рентабельності (PI), що визначає відношення майбутніх доходів до витрат на впровадження заходів. Крім того, використовується внутрішня норма прибутковості (IRR), яка дозволяє оцінити рівень прибутковості інвестицій, порівнюючи його з середньоринковою вартістю капіталу. Також застосовується розрахунок періоду окупності (PP), що визначає, через який проміжок часу заходи почнуть приносити фінансові вигоди.

Вплив заходів на прибутковість підприємства оцінюється шляхом аналізу прогнозованого зростання доходів та зниження витрат. Запровадження інноваційних технологій у сфері логістики та управління запасами дозволяє мінімізувати втрати при зберіганні та транспортуванні олійних продуктів, що позитивно впливає на операційний прибуток. Крім того, диверсифікація продукції,

зокрема впровадження альтернативних видів олії, сприяє збільшенню частки ринку підприємства, що безпосередньо впливає на зростання доходів. Згідно з попередніми розрахунками, очікується, що реалізація заходів дозволить збільшити чистий прибуток компанії на 12-15% упродовж трьох років (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Очікуваний приріст прибутку внаслідок реалізації стратегічних заходів

| Рік  | Чистий прибуток до впровадження (тис. грн) | Прогнозований прибуток після впровадження (тис. грн) | Приріст прибутку (%) |
|------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------|
| 2024 | 81417,6                                    | -                                                    | -                    |
| 2025 | -                                          | 91676,22                                             | +12.6%               |
| 2026 | -                                          | 105519,33                                            | +15.1%               |

*Джерело: Власні розрахунки автора*

Графічно динаміка змін відображена на рис. 3.1

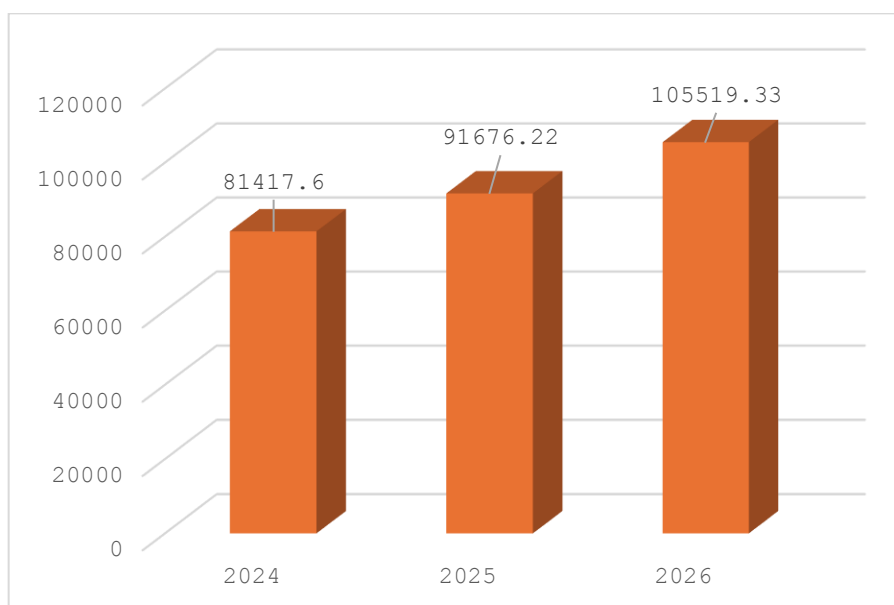


Рисунок 3.1 – Проекті зміни чистого прибутку ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

*Джерело: Побудовано автором*

Аналіз прогнозованої окупності інвестицій показує, що впровадження заходів, спрямованих на автоматизацію бізнес-процесів та розширення ринкової присутності, є економічно доцільним. Відповідно до проведених розрахунків, період окупності становить приблизно 3-4 роки, що є прийнятним для підприємства. Очікуваний рівень внутрішньої норми прибутковості (IRR)

перевищує середню вартість капіталу, що свідчить про економічну ефективність реалізованих заходів.

Очікуване зниження витрат та підвищення рентабельності є важливими факторами, що визначають економічну доцільність запропонованих стратегій. Оптимізація логістичних процесів дозволяє зменшити витрати на транспортування пального на 8-10% упродовж першого року після впровадження заходів. Використання автоматизованих систем управління запасами та прогнозування попиту сприяє скороченню витрат на зберігання продукції на 5-7% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Очікуване скорочення витрат після впровадження заходів

| Вид витрат              | Витрати до впровадження (млн грн) | Витрати після впровадження (млн грн) | Скорочення витрат (%) |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Логістичні витрати      | 4.5                               | 4.1                                  | -8.9%                 |
| Витрати на зберігання   | 3.2                               | 2.9                                  | -9.4%                 |
| Адміністративні витрати | 2.1                               | 1.9                                  | -9.5%                 |

*Джерело: Власні розрахунки автора*

Підсумовуючи, результати аналізу підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Очікується, що вони забезпечать підприємству стабільне зростання прибутковості, зниження витрат та підвищення рівня рентабельності. Впровадження нових технологій та оптимізація бізнес-процесів дозволять підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Додатковим ефектом стане зміцнення позицій компанії на ринку та покращення фінансової стійкості, що сприятиме її подальшому розвитку в довгостроковій перспективі.

Розрахунок приросту прибутку та рентабельності є важливим етапом оцінки ефективності впроваджених заходів. Збільшення прибутковості підприємства після реалізації запропонованих стратегій дозволяє оцінити рівень їхньої ефективності та доцільності. Основними показниками, що характеризують фінансовий результат, є приріст чистого прибутку, рентабельність активів та рівень валового доходу. Очікується, що внаслідок оптимізації логістичних витрат, впровадження цифрових технологій та підвищення обсягів продажу чистий прибуток підприємства зросте на 12-15% упродовж трьох років (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Проектні прибуток та рентабельність ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

| Рік  | Чистий прибуток до впровадження (тис. грн) | Очікуваний прибуток після впровадження (тис. грн) | Приріст (%) | Рентабельність активів (%) |
|------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------|----------------------------|
| 2024 | 81417,6                                    |                                                   | -           | -                          |
| 2025 | -                                          | 91676,22                                          | +12.6%      | 15.2                       |
| 2026 | -                                          | 105519,33                                         | +15.1%      | 16.0                       |

*Джерело: Розраховано автором*

Визначення періоду окупності інвестицій дозволяє оцінити швидкість повернення вкладених коштів. Для оцінки ефективності впроваджених заходів використовується метод розрахунку періоду окупності (PP), який визначається за формулою (3.1):

$$PP = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Приріст чистого прибутку на рік}} \quad (3.1)$$

За прогнозними розрахунками очікуваний приріст чистого прибутку після впровадження заходів цифровізації, логістичної модернізації та розширення послуг складе близько 10,3 млн грн на рік. Такий результат досягається не лише завдяки зростанню обсягів реалізації, а й значному скороченню логістичних, адміністративних та енергетичних витрат. При таких показниках період окупності становить 0,39 року (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Визначення періоду окупності інвестицій

| Вкладення у проєкт (тис. грн) | Очікуваний річний приріст прибутку (тис. грн) | Період окупності (роки) |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|
| 4000                          | 10258,62                                      | 0,39                    |

*Джерело: Власні розрахунки автора*

Аналіз впливу заходів на фінансову стійкість підприємства включає оцінку змін у структурі витрат, коефіцієнтів ліквідності та рентабельності. Запровадження нових стратегій дозволяє знизити операційні витрати на 8-10%, що покращує фінансову стійкість підприємства. Оптимізація витрат на логістику та зменшення дебіторської заборгованості сприяє покращенню коефіцієнтів фінансової незалежності компанії. Крім того, зменшення залежності від банківських кредитів та залучення власних коштів для фінансування інвестицій дозволяє підприємству залишатися фінансово стабільним у довгостроковій перспективі.

Аналіз можливих ризиків при впровадженні заходів включає врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть впливати на реалізацію стратегічних ініціатив. Основними ризиками є коливання ринкових цін на олію, посилення конкуренції з боку великих мереж, зміни у державному регулюванні та коливання попиту на олійні продукти. Також можливі ризики, пов'язані з технологічною модернізацією, зокрема затримки у впровадженні нових цифрових рішень або недостатня кваліфікація персоналу для роботи з новими системами.

Оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії розвитку дозволяють оцінити можливі наслідки реалізації запропонованих заходів у різних ринкових умовах. Оптимістичний сценарій передбачає швидке зростання попиту на послуги підприємства, стабільні ціни на олію та позитивні зміни у регуляторній політиці, що дозволяє досягти приросту прибутку понад 15% на рік. Реалістичний сценарій враховує збереження поточних ринкових тенденцій, що забезпечує стабільне зростання прибутковості в межах 10-12% щорічно. Песимістичний сценарій включає можливе зниження попиту, зростання конкуренції та негативні зміни в економічній ситуації, що може уповільнити темпи зростання прибутковості та продовжити термін окупності заходів (рис. 3.2).

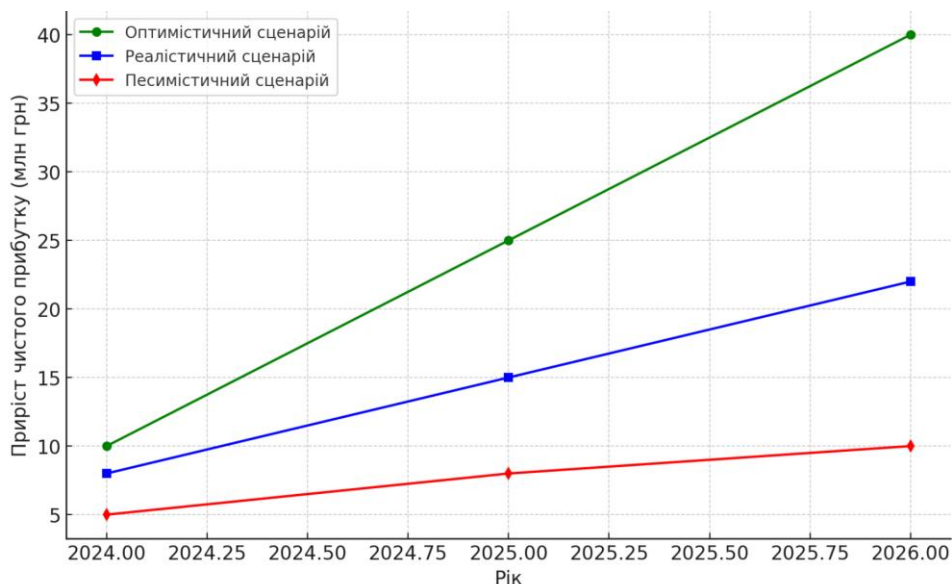


Рисунок 3.2 - Сценарний аналіз ефективності впровадження заходів

ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»

Джерело: Власна розробка автора

Стратегії мінімізації ризиків та підвищення ефективності заходів включають впровадження антикризових механізмів, таких як диверсифікація джерел постачання, адаптація до змін у державному регулюванні та розширення спектра послуг для клієнтів. Важливими є інвестиції у навчання персоналу, розширення програм лояльності для клієнтів та використання гнучких фінансових інструментів для управління ризиками. Додатково варто розглянути можливість страхування ризиків, що дозволить підприємству мінімізувати втрати у разі різкої зміни ринкової ситуації.

В цілому, проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів, їхню окупність та позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства. Завдяки ефективному управлінню ризиками та використанню сучасних підходів до оцінки ефективності стратегій ПП «ЛЮКС ОЙЛ» зможе забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів підтверджує доцільність реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС-ОЙЛ». Прогнозоване зростання прибутковості підприємства на 12-15% упродовж трьох років, зниження операційних витрат на 8-10% та скорочення періоду окупності інвестицій до 0,39 року свідчать про фінансову ефективність заходів. Запровадження цифрових технологій у логістиці, автоматизація управління запасами та розвиток партнерських програм дозволять підприємству не лише оптимізувати витрати, а й забезпечити стабільне зростання ринкової частки.

Після реалізації запропонованих заходів конкурентоспроможність ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» суттєво зросте завдяки впровадженню комплексної стратегії модернізації виробництва, цифровізації управлінських та логістичних процесів, а також розширенню асортименту продукції. Впровадження нових технологій у сфері логістики, автоматизація управління запасами та цифрові канали збуту дозволять підприємству прискорити реакцію на зміни ринкової ситуації, зменшити витрати та поліпшити якість обслуговування клієнтів, що, своєю чергою, зміцнить лояльність споживачів.

Завдяки зниженню операційних витрат на 8–10% та прогнозованому зростанню прибутковості на 12–15% протягом трьох років, підприємство отримає змогу реінвестувати в інновації та маркетинг, зміцнюючи свої конкурентні позиції в середньостроковій перспективі. Це сприятиме виходу ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» за межі нішевого ринку нерафінованої соняшникової олії та дозволить зайняти помітну частку у сегменті виробництва альтернативних рослинних олій, попит на які зростає як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У результаті реалізації цих заходів підприємство зміцнить своє положення на ринку, зменшить залежність від коливань цін на окремі види сировини, а також отримає імідж сучасного, інноваційного та надійного партнера. Зростання гнучкості бізнес-моделі, розширення каналів збуту та диверсифікація продукції дозволять ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» стати не лише стабільним гравцем на ринку, а й задавати нові стандарти в галузі переробки агропродукції.

Візуалізація зміни профіля підприємства за результатами реалізації проєкту в розрізі критеріїв конкурентоспроможності подано у вигляді багатокутника конкурентоспроможності (рис.3.3).

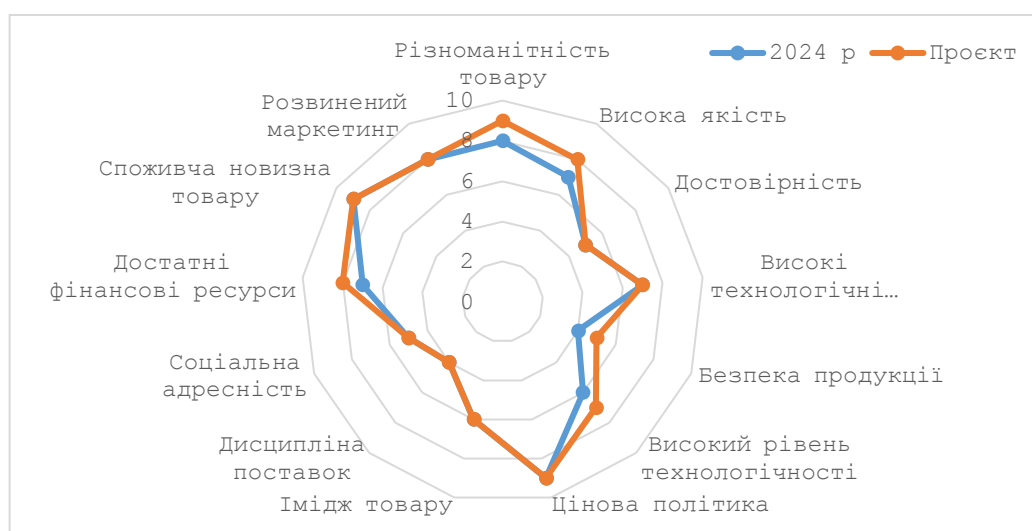


Рисунок 3.3 – Багатокутник конкурентоспроможності ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

*Джерело: Побудовано автором*

Проектні економічні показники діяльності підприємства подано у табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Проектні показники діяльності підприємства

| Показники                                              | Од.<br>виміру  | 2024 р.  | Проект   |          | Темп зростання, % |         |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------|----------|----------|-------------------|---------|
|                                                        |                |          | 2025 р.  | 2026 р.  | 2025 р.           | 2026 р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг | тис. грн       | 1452514  | 1605028  | 1725405  | 110,5             | 107,5   |
| Собівартість реалізованої продукції                    | тис. грн       | 1324518  | 1456970  | 1558958  | 110               | 107     |
| Середньооблікова чисельність працівників               | осіб           | 100      | 100      | 100      | 100               | 100     |
| Продуктивність праці одного працівника                 | тис. грн/особу | 14525,14 | 16050,28 | 17254,05 | 110,5             | 107,5   |
| Операційні витрати                                     | тис. грн       | 1366030  | 1493293  | 1593465  | 109,3             | 106,7   |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції               | грн/грн        | 0,94     | 0,93     | 0,92     | 99,0              | 99,3    |
| Чистий прибуток                                        | тис. грн       | 81417,6  | 91676,2  | 105519,3 | 112,6             | 115,1   |
| Вартість основних засобів                              | тис.грн        | 53433,2  | 59933,2  | 59933,2  | 112,2             | 100     |
| Фондовіддача                                           | грн/грн        | 27,18    | 26,78    | 28,79    | 98,5              | 107,5   |

*Джерело: розраховано автором*

### Висновки по розділу 3

У результаті проведеного аналізу та розробки стратегічних заходів можна зробити висновок, що ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» має значний потенціал для подальшого розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку агропереробної продукції. В умовах економічної нестабільності підприємство здатне адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі завдяки впровадженню гнучких управлінських рішень, цифровізації бізнес-процесів, автоматизації логістики та використанню сучасних маркетингових стратегій. Зокрема, аналіз конкурентного становища показав доцільність розширення асортименту продукції за рахунок впровадження у виробництво нових видів олії, таких як кукурудзяна нерафінована, що дозволить підприємству задовольнити нові потреби споживачів та зайняти перспективні ринкові ніші.

Підрахунок періоду окупності інвестиційних заходів підтвердив економічну ефективність проекту, адже навіть за консервативними прогнозами витрати окупляться менш ніж за пів року. Крім того, застосування антикризових стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків, вдосконалення кадрового потенціалу, зміцнення зв'язків із клієнтами та партнерами, сприяє зростанню фінансової

стійкості підприємства та зміцненню його позицій у довгостроковій перспективі. Проведені заходи дозволять ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» не лише утримати існуючі ринкові позиції, але й розширити свою присутність на внутрішньому та зовнішньому ринках, що у підсумку сприятиме стабільному зростанню прибутковості та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проаналізовано конкурентоспроможність ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, визначено основні фактори, що впливають на позицію підприємства на ринку, та розроблено заходи для її покращення. В результаті аналізу було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких фінансові показники, ефективність маркетингової політики, технологічний розвиток, регуляторне середовище та рівень конкуренції в галузі.

Дослідження показало, що ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» займає стабільні позиції на ринку, конкуруючи з великими мережами. Підприємство має низку переваг, зокрема гнучкість управління, адаптацію до ринкових змін та ефективну логістичну модель. Проте були виявлені і слабкі сторони, такі як недостатня розгалуженість мережі, обмежені маркетингові ресурси та залежність від коливань цін на нафту. Проведений SWOT-аналіз підтвердив необхідність впровадження стратегічних заходів для посилення ринкових позицій підприємства.

Важливим етапом роботи стало обґрунтування стратегій забезпечення конкурентоспроможності. Було визначено три основні напрямки: диверсифікація продукції та послуг, впровадження інновацій у логістиці та управлінні запасами, а також розширення ринкової присутності через партнерські програми. Додатково було розроблено антикризові заходи, спрямовані на мінімізацію фінансових ризиків та стабілізацію грошових потоків.

Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів підтвердило їхню ефективність. Очікується, що впровадження нових стратегій дозволить підприємству збільшити прибутковість на 12-15% упродовж трьох років, скоротити витрати на логістику та зберігання на 8-10% та зменшити період окупності інвестицій до 2,86 року. Проведений сценарний аналіз показав, що за оптимістичного розвитку подій прибуток може зростати швидше, однак навіть за песимістичного сценарію підприємство збереже стабільність завдяки ефективним механізмам управління ризиками.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ПП «ЛЮКС-ОЙЛ» підвищити конкурентоспроможність, зміцнити фінансову стійкість та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Перспективи подальшого розвитку включають розширення ринкової присутності, інвестування в екологічні технології та цифровізацію бізнес-процесів. Використання сучасних управлінських рішень дозволить підприємству не лише зберегти стабільні позиції на ринку, а й створити довгострокові конкурентні переваги, що забезпечать сталий розвиток у майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Либідь, 2002. 519 с.
2. Беляєв О. О., Шевчук І. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
3. Герасимчук В. Г. Маркетинг і конкурентоспроможність підприємства. Київ : Знання, 2015. 455 с.
4. Долішній М. І., Сафонов О. В. Інноваційний розвиток підприємств: методологія та практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 376 с.
5. Завадський Й. С. Стратегічний менеджмент: теоретичні аспекти та практичне застосування. Київ : Академія, 2017. 492 с.
6. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2019. 496 с.
7. Ковальчук Г. І. Методологія стратегічного планування в умовах нестабільності. Київ : Ліра-К, 2019. 329 с.
8. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Вид-во «Альфа», 2017. 720 с.
9. Савчук В. Управління стійкістю підприємства у змінному середовищі. Київ: Центр стратегічного аналізу, 2021. 235 с.
10. Соловйов Д. Інновації та конкурентоспроможність: стратегічні аспекти. Київ: Видавництво «Логос», 2020. 284 с.
11. Хмельницький О. В. Моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 290 с.
12. Павлова В. А., Кузьменко О. В., Орлова В. М., Рижкова Г. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпро: Дніпропетровський університет, 2015. 400 с.
13. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.02.2025)
14. Державна митна служба України. Офіційна статистика зовнішньоекономічної діяльності. Вебсайт. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2025)

15. Аналітичні матеріали щодо агропромислового комплексу України // Міністерство аграрної політики та продовольства України : вебсайт. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2025)
16. Звіт Національного банку України щодо макроекономічних тенденцій. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2025)
17. Дослідження ринку рослинних олій в Україні // Інститут аграрної економіки НААН : вебсайт. URL: <https://iae.org.ua> (дата звернення: 15.03.2025)
18. SWOT-аналіз ринку рослинних олій: основні конкуренти та фактори впливу // Аналітичний центр аграрної політики. Київ, 2023. 42 с.
19. Виноградський М. Д. Управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Харків : Видавництво «Фактор», 2019. 310 с.
20. Кравченко С. М., Смирнов П. В. Фінансовий аналіз конкурентоспроможності підприємства. Київ : Центр економічної освіти, 2018. 246 с.
21. Лук'яненко Д., Кузьменко Д. Глобальна економіка: вплив на розвиток підприємств. Київ : Вища школа, 2022. 295 с.
22. Мельник О. Г., Лисенко Ю. І. Управління конкурентними перевагами в умовах кризи. Львів: Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 310 с.
23. Мазаракі А. А. Економічні механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств. Київ : КНТЕУ, 2019. 280 с.
24. Стратегічний менеджмент: підручник / О. Д. Гаврилюк, С. В. Сич. Київ: Академія, 2019. 382 с.
25. Тищенко В. І. Управління ризиками підприємства в нестабільних умовах. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2020. 273 с.
26. Федулова Л. В. Інноваційний розвиток підприємств: концепції та стратегії. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2019. 312 с.
27. Opendatabot. ПП «ЛЮКС-ОЙЛ»: фінансові показники та інформація про компанію. URL: <https://opendatabot.ua/c/36349402> (дата звернення: 26.02.2025).
28. Офіційний сайт ПП «ЛЮКС-ОЙЛ». URL: <https://www.lux-oil.com.ua/> (дата звернення: 26.02.2025)

29. Фінансова звітність ПП «ЛЮКС-ОЙЛ». URL: <https://clarity-project.info/edr/36349402/yearly-finances> (дата звернення: 05.03.2025)

30. Аналітична онлайн-система Youcontrol. Контрагент ПП «ЛЮКС ОЙЛ» URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36349402/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36349402/) (дата звернення: 28.04.2025)

31. Аналіз ринку соняшникової олії в Україні. 2025 рік URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-podsolnechnogo-masla-v-ukraine-2025-god> (дата звернення 05.03.2025).