

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації»

здобувача Сочки Ксенії Михайлівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Барабась Д.О. _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло
САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент бізнес-організацій**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«20» березня 2025 р.

Михайло САГАЙДАК
«20» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти
Сочки Ксенії Михайлівни

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації»

«The improvement of management of the competitiveness of the business organization's products»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «АГ-БАГ-Україна»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації
Розділ 2	Обґрунтування напрямів вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна»

Об'єкт дослідження:	Система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Опрацювати теоретико-методологічні підходи управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації, у т.ч.: <ul style="list-style-type: none"> – визначити сутність і значення конкурентоспроможності продукції; – дослідити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції; – розкрити інструментарій управління конкурентоспроможністю продукції;
--------------------	---

У розділі 2	Проаналізувати поточний стан та обґрунтувати перспективні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна», у т.ч.: <ul style="list-style-type: none"> – надати загальну характеристику діяльності ТОВ «АГ-БАГ-Україна» та проаналізувати ринки, на яких представлена його продукція; – оцінити рівень конкурентоспроможності продукції та діагностувати управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві; – обґрунтувати перспективні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна»; – оцінити економічну ефективність і ризики реалізації розроблених пропозицій.
--------------------	--

**Завдання підготував
науковий керівник**

Дмитро БАРАБАСЬ

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Ксенія СОЧКА

«21» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 21 таблиця, 1 рисунок, список літератури з 30 найменувань.

«Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – опрацювати теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність і значення конкурентоспроможності продукції;
- розкрити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції;
- дослідити методи та підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «АГ-БАГ-Україна» та проаналізувати ринки, на яких представлена його продукція;
- оцінити рівень конкурентоспроможності продукції та діагностувати управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві;
- обґрунтувати перспективні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна»;
- оцінити економічну ефективність і ризики реалізації розроблених пропозицій.

Практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного дослідження мають важливе прикладне значення для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняних бізнес-організацій. Зокрема, на основі виявлених проблем у системі управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію витрат, розширення каналів збуту та посилення маркетингової діяльності підприємства.

Запропоновані у роботі напрями вдосконалення можуть бути використані підприємством для підвищення рівня його конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному ринках. Оцінка економічної ефективності впровадження розроблених заходів свідчить про їх доцільність і потенційну здатність покращити фінансово-господарські показники діяльності підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити довгострокову стійкість в умовах конкурентного середовища.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: Конкурентоспроможність продукції, управління конкурентоспроможністю, бізнес-організація, аграрний сектор, якість продукції, інновації, цифровізація, CRM-система, ринкова позиція, оцінка ефективності, витрати і вигоди, маркетингова стратегія, сервісне обслуговування, управлінські рішення.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», ОПП
«Менеджмент бізнес-організацій»

Сочки К.М.

на тему: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації»

Характер виконання роботи: представлена КБР містить узагальнення теоретичних основ з обраного напрямку дослідження, аналітичне оцінювання діяльності бізнес-організації, діагностування проблемної ситуації із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту, а також обґрунтування управлінських рекомендацій щодо вирішення окреслених проблем.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: відповідає.

Ступінь самостійності здобувачки при виконанні роботи: КБР є самостійним дослідженням, виявлені в роботі запозичення не мають ознак академічного плагіату. Запозичення супроводжуються відповідними посиланнями, етика посилань дотримана.

Уміння здобувачки працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: у межах проведеного дослідження здобувачкою використано репрезентативну інформаційну базу. Список використаних джерел містить наукові та прикладні публікації зарубіжних й українських авторів з проблематики дослідження. Авторкою охарактеризовано теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції, узагальнення за теоретичним розділом роботи супроводжуються критичними висновками й коментарями. У відповідності до предмету дослідження здобувачкою проведено діагностику конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна». Пропозиції авторки є доцільними у контексті проблем, виокремлених за результатами аналізу поточної ситуації, обґрунтовано економічний ефект від їх реалізації та вплив зазначених заходів на показники діяльності організації.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає в поглибленні теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці управлінських рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна», запровадження яких допоможе покращити взаємини з клієнтами й співробітниками, зміцнити ринкові позиції організації.

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: текст представленої КБР в цілому відповідає встановленим вимогам. Найвні окремі неточності в оформленні списку використаних джерел.

Висновок про набуті здобувачкою компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту: у процесі виконання КБР здобувачка набула відповідні компетентності. Зміст роботи демонструє прийнятний рівень теоретичної підготовки здобувачки, її здатність аналізувати результати діяльності організації, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією. Представлена робота відповідає вимогам, що висуваються до КБР, а здобувачка заслуговує на присудження кваліфікації «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник

Дмитро БАРАБАСЬ

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

«29» травня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності продукції.....	6
1.2. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції.....	14
1.3. Інструментарій управління конкурентоспроможністю продукції.....	18
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АГ-БАГ-Україна» та аналіз ринків, на яких представлена його продукція.....	28
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції та діагностика управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.....	38
2.3. Обґрунтування перспективних напрямів вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна».....	48
2.4. Оцінка економічної ефективності і ризиків реалізації розроблених пропозицій.....	55
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються динамічними змінами зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, активним впровадженням інноваційних технологій та зростанням споживчих вимог, здатність бізнес-організації ефективно управляти конкурентоспроможністю своєї продукції стає вирішальним чинником її ринкового успіху. Конкурентоспроможна продукція є основою для забезпечення стабільного попиту, підвищення доходів, зміцнення ринкових позицій та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливої актуальності набуває питання конкурентоспроможності в умовах відкритої економіки та глобалізації, коли продукція вітчизняних підприємств повинна не лише задовольняти внутрішній попит, а й витримувати конкуренцію на зовнішніх ринках. Водночас українські підприємства часто стикаються з низкою проблем: застарілою матеріально-технічною базою, обмеженими фінансовими ресурсами, нестабільністю економічного середовища, а також недостатнім рівнем інноваційної активності. Усе це вимагає впровадження системного та науково обґрунтованого підходу до управління конкурентоспроможністю продукції.

Управління конкурентоспроможністю передбачає постійний аналіз ринкових умов, оцінювання конкурентних переваг та недоліків продукції, визначення ефективних маркетингових стратегій, впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції, зниження витрат і гнучке реагування на потреби споживачів. Удосконалення цього процесу дає змогу підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, але й створити умови для довготривалого зростання та розвитку.

З огляду на вищезазначене, дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє обґрунтувати дієві напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах змінного ринкового середовища, а

також сформулювати рекомендації щодо підвищення якості управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Мета дослідження. Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- визначити сутність і значення конкурентоспроможності продукції;
- розкрити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції;
- дослідити методи та підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «АГ-БАГ-Україна» та проаналізувати ринки, на яких представлена його продукція;
- оцінити рівень конкурентоспроможності продукції та діагностувати управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві;
- обґрунтувати перспективні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна»;
- оцінити економічну ефективність і ризики реалізації розроблених пропозицій.

Об'єкт дослідження. Система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, застосовано метод аналізу і синтезу для вивчення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю продукції; порівняльний метод — для оцінювання конкурентних характеристик продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна»; методи статистичного аналізу та економічного моделювання — для виявлення тенденцій і рівня конкурентоспроможності.

Практичне значення результатів дослідження. Результати проведеного дослідження мають важливе прикладне значення для підвищення ефективності

управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняних бізнес-організацій. Зокрема, на основі виявлених проблем у системі управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію витрат, розширення каналів збуту та посилення маркетингової діяльності підприємства.

Запропоновані у роботі напрями вдосконалення можуть бути використані підприємством для підвищення рівня його конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному ринках. Оцінка економічної ефективності впровадження розроблених заходів свідчить про їх доцільність і потенційну здатність покращити фінансово-господарські показники діяльності підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити довгострокову стійкість в умовах конкурентного середовища.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань конкурентоспроможності продукції, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали галузевих оглядів, аналітичні звіти, а також внутрішня документація ТОВ «АГ-БАГ-Україна», зокрема фінансова та управлінська звітність підприємства за 2021–2023 роки, маркетингові звіти, результати аналізу продажів та дані опитувань споживачів.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 21 таблиця, 1 рисунок, список літератури з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності продукції

У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризується жорсткою конкуренцією, динамічними змінами споживчих уподобань та високим рівнем інформованості споживачів, конкурентоспроможність продукції виступає ключовим чинником успішної діяльності будь-якої бізнес-організації. Саме здатність товару задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналоги на ринку, визначає його життєздатність, рівень попиту та прибутковість виробника.

Конкурентоспроможність продукції є комплексною економічною категорією, що охоплює технічні, якісні, цінові, маркетингові та інші характеристики товару. Вона безпосередньо пов'язана із якістю продукції, рівнем сервісу, іміджем бренду, а також із здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність продукції — це сукупна здатність товару або послуги відповідати вимогам і перевагам споживачів, перевершуючи при цьому аналоги на ринку за якістю, ціною, дизайном, сервісним обслуговуванням та іншими споживчими характеристиками, що забезпечує успішне просування продукції на ринку [1].

У контексті трансформації світового ринку, цифровізації економіки, зростання споживчих вимог та загострення конкурентної боротьби, питання конкурентоспроможності продукції стає центральним у наукових дискусіях і практичній площині управління підприємствами. Сучасні науковці трактують конкурентоспроможність не лише як характеристику товару, а як результат стратегічного підходу до управління підприємством у цілому.

Класичні погляди на конкурентоспроможність продукції були сформовані такими науковцями, як М. Портер, який вказував, що продукція може бути конкурентоспроможною лише за умови, якщо підприємство здатне створювати унікальну цінність для споживача. У своїй концепції «п'яти сил конкуренції» Портер звертає увагу на те, що конкурентоспроможність продукції формується в умовах постійного впливу зовнішніх чинників: наявності замінників, ринкової влади постачальників і споживачів, загроз нових гравців тощо [2].

Українські вчені також приділяють значну увагу цій проблематиці. Так, І. О. Бланк розглядає конкурентоспроможність продукції як сукупність її споживчих та вартісних характеристик, що забезпечують переваги на ринку у порівнянні з аналогами. Він наголошує на необхідності фінансової стійкості підприємства, інвестицій у якість та інновації як основи довгострокової конкурентоспроможності [3].

М. І. Ткач зазначає, що конкурентоспроможність продукції формується під впливом трьох ключових складових: внутрішніх (якість, ціна, унікальні характеристики), зовнішніх (ринкове середовище, конкуренти) та організаційно-управлінських (маркетинг, стратегічне планування, логістика). На його думку, важливою складовою конкурентоспроможності є здатність підприємства швидко реагувати на зміни в запитах споживачів та ринку загалом [4].

Сучасні дослідники, як-от Т. В. Майорова та О. Є. Кузьмін, акцентують увагу на значенні маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможної продукції. Вони підкреслюють, що сьогодні конкурентоспроможність значною мірою залежить не тільки від функціональних властивостей товару, а й від його позиціонування, брендингу, емоційної цінності для споживача [5].

Значний внесок у сучасне розуміння конкурентоспроможності зробила і Н. Ю. Калачова, яка вважає, що в умовах цифрової трансформації ринку переваги товару формуються не лише через фізичні характеристики, а й через цифрові сервіси, які його супроводжують (онлайн-доступність, інтерактивність, рівень персоналізації) [6].

Зарубіжні вчені, зокрема Ф. Котлер та Ф. Гілліган, у своїх роботах розглядають конкурентоспроможність продукції як результат ефективної реалізації маркетингової концепції цінності. Вони вказують, що на сучасному етапі вирішальним є не просто задоволення базових потреб, а створення комплексного досвіду споживання.

Підкреслюючи стратегічну важливість конкурентоспроможності продукції, І. Р. Чуб, у своїх дослідженнях звертає увагу на важливість моніторингу життєвого циклу продукції. На її думку, для забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємства повинні своєчасно оновлювати асортимент, адаптувати дизайн і функціональність продукції, зважаючи на зміну технологій та запитів ринку [7].

Таким чином, науковий дискурс зосереджений на розумінні конкурентоспроможності продукції як багатофакторного явища. Сучасні дослідники визнають її як не лише економічну, але й соціальну, технологічну та управлінську категорію. Конкурентоспроможна продукція — це результат скоординованої роботи всіх підрозділів підприємства, втілення стратегічного бачення та гнучкого реагування на вимоги часу.

Таблиця 1.1 містить основні ознаки конкурентоспроможної продукції, які визначають її здатність успішно функціонувати на ринку та задовольняти вимоги споживачів. Для кожної ознаки наведена відповідна характеристика, приклади продукції, що їй відповідають, а також джерела впливу, які забезпечують досягнення кожної з цих характеристик [8;9].

Таблиця 1.1 – Основні ознаки конкурентоспроможної продукції

Ознака	Характеристика	Приклад	Джерело впливу
Відповідність потребам	Продукт задовольняє очікування цільової аудиторії	Безлактозне молоко для споживачів із непереносністю лактози	Маркетингові дослідження
Висока якість	Високі показники надійності, безпеки, довговічності	Смартфон з металевим корпусом та водозахистом	Виробничі стандарти
Раціональна ціна	Прийнятне співвідношення ціни до якості	Якісний текстиль за доступною ціною	Цінова політика
Інноваційність	Новизна у функціях, дизайні, матеріалах	Рюкзаки з вбудованим павербанком	Технологічні інновації

Сервісне обслуговування	Гарантії, консультації, післяпродажний супровід	2 роки гарантії на побутову техніку	Організація клієнтської підтримки
Позитивний імідж бренду	Високий рівень довіри до виробника, впізнаваність	Apple, Nike, Samsung	Репутація, реклама

Джерело: складено автором на основі [8;9]

Конкурентоспроможність продукції є важливим аспектом у будь-якому бізнесі, оскільки вона визначає здатність товару не лише залучати споживачів, а й утримувати їх на довгостроковій основі. Згідно з таблицею 1.1, існує низка ключових ознак, що формують конкурентні переваги продукції. Відповідність потребам споживачів, як перша ознака, визначає, наскільки товар здатен задовольнити конкретні потреби та вимоги цільової аудиторії. Це підтверджується прикладом безлактозного молока, яке є незамінним для людей із непереносністю лактози. Висока якість продукції гарантує її надійність, довговічність та безпеку, що є основою для тривалої довіри споживачів.

Раціональна ціна є також важливою ознакою, адже вона дозволяє досягти оптимального співвідношення між ціною та якістю, роблячи товар доступним для широкої аудиторії. Інноваційність, як ще одна важлива характеристика, дозволяє компаніям виділитись серед конкурентів за рахунок новітніх технологічних рішень, таких як рюкзаки з вбудованим павербанком.

Не менш важливою є роль сервісного обслуговування, яке включає гарантії, консультації та післяпродажну підтримку, що формує лояльність до бренду і підвищує задоволення споживачів від використання товару. І, зрештою, позитивний імідж бренду, що базується на високому рівні довіри до виробника та його впізнаваності, є результатом ефективної маркетингової стратегії та реклами [8;9].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентоспроможність продукції забезпечується комплексним підходом, що поєднує якість, інновації, цінову доступність, сервіс і маркетингові стратегії. Усі ці фактори взаємодіють та взаємно посилюють один одного, що дозволяє створювати успішний та привабливий для споживача товар.

На основі проведеного дослідження можна визначити, що управління конкурентоспроможністю продукції – це цілеспрямований і безперервний процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення, підтримку та підвищення здатності продукції відповідати вимогам і перевагам споживачів у порівнянні з аналогами на ринку, з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішнього конкурентного середовища.

Таблиця 1.2 розкриває значення конкурентоспроможності продукції для підприємства, вказуючи на її важливість для забезпечення сталого розвитку та успіху на ринку. Кожен аспект конкурентоспроможності має свою специфічну роль у стратегічному управлінні компанією, сприяючи досягненню основних бізнес-цілей [10;11].

Таблиця 1.2 – Значення конкурентоспроможності продукції для підприємства

Аспект	Значення	Приклад	Джерело значення
Ринкова позиція	Утримання й розширення частки ринку	Зростання продажів еко-продукції	Успішна маркетингова стратегія
Прибутковість	Збільшення попиту, ріст доходів	Виведення нового продукту, що став хітом	Інновації, маркетинг
Імідж	Позитивне сприйняття компанії	Tesla – асоціюється з інноваційністю	Якість + PR
Інноваційний розвиток	Мотивація до технологічного вдосконалення	Впровадження CRM-системи	Стратегічне планування
Конкурентна стійкість	Можливість ефективно протистояти конкурентам	Apple проти інших виробників смартфонів	Ринкові позиції, лояльність
Довгострокова стабільність	Збереження стабільного розвитку	Постійне оновлення асортименту в IKEA	Інноваційний менеджмент

Джерело: складено автором на основі [10;11]

З таблиці 1.2 можна зробити важливі висновки щодо значення конкурентоспроможності продукції для підприємства. Усі аспекти, представлені в таблиці, мають прямий вплив на розвиток і успішність компанії. Кожен з них є складовою частиною стратегії, що сприяє зміцненню ринкових позицій та забезпеченню стабільного зростання.

Ринкова позиція, наприклад, є важливим індикатором того, чи зберігає підприємство свою частку на ринку і чи здатне розширювати її. В умовах

конкурентної боротьби здатність утримувати та збільшувати ринкову частку дозволяє забезпечити стійке становище на ринку. Приклад з еко-продукцією є яскравим підтвердженням того, як правильна маркетингова стратегія може впливати на продажі і позиціонування бренду.

Прибутковість безпосередньо залежить від попиту, який, в свою чергу, зростає завдяки інноваціям та ефективним маркетинговим заходам. Виведення нового продукту на ринок і його успіх демонструє, як важливими є інноваційний підхід і маркетингова активність для забезпечення фінансової стабільності компанії.

Імідж є не менш важливим елементом, оскільки позитивне сприйняття компанії впливає на лояльність споживачів і їхні купівельні рішення. Приклад з компанією Tesla чудово ілюструє, як ефективно поєднані якість продукції та PR можуть сформувати незмінний позитивний імідж.

Інноваційний розвиток визначає здатність підприємства постійно адаптуватися до нових технологій, впроваджуючи новітні рішення, як це видно на прикладі впровадження CRM-системи, що забезпечує високий рівень управлінських можливостей та ефективність бізнес-процесів.

Конкурентна стійкість є важливою складовою для кожної компанії, яка прагне зберегти свої позиції на ринку. Порівняння Apple з іншими виробниками смартфонів наочно демонструє, як ефективне управління лояльністю клієнтів та стабільні ринкові позиції дозволяють компанії успішно протистояти конкурентам.

Нарешті, довгострокова стабільність є результатом правильної стратегії розвитку, здатної забезпечити стабільний розвиток і адаптацію до змін на ринку. Постійне оновлення асортименту продукції, як у випадку з ІКЕА, є яскравим прикладом того, як інноваційний менеджмент може забезпечити довгострокову стабільність бізнесу [10;11].

Усі ці аспекти підтверджують, що конкурентоспроможність продукції є ключовим фактором, що визначає успішність і розвиток підприємства в умовах постійних змін на ринку.

Таблиця 1.3 надає детальну характеристику різних видів конкурентоспроможності продукції, що є важливим фактором для успіху бізнесу в умовах сучасного ринку. Конкурентоспроможність продукції визначається не лише її технічними характеристиками, але й цілим рядом інших аспектів, таких як ціна, інноваційність, маркетингова стратегія, екологічні переваги та рівень сервісного обслуговування [12;13].

Таблиця 1.3 – Види конкурентоспроможності продукції та їх характеристика

Вид конкурентоспроможності	Характеристика	Приклади
Якісна конкурентоспроможність	Визначається споживчими властивостями продукції: надійність, довговічність, функціональність тощо.	Продукція з високою якістю матеріалів і збірки (наприклад, техніка Apple).
Цінова конкурентоспроможність	Забезпечується нижчим рівнем цін порівняно з конкурентами.	Дешева побутова техніка, бюджетні продукти власних торгових марок.
Інноваційна конкурентоспроможність	Базується на новизні, унікальності або технологічному переважанні продукції.	Нові моделі смартфонів з унікальними функціями, електромобілі.
Маркетингова конкурентоспроможність	Забезпечується за рахунок просування, бренду, репутації, дистрибуції.	Відомі бренди як Coca-Cola, Nike, які мають сильну маркетингову підтримку.
Екологічна конкурентоспроможність	Визначається рівнем екологічної безпеки продукції або її упаковки.	Біорозкладна упаковка, органічні продукти харчування.
Сервісна конкурентоспроможність	Обумовлена рівнем післяпродажного обслуговування, гарантій, зручності повернення.	Безкоштовний сервіс, гарантії, цілодобова підтримка клієнтів.
Емоційна конкурентоспроможність	Ґрунтується на емоційному сприйнятті продукту споживачем, іміджі та престижі.	Люксові бренди, авторські товари, продукція з індивідуальним підходом.

Джерело: складено автором на основі [12;13]

Конкурентоспроможність продукції – це багатогранне поняття, яке включає в себе різні аспекти, від характеристик якості до емоційного впливу на споживачів. З таблиці 1.3 стає очевидним, що кожен вид конкурентоспроможності відіграє свою важливу роль у стратегії успішного бізнесу.

Якісна конкурентоспроможність є фундаментом довгострокового успіху будь-якої продукції. Високі стандарти якості, надійність та довговічність товару створюють довіру споживачів і забезпечують стабільний попит. Яскравий приклад

– техніка Apple, яка здобула репутацію завдяки бездоганній якості матеріалів і збірки, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Цінова конкурентоспроможність акцентує увагу на здатності пропонувати товари за вигідною ціною, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності або для певних цільових сегментів. Бюджетні продукти власних марок і дешевша побутова техніка доводять, що ціна може бути потужним чинником конкурентної боротьби.

Інноваційна конкурентоспроможність демонструє важливість постійного впровадження нових технологій та унікальних функцій. Смартфони з унікальними можливостями або електромобілі є прикладами того, як новизна може змінити правила гри на ринку та забезпечити лідерство в конкурентній боротьбі.

Маркетингова конкурентоспроможність вказує на важливість брендингу, ефективного просування товару та створення сильної репутації. Продукти таких брендів, як Coca-Cola або Nike, що мають потужну маркетингову підтримку, демонструють, як правильна маркетингова стратегія може не тільки підвищити впізнаваність, але й зміцнити позиції на ринку.

Екологічна конкурентоспроможність в умовах зростаючої уваги до екологічних проблем стає все більш важливою. Біорозкладна упаковка та органічні продукти харчування – це приклади того, як бренди можуть використовувати екологічну складову для підвищення своєї привабливості серед споживачів, орієнтованих на сталий розвиток.

Сервісна конкурентоспроможність показує, що післяпродажне обслуговування, гарантії та зручність повернення продукції можуть істотно підвищити задоволеність клієнтів і створити додаткові переваги для підприємства.

Емоційна конкурентоспроможність зосереджується на емоційному впливі продукції на споживачів. Люксові бренди та авторські товари з індивідуальним підходом до кожного покупця – це ідеальний приклад того, як емоційний зв'язок з продуктом може зміцнити його конкурентоспроможність [12;13].

Отже, кожен з видів конкурентоспроможності є важливою складовою успішної стратегії підприємства. Залежно від ринкових умов, компанії можуть

комбінувати різні підходи для досягнення максимального ефекту, підвищуючи свою конкурентоспроможність і задовольняючи різноманітні потреби споживачів.

Узагальнюючи, конкурентоспроможність продукції є критичним фактором для успіху бізнесу в умовах сучасної ринкової економіки, де конкуренція постійно посилюється, а споживачі стають все більш вимогливими. Як показує аналіз, конкурентоспроможність залежить від багатьох факторів, включаючи якість продукції, ціну, інноваційні характеристики, маркетингову стратегію, екологічні аспекти, рівень сервісу та емоційний зв'язок із споживачами. Кожен з цих аспектів має свою важливу роль у забезпеченні стабільного попиту та успішного просування товарів на ринку. В умовах глобалізації та цифрових змін підприємства повинні постійно адаптуватися, вдосконалюючи свою продукцію та стратегічний підхід, щоб утримувати конкурентні позиції. Таким чином, конкурентоспроможність є комплексним явищем, що вимагає інтеграції інновацій, якості, маркетингу та ефективного обслуговування для досягнення довгострокового успіху на ринку.

1.2. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції

У сучасних умовах, коли ринкова конкуренція стає дедалі інтенсивнішою, а споживацькі вимоги швидко змінюються, для забезпечення конкурентних переваг підприємствам необхідно враховувати безліч факторів, що впливають на їх продукцію. Серед основних чинників, які визначають конкурентоспроможність, можна виділити такі, як якість продукції, ціна, інноваційність, маркетингова стратегія, рівень сервісу, екологічні характеристики та технологічний розвиток. Зрозуміння та вміння ефективно керувати цими факторами дозволяє компаніям не тільки відповідати вимогам споживачів, але й формувати стійкі конкурентні переваги на ринку. Вивчення цих факторів є необхідним для розробки успішної стратегії підприємства та забезпечення його довгострокової життєздатності.

Таблиця 1.4 надає детальний аналіз внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства. Кожен із цих факторів грає ключову роль у визначенні здатності продукції задовольняти вимоги споживачів та вигідно позиціонуватися на ринку [14].

Таблиця 1.4 – Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції

№	Фактор	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність	Приклад впливу на продукцію
1	Якість продукції	Відповідність стандартам, надійність, довговічність	Високий	Вища якість дозволяє продавати продукцію дорожче
2	Ціна	Конкурентна ціна з урахуванням якості	Високий	Нижча ціна може привабити більше покупців
3	Інноваційність	Нові функції, унікальний дизайн, сучасні рішення	Середній	Новинка на ринку приваблює технологічно активних клієнтів
4	Рівень обслуговування	Гарантії, підтримка, сервіс	Середній	Хороше обслуговування формує лояльність клієнтів
5	Маркетинг і реклама	Просування товару, імідж, брендова впізнаваність	Високий	Реклама збільшує впізнаваність і попит
6	Організація виробництва	Ефективність процесів, сучасне обладнання	Середній	Швидке виробництво забезпечує більший обсяг випуску
7	Кваліфікація персоналу	Компетентність та досвід працівників	Високий	Кваліфікований персонал випускає менш браковану продукцію

Джерело: складено автором на основі [14]

Таблиця 1.4 підкреслює важливість внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства, демонструючи, як кожен із них може забезпечити значну перевагу на ринку. Якість продукції є фундаментальним елементом, що визначає не лише задоволення потреб споживачів, але й здатність продавати товар за вищою ціною, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Ціна також має високий вплив на конкурентоспроможність, оскільки

здатність запропонувати товар за конкурентною ціною робить продукцію привабливою для ширшого кола споживачів, що сприяє росту попиту.

Інноваційність і рівень обслуговування, хоча й мають середній вплив, відіграють важливу роль у створенні додаткових конкурентних переваг. Нові функції та унікальні дизайнерські рішення здатні залучити технологічно активних споживачів, а високий рівень обслуговування забезпечує лояльність клієнтів, що є критично важливим для довгострокового успіху. Маркетинг і реклама, завдяки своєму впливу на сприйняття бренду, відіграють не менш важливу роль у просуванні товару, підвищуючи його впізнаваність і попит.

Організація виробництва та кваліфікація персоналу мають середній вплив на конкурентоспроможність, але вони є критичними для забезпечення ефективності та стабільної якості продукції. Швидкість виробництва та наявність кваліфікованого персоналу дозволяють підприємствам знижувати витрати та зменшувати кількість бракованої продукції, що є важливим аспектом для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності [14].

Отже, внутрішні фактори є ключовими для забезпечення стабільності підприємства на ринку. Комбінація високої якості, конкурентної ціни, інноваційності, ефективного маркетингу та кваліфікованого персоналу створює міцну основу для досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху.

Таблиця 1.5 надає аналіз зовнішніх факторів, які суттєво впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства. Усі ці фактори є частиною більш широкого економічного і соціального середовища, в якому функціонує компанія [15].

Таблиця 1.5 – Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції

№	Фактор	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність	Приклад впливу на продукцію
1	Стан ринку	Конкуренція, попит, сегменти	Високий	Великий попит стимулює розширення виробництва

2	Економічна ситуація	Рівень доходів, стабільність, інфляція	Високий	Зростання цін на сировину підвищує собівартість
3	Політичні умови	Законодавство, митні правила, податки	Середній	Нові податки можуть зробити товар дорожчим
4	Технологічний прогрес	Розвиток нових технологій, цифровізація	Середній	Впровадження нової технології підвищує якість
5	Екологічні вимоги	Вимоги до екологічності продукції	Середній	Неекологічна продукція може бути вилучена з ринку
6	Соціальні чинники	Зміна споживчих звичок, мода, тренди	Середній	Зростання попиту на еко-продукцію
7	Діяльність конкурентів	Ціни, маркетинг, нові продукти	Високий	Запуск нової лінійки конкурентом знижує ваші продажі

Джерело: складено автором на основі [15]

Зовнішні фактори, як видно з таблиці 1.5, мають значний вплив на конкурентоспроможність продукції, і їх управління є важливою складовою стратегії підприємства. Стан ринку, економічна ситуація, політичні умови та технологічний прогрес — ці фактори визначають зовнішнє середовище, в якому компанії повинні функціонувати. Ринкові умови, зокрема конкуренція і попит, можуть мати високий вплив на здатність підприємства досягати конкурентних переваг, зокрема через розширення виробництва для задоволення зростаючого попиту.

Економічна ситуація, включаючи рівень доходів, стабільність і інфляцію, також суттєво впливає на собівартість і, відповідно, на ціну продукції. Наприклад, зростання цін на сировину може значно підвищити витрати виробництва і зробити продукцію менш доступною для споживачів. Політичні умови, такі як зміни в законодавстві або нові податки, можуть змінювати витрати на виробництво та здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність.

Технологічний прогрес і екологічні вимоги також мають важливий вплив, оскільки впровадження нових технологій може підвищити якість продукції, а дотримання екологічних стандартів — не тільки зберегти репутацію компанії, але й забезпечити їй доступ на ринки, де ці вимоги є обов'язковими. Соціальні чинники,

такі як зміна споживчих звичок і трендів, стають важливими в контексті змін у перевагах споживачів, наприклад, зростаючим попитом на екологічно чисту продукцію.

Не менш важливою є діяльність конкурентів, яка може значно вплинути на ринкові позиції компанії. Випуск нових продуктів чи зміна маркетингової стратегії конкурентів може знизити продажі вашої продукції, що вимагає швидкої реакції та коригування стратегії.

У підсумку, зовнішні фактори створюють постійно змінюване середовище для бізнесу, і ефективне управління цими чинниками є критичним для збереження конкурентоспроможності продукції. Підприємствам необхідно не тільки реагувати на ці фактори, а й активно їх прогнозувати та адаптувати свою стратегію для досягнення стійких переваг на ринку.

Узагальнюючи, у сучасних умовах ринкової конкуренції підприємствам необхідно ефективно управляти як внутрішніми, так і зовнішніми факторами для забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції. Внутрішні фактори, такі як якість, ціна, інноваційність, маркетинг, рівень обслуговування та кваліфікація персоналу, забезпечують основні конкурентні переваги на ринку, підвищуючи привабливість товару для споживачів. Зовнішні фактори, зокрема стан ринку, економічна ситуація, політичні умови, технологічний прогрес, екологічні вимоги та соціальні чинники, також мають значний вплив на конкурентоспроможність продукції, оскільки вони визначають зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство. Успішне управління цими факторами, здатність оперативно реагувати на зміни та адаптувати стратегії компанії дозволяють створювати стійкі конкурентні переваги, що сприяють довгостроковому розвитку та стабільному становищу на ринку.

1.3. Інструментарій управління конкурентоспроможністю продукції

Оцінка конкурентоспроможності продукції є важливим етапом стратегічного управління підприємством, оскільки вона дозволяє не тільки зрозуміти поточне становище товару на ринку, але й визначити його перспективи, сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами. У сучасних умовах, коли ринок постійно змінюється, а споживацькі вимоги стають дедалі більш вимогливими, ефективна оцінка конкурентоспроможності є необхідною для розробки стратегії підприємства та адаптації до нових умов. Існує безліч методів і підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції, які можуть базуватися на кількісних та якісних показниках, таких як аналіз ціни, якості, інноваційності, маркетингових стратегій та інших важливих факторів. Застосування цих методів дозволяє підприємствам отримати чітке уявлення про свої позиції на ринку та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для покращення конкурентоспроможності своєї продукції.

Таблиця 1.6 надає огляд основних якісних методів оцінки конкурентоспроможності продукції, що дозволяють підприємствам здійснювати всебічний аналіз товарів з різних аспектів. Кожен метод має свої особливості, переваги та сфери застосування, які допомагають отримати достовірну інформацію для покращення конкурентних позицій продукції [16].

Таблиця 1.6 – Якісні методи оцінки конкурентоспроможності продукції

№	Метод / підхід	Сутність методу	Переваги	Приклад застосування
1	Метод експертних оцінок	Залучення фахівців для суб'єктивної оцінки характеристик продукції	Простота, швидкість	Оцінка якості упаковки або дизайну
2	Метод профілю конкурентоспроможності	Побудова графіка профілю за рядом параметрів продукції	Наглядність, порівняльний аналіз	Порівняння власного товару з аналогами
3	SWOT-аналіз	Аналіз сильних/слабких сторін, можливостей і загроз	Загальний стратегічний огляд	Виявлення внутрішніх резервів покращення

4	Метод анкетування споживачів	Збір думок покупців щодо якості, переваг, недоліків продукції	Орієнтація на реальні вподобання споживачів	Опитування щодо задоволеності клієнтів
5	Метод «таємного покупця»	Приховане дослідження товару в умовах реального ринку	Об'єктивна оцінка умов продажу, сервісу	Перевірка рівня обслуговування у точках збуту

Джерело: складено автором на основі [16]

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, представлені в таблиці 1.6, надають підприємствам потужні інструменти для аналізу різних аспектів товару, які визначають його успішність на ринку. Кожен з цих методів має свої специфічні переваги, що дозволяють адаптувати оцінку під конкретні умови та цілі бізнесу, а також сприяють формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Метод експертних оцінок, наприклад, є одним з найпростіших і швидких способів отримання суб'єктивних оцінок від фахівців. Це дає можливість отримати швидкий зворотний зв'язок щодо якості конкретних характеристик продукції, таких як упаковка чи дизайн. Хоча цей метод є суб'єктивним, він дозволяє оперативно виявити слабкі місця і переваги товару, що особливо важливо в умовах обмеженого часу.

Метод профілю конкурентоспроможності є ефективним інструментом для порівняльного аналізу, оскільки дозволяє створити графічне зображення профілю товару, що робить його властивості наочно зрозумілими. Завдяки наглядності цього підходу підприємство може порівняти свій товар з продуктами конкурентів за різними параметрами, такими як ціна, якість, інноваційність тощо. Це дозволяє оперативно оцінити позицію продукту на ринку та зробити висновки для подальшого вдосконалення.

SWOT-аналіз є універсальним і стратегічним методом оцінки конкурентоспроможності. Виявлення сильних і слабких сторін продукції, а також можливостей і загроз дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію, але й розробити план дій для максимізації конкурентних переваг. Цей метод є основою для довгострокового стратегічного планування та розробки політики компанії.

Метод анкетування споживачів дає можливість отримати безпосередню зворотну інформацію від кінцевих споживачів, що є найкращим способом оцінити реальні вподобання і потреби ринку. Це дозволяє компаніям орієнтуватися на думку своїх клієнтів і підвищувати рівень задоволеності, що є ключовим фактором для підтримки лояльності та збільшення продажів.

Метод «таємного покупця», в свою чергу, надає компанії об'єктивну оцінку всіх етапів взаємодії з покупцями, починаючи від умов продажу і закінчуючи рівнем обслуговування. Цей метод дозволяє виявити недоліки в сервісному обслуговуванні і швидко реагувати на них, що є критично важливим для покращення клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції [16].

Таким чином, кожен із цих методів є важливою складовою системи оцінки конкурентоспроможності продукції і може бути використаний залежно від потреб підприємства та специфіки ринку. Застосування комплексного підходу, що поєднує кілька методів, дозволяє отримати повну картину та реалізувати стратегію, орієнтуючись на максимальну вигоду для компанії. У результаті, ефективно застосування цих методів сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності продукції, а й забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах швидко змінюваного ринку.

Таблиця 1.7 містить огляд практичних моделей та інструментів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. У таблиці представлено різноманітні управлінські функції, що охоплюють стратегічне управління, управління якістю, інноваційне управління, маркетингове управління, управління клієнтською цінністю, оцінювання ефективності управління та аналіз конкурентного середовища [16;17].

Таблиця 1.7 – Практичні моделі та інструменти управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Управлінська функція	Модель або концепція управління	Зміст та інструменти реалізації	Практичне застосування у бізнес-організації
Стратегічне управління	Модель М. Портера:	Дає змогу оцінити силу конкурентного тиску на ринку	ТОВ «АГ-БАГ-Україна» може використати цю

	п'ять сил конкуренції, базові конкурентні стратегії	та обрати тип стратегії (лідерство в затратах, диференціація, фокусування). Використовуються також PESTEL і конкурентна карта ринку.	модель для адаптації до змін у структурі ринку агросектору та формування нішевої стратегії.
Управління якістю продукції	Total Quality Management (TQM), PDCA-цикл Демінга	Здійснюється через інтеграцію постійного покращення якості на всіх етапах виробництва: планування – реалізація – перевірка – коригування. Підкріплюється сертифікацією ISO 9001.	Впровадження контролю якості партій силосної плівки за європейськими стандартами та навчання персоналу.
Інноваційне управління	Модель інноваційного процесу (від ідеї до комерціалізації)	Передбачає інвестиції в R&D, застосування дизайн-мислення, створення MVP, використання цифрових технологій (CAD, IoT). Інструменти: TRIZ, бенчмаркінг.	Модернізація пакувального обладнання для підвищення енергоефективності та зменшення відходів.
Маркетингове управління	STP (Segmentation–Targeting–Positioning), маркетинг-мікс (4P / 7P), бренд-менеджмент	Розробка УТП (унікальної торгової пропозиції), налаштування каналів збуту, ціноутворення, просування, CRM-система для сегментації клієнтів та управління відносинами.	Розширення каналів продажів через онлайн-платформи та партнерські агровиставки.
Управління клієнтською цінністю	Модель створення цінності (Value Proposition Canvas), сервіс-менеджмент	Аналіз «потреб – вигод – проблем» клієнта, розробка продуктів із доданою цінністю (післяпродажне обслуговування, навчання клієнтів, кастомізація).	Впровадження сервісу з експертної консультації щодо використання плівок у різних кліматичних умовах.
Оцінювання ефективності управління	Balanced Scorecard (BSC), KPI-модель	Встановлення ключових показників: рентабельність продукції, частка ринку, рівень задоволеності споживачів. Застосовується інтегральна оцінка та контроль на різних рівнях.	Щоквартальна оцінка ефективності продуктового портфеля компанії з коригуванням асортименту.
Аналіз конкурентного середовища	SWOT-аналіз, PESTEL, бенчмаркінг, 5C-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Порівняння з лідерами ринку. Формування конкурентного профілю та пошук точок стратегічного зростання.	Аналіз конкурентів у сегменті сільськогосподарських плівок, адаптація до змін в європейському законодавстві щодо біорозкладності.

Джерело: складено автором на основі [16;17]

У висновку до таблиці можна зазначити, що впровадження та ефективне використання різноманітних моделей та інструментів управління конкурентоспроможністю продукції є надзвичайно важливими для забезпечення стійкості, адаптивності та сталого розвитку підприємства на ринку. Стратегічне управління, як показує модель М. Портера, дає можливість підприємству зрозуміти силу конкурентного тиску в його галузі та обрати найбільш ефективні стратегії для утримання або зміцнення конкурентних позицій. Це включає в себе лідерство в затратах, диференціацію продукції та фокусування на нішевих ринках. Модель дозволяє аналізувати фактори, які впливають на конкуренцію, а також використовувати додаткові інструменти, такі як PESTEL і конкурентні карти ринку, для детальнішого розуміння зовнішнього середовища та пошуку можливостей для зростання.

Управління якістю продукції через концепцію Total Quality Management (TQM) та PDCA-цикл Демінга стає невід'ємною частиною процесу покращення якості на всіх етапах виробництва. Цей підхід дозволяє підприємствам постійно вдосконалювати свою продукцію та послуги, відповідати міжнародним стандартам якості, таким як сертифікація ISO 9001. Це, в свою чергу, підвищує довіру до бренду та забезпечує конкурентні переваги, оскільки споживачі мають гарантію високої якості продукції. Впровадження контролю якості на рівні виробництва, як, наприклад, контролю якості силосної півки, забезпечує виконання європейських стандартів, що є важливим для розвитку експорту та зміцнення позицій на міжнародному ринку [16;17].

Інноваційне управління також є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності, адже постійний розвиток і адаптація нових технологій дозволяє підприємству залишатися лідером у своїй галузі. Використання моделей інноваційного процесу та інструментів, таких як TRIZ, бенчмаркінг, дизайн-мислення та створення MVP (мінімально життєздатний продукт), дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни в технологічному середовищі та впроваджувати інновації для зменшення витрат, підвищення ефективності виробництва та енергоефективності. Модернізація пакувального обладнання, як

приклад, дозволяє скоротити витрати на енергію та зменшити кількість відходів, що є важливим для збереження екологічної відповідальності підприємства.

Маркетингове управління через використання моделей STP (Segmentation–Targeting–Positioning) та маркетинг-міксу (4P/7P) допомагає підприємствам точно визначати потреби споживачів та формувати унікальні торгові пропозиції. Впровадження CRM-систем для сегментації клієнтів дозволяє не лише покращити управління відносинами з клієнтами, але й ефективно організувати процеси продажів, налаштувати канали збуту та ціноутворення. Завдяки цьому підприємства можуть швидко адаптуватися до змін на ринку, максимізувати свою присутність у цифровому середовищі, що особливо важливо в умовах сучасного конкурентного середовища. Наприклад, ТОВ «АГ-БАГ-Україна» може розширити свої канали продажів через онлайн-платформи та партнерські агровиставки, що дозволяє досягати нових сегментів споживачів і розширювати охоплення [16;17].

Управління клієнтською цінністю, використовуючи моделі Value Proposition Canvas і сервіс-менеджмент, сприяє детальному розумінню потреб і проблем клієнтів, що дозволяє розробляти продукцію з доданою цінністю, як-от післяпродажне обслуговування або кастомізація продукту. Це підвищує лояльність клієнтів і забезпечує зростання довгострокових відносин, що є важливим для стабільного доходу підприємства. Впровадження спеціалізованих сервісів, наприклад, експертних консультацій для клієнтів щодо використання продукції у специфічних умовах, дозволяє створити додаткову цінність і зміцнити репутацію компанії.

Оцінювання ефективності управління через такі інструменти, як Balanced Scorecard та КРІ-моделі, дає змогу на всіх рівнях підприємства здійснювати моніторинг і коригування процесів для досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє зберігати оптимальну структуру витрат, підвищувати рентабельність і частку ринку, а також підтримувати високий рівень задоволеності споживачів. Щоквартальні оцінки ефективності дозволяють вчасно коригувати асортимент і адаптуватися до змін в уподобаннях споживачів [16;17].

Аналіз конкурентного середовища через SWOT, PESTEL та інші методи дозволяє своєчасно виявляти загрози і можливості для розвитку, а також коригувати стратегії відповідно до змін на ринку. Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дозволяє підприємствам, як ТОВ «АГ-БАГ-Україна», бути більш підготовленими до змін в законодавстві або ринкових коливаннях, таких як зміни в європейському законодавстві щодо біорозкладності [16;17].

Отже, застосування цих моделей та інструментів в сукупності дозволяє не лише ефективно управляти конкурентоспроможністю продукції, але й формувати стратегії для сталого розвитку та адаптації до змін, що є важливим для досягнення успіху на сучасному динамічному ринку.

Таблиця 1.8 надає огляд кількісних методів оцінки конкурентоспроможності продукції, які дозволяють підприємствам здійснювати точні вимірювання і порівняння різних параметрів товару для визначення його конкурентних переваг [17].

Таблиця 1.8 – Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності продукції

№	Метод / підхід	Сутність методу	Переваги	Приклад застосування
1	Бальний метод	Присвоєння оцінок параметрам за шкалою балів	Простий підрахунок, можливість рейтингування	Оцінка за критеріями: ціна, якість, дизайн
2	Метод зважених коефіцієнтів	Оцінка параметрів із урахуванням їхньої вагомості	Більш точна оцінка з урахуванням важливості	Якість – 50%, ціна – 30%, сервіс – 20%
3	Інтегральний метод	Об'єднання показників у загальний інтегральний показник конкурентоспроможності	Кількісна оцінка, зручна для порівняння	Визначення індексу конкурентоспроможності
4	Метод рейтингової оцінки	Складання рейтингу продукції за окремими параметрами	Чітке ранжування конкурентів	Рейтинг найкращих моделей смартфонів
5	Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	Порівняння з продукцією лідера галузі	Виявлення відставань та точок покращення	Порівняння з товарами компаній-конкурентів

Джерело: складено автором на основі [17]

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, представлені в таблиці 1.8, є важливими інструментами для підприємств, які прагнуть отримати об'єктивну та точну оцінку своїх товарів у порівнянні з конкурентами. Вони

дозволяють визначити сильні та слабкі сторони продукції з урахуванням різних параметрів, що мають значення для споживачів. Бальний метод є простим і швидким способом оцінки, що дає змогу отримати базову картину конкурентоспроможності товару за кількома критеріями, такими як ціна, якість і дизайн. Однак його основна перевага полягає в простоті використання та можливості створення рейтингу.

Метод зважених коефіцієнтів дозволяє зробити оцінку більш точною, адже враховує вагомість кожного з параметрів. Це підвищує точність оцінки, особливо коли один з аспектів, наприклад, якість, є більш важливим, ніж інші, як-от ціна чи сервіс. Інтегральний метод надає ще більшу зручність, об'єднуючи всі параметри в один загальний показник, що дозволяє швидко порівняти продукцію за комплексними критеріями.

Метод рейтингової оцінки є ще одним потужним інструментом для чіткого ранжування конкурентів і дозволяє встановити, які товари займають лідируючі позиції в кожному з параметрів. Цей підхід особливо корисний для аналізу ринку, де важливо розуміти, як продукція виглядає на тлі конкурентів. Останній метод, порівняльний аналіз або бенчмаркінг, дає змогу порівняти товар з лідерами галузі, виявити відставання та визначити напрямки для покращення. Це є безцінним для компаній, які хочуть бути на передовій своєї галузі і постійно вдосконалювати свою продукцію [17].

Отже, ці методи надають підприємствам різноманітні підходи для точного вимірювання конкурентоспроможності та допомагають сформулювати стратегії для досягнення кращих результатів на ринку. Вибір конкретного методу залежить від цілей і потреб компанії, а використання їх в комбінації дає найкращий результат для розробки ефективної стратегії конкурентоспроможності.

Узагальнюючи, методи та підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції є необхідними інструментами для підприємств, що прагнуть зберегти і зміцнити свої позиції на ринку. Як показують результати, розглянуті в таблицях 1.6 і 1.7, існує безліч методів, як якісних, так і кількісних, кожен з яких дозволяє оцінити різні аспекти конкурентоспроможності товару. Якісні методи, такі як

експертні оцінки, SWOT-аналіз чи метод «таємного покупця», надають підприємствам гнучкість у зборі та аналізі даних, орієнтуючись на реальні вподобання споживачів та експертні думки. Вони допомагають отримати комплексний огляд та зробити точні висновки щодо удосконалення продукції.

Водночас, кількісні методи, такі як бальний метод, метод зважених коефіцієнтів та порівняльний аналіз, забезпечують об'єктивність оцінки за допомогою точних вимірів, дозволяючи підприємствам здійснювати порівняння товарів за чіткими параметрами, такими як ціна, якість, сервіс та інші важливі характеристики. Вибір методу оцінки залежить від потреб компанії, специфіки ринку та цілей, що стоять перед підприємством. Застосування цих методів допомагає не лише оцінити поточну конкурентоспроможність продукції, а й розробити стратегії для подальшого розвитку, підвищення ефективності виробництва та адаптації до вимог змінюваного ринку. У результаті використання комплексного підходу підприємства можуть досягти значних переваг, підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку та забезпечуючи довгостроковий успіх.

РОЗДІЛ 2

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АГ-БАГ-Україна» та аналіз ринків, на яких представлена його продукція

ТОВ «АГ-БАГ-Україна» є одним з провідних постачальників у галузі зберігання кормів і зерна в Україні. Спеціалізуючись на продажу силосних плівок і рукавів, компанія активно сприяє підвищенню ефективності аграрного виробництва та забезпеченню високих стандартів якості у зберіганні кормів і зерна. Крім того, ТОВ «АГ-БАГ-Україна» займається виробництвом сільськогосподарських машин та устаткування, вантажними перевезеннями та іншою діяльністю, спрямованою на підтримку агробізнесу. Важливою частиною стратегії компанії є активна участь у сільськогосподарських виставках та заходах, що демонструє її прагнення до розвитку та інновацій.

Таблиця 2.1 надає загальну характеристику ТОВ «АГ-БАГ-Україна», включаючи основні дані про підприємство, такі як юридичний статус, основні види діяльності, фінансові результати та участь у галузевих заходах. Вона дає уявлення про масштаби роботи компанії, її роль у сільськогосподарському секторі, а також допомагає оцінити її фінансову стабільність і ефективність [18].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Параметр	Інформація
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГ-БАГ-Україна»
Скорочена назва	ТОВ «АГ-БАГ-Україна»
Код ЄДРПОУ	34233561
Дата реєстрації	31.08.2006
Статутний капітал	240 000,00 грн
Статус	Зареєстровано (станом на 14.02.2025)
Уповноважена особа	Крутько Володимир Олексійович

Основний вид діяльності	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням
Інші види діяльності	Виробництво машин і устаткування, вантажні перевезення, допоміжна діяльність у рослинництві, розведення великої рогатої худоби
Основні напрями діяльності	Продаж силосних плівок і рукавів для зберігання кормів та зерна
Кількість обслуговуваних підприємств	Понад 500 підприємств щороку
Середній вік співробітників	31 рік
Участь у виставках та заходах	«AGRO», «Agro Animal Show», «Інтер Агро», заходи «Асоціації Виробників Молока»
Фінансові показники (2023 р.)	Чистий дохід: 119 435 тис. грн, Чистий прибуток: 3 484 тис. грн

Джерело: складено автором на основі [18]

ТОВ «АГ-БАГ-Україна» демонструє стійкий розвиток і успіх у своєму сегменті сільськогосподарського бізнесу, зокрема в сфері зберігання зерна та кормів. Спеціалізація компанії на продажу силосних плівок і рукавів для зберігання продукції дозволяє їй бути важливим гравцем на ринку, обслуговуючи понад 500 підприємств щорічно. Важливою складовою діяльності є не лише постачання обладнання, але й виробництво сільськогосподарських машин, вантажні перевезення, а також допоміжна діяльність у рослинництві та розведенні худоби.

Компанія активно бере участь у сільськогосподарських виставках, таких як «AGRO», «Agro Animal Show» та «Інтер Агро», що свідчить про її прагнення до розвитку, інновацій та покращення іміджу серед галузевих учасників. Зазначені фінансові результати (чистий дохід 119 435 тис. грн та чистий прибуток 3 484 тис. грн за 2023 рік) свідчать про стабільність і ефективність діяльності компанії, незважаючи на зовнішні економічні виклики [18].

ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» визначає свою місію як допомогу аграрним підприємствам у підвищенні ефективності виробництва та зберігання кормів. Компанія спрямовує свої зусилля на розвиток технологій, що дозволяють оптимізувати процеси у тваринництві та зерновому господарстві, забезпечуючи якісні продукти та передові рішення. Важливим аспектом діяльності є екологічна відповідальність, яка проявляється у впровадженні сучасних методів зменшення відходів та сталого використання ресурсів.

До стратегічних цілей компанії входить розширення ринку, вдосконалення продуктового портфеля та впровадження інновацій у сільськогосподарську галузь. Вона активно співпрацює з науковими установами, бере участь у виставках та інвестує у навчання персоналу. Завдяки цьому працівники компанії проходять навчальні курси, підвищуючи свою кваліфікацію, а клієнти отримують не лише продукцію, а й експертну підтримку у використанні сучасних технологій.

Реалізація стратегічних планів ґрунтується на детальному фінансовому та маркетинговому плануванні, що дозволяє досягати стабільного розвитку. Документи, які визначають напрямки діяльності, включають плани інвестування, екологічної стійкості та автоматизації бізнес-процесів. Завдяки чітко визначеній стратегії, компанія залишається лідером на ринку та забезпечує аграріїв якісними рішеннями для підвищення продуктивності їхнього бізнесу [18;19].

Рисунок 2.1 відображає організаційну структуру ТОВ «АГ-БАГ-Україна», яка забезпечує ефективне управління та координацію діяльності компанії. Відповідно до цієї структури, кожен підрозділ компанії має свої специфічні функції, що дозволяють досягати високих результатів у різних сферах діяльності. Розподіл обов'язків серед ключових осіб, таких як директор, фінансовий директор, керівники відділів продажу, маркетингу, виробництва, закупівель та інших, сприяє чіткій організації роботи і забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії. Представлена організаційна структура демонструє, як взаємодія різних підрозділів компанії дозволяє забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку [18;19].

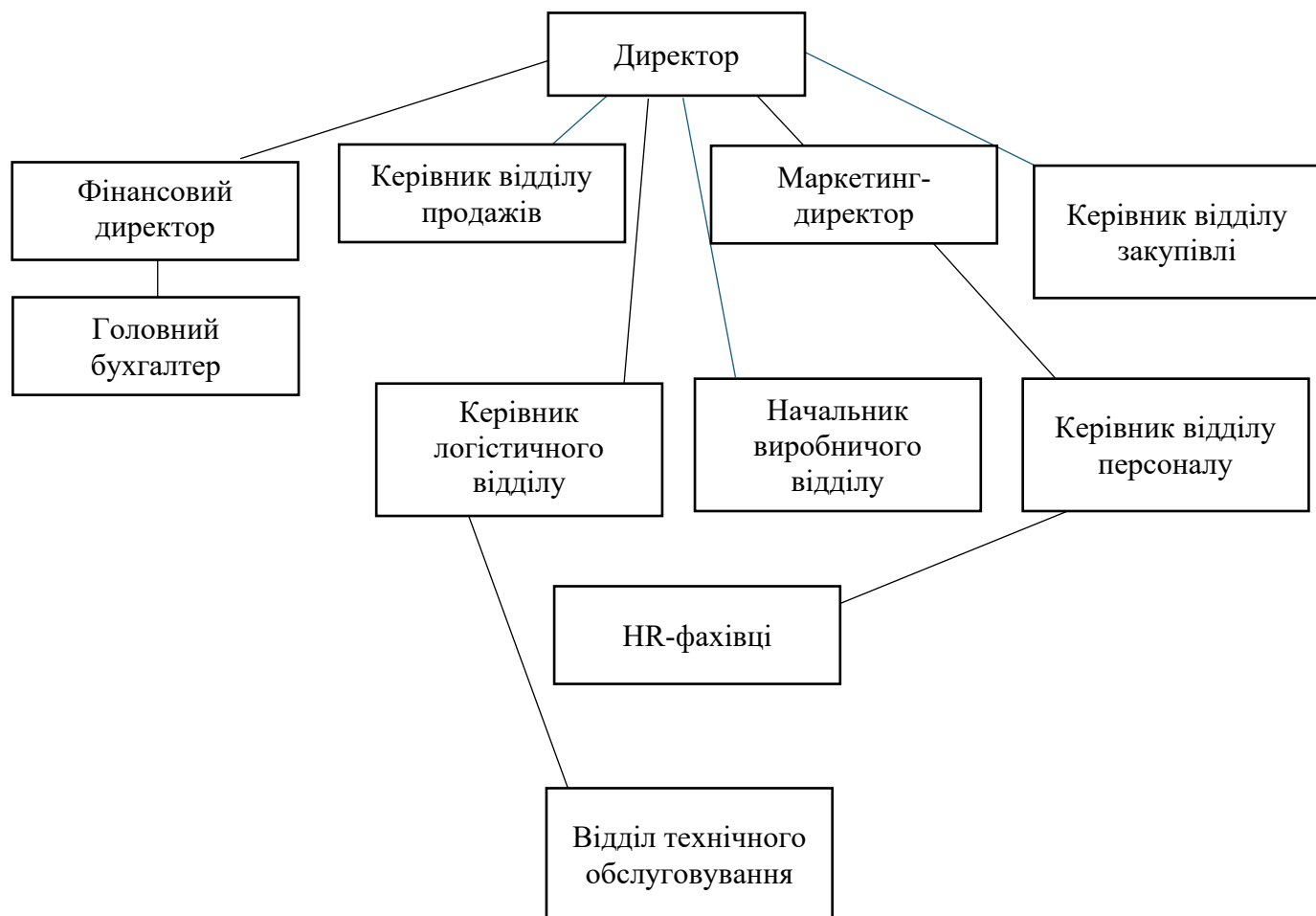


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі [18;19]

Організаційна структура ТОВ «АГ-БАГ-Україна» є вражаючим прикладом чітко налагодженого управлінського процесу, де кожен підрозділ і кожна посада виконують важливу роль для досягнення загальних цілей компанії. Стратегічне управління компанією здійснюється директором, який відповідає за загальне керівництво та прийняття ключових рішень, тоді як фінансовий директор і головний бухгалтер зосереджуються на контролі фінансів, що є основою для стабільного розвитку. Важливою складовою ефективної роботи є відділи продажу, маркетингу, логістики та виробництва, де кожен підрозділ виконує свої функції, що забезпечує безперервне забезпечення продукцією та задоволення потреб клієнтів. Відділ закупівель і постачання відіграють вирішальну роль у забезпеченні необхідних ресурсів для виробництва.

В організаційній структурі важливу роль відіграють також HR-менеджер та юридичний відділ, що відповідають за кадрову політику та юридичний супровід,

що забезпечує стабільність і правову чистоту всіх бізнес-операцій. Завдяки ефективній координації між усіма відділами і чіткому розподілу обов'язків, ТОВ «АГ-БАГ-Україна» здатне успішно реагувати на ринкові виклики та забезпечувати безперервне зростання.

Таке функціонування організаційної структури дозволяє компанії зберігати високу конкурентоспроможність на ринку та підвищувати свою ефективність на всіх етапах виробництва та обслуговування. Система управління, орієнтована на чітке розмежування функцій і відповідальності, робить ТОВ «АГ-БАГ-Україна» міцним і гнучким гравцем на ринку сільськогосподарської продукції [18;19].

Отже, ТОВ «АГ-БАГ-Україна» є надійним та перспективним партнером для аграріїв і підприємств, що займаються зберіганням і переробкою зернових культур. Продовжуючи свою діяльність в рамках розвитку інфраструктури та вдосконалення продуктів і послуг, компанія має потенціал для подальшого розширення на українському та міжнародному ринках.

Таблиця 2.2 містить детальний аналіз ключових бізнес-процесів ТОВ «АГ-БАГ-Україна» за 2023 рік [19;20].

Таблиця 2.2 – Аналіз бізнес-процесів підприємства за 2023 р.

№	Бізнес-процес	Тип процесу	Відповідальні особи	Основні функції	Кількість працівників	Річний бюджет (тис. грн)
1	Закупівля товарів	Основний	Директор, Керівник відділу закупівель	Контроль якості, постачання, переговори	5	12 000
2	Зберігання та логістика	Основний	Керівник логістичного відділу	Організація складування, доставка продукції	10	8 000
3	Продаж та консультації клієнтів	Основний	Керівник відділу продажу	Робота з клієнтами, обробка замовлень	15	15 000
4	Маркетинг і просування	Обслуговуючий	Маркетинг-директор	Рекламні кампанії, участь у виставках, брендинг	6	5 000
5	Фінансовий контроль	Обслуговуючий	Фінансовий директор, Головний бухгалтер	Бюджетування, контроль витрат, звітність	4	3 000
6	Управління персоналом	Обслуговуючий	HR-менеджер	Рекрутинг, навчання, мотивація персоналу	3	2 000
7	Юридичний супровід	Обслуговуючий	Юридичний відділ	Контроль договорів, юридичне забезпечення діяльності	2	1 500

8	Обслуговування техніки	Обслуговуючий	Керівник відділу технічного обслуговування	Ремонт, технічний контроль обладнання	7	7 000
9	Стратегічне управління	Обслуговуючий	Директор	Розробка та впровадження стратегії розвитку	3	10 000

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Аналіз бізнес-процесів підприємства за 2023 рік показує, що компанія має добре розвинену структуру організації, з чітким розподілом функцій між відділами. Ключові бізнес-процеси, такі як закупівля товарів, зберігання та логістика, а також продаж і консультації клієнтів, є основними для забезпечення діяльності підприємства. Вони забезпечують стабільне постачання продукції, ефективно обслуговування клієнтів і зростання доходу. Найбільша кількість працівників (15 осіб) залучена до процесу продажу, що підтверджує його значущість для компанії.

Щодо бюджетів, найбільше фінансування (15 000 тис. грн) направлено на продажі та консультації клієнтів, що відображає важливість забезпечення високої якості обслуговування і підтримки клієнтів для успіху компанії. Менше фінансування витрачається на функції, пов'язані з управлінськими та підтримуючими процесами, зокрема, на юридичний супровід, що має найменший бюджет у 1 500 тис. грн.

Наявність спеціалізованих підрозділів для маркетингу, фінансового контролю, управління персоналом та обслуговування техніки показує, що компанія прагне до комплексного підходу до бізнесу, з максимальною ефективністю на кожному етапі діяльності. Це свідчить про розуміння необхідності підтримки стабільного внутрішнього середовища для досягнення стратегічних цілей.

Отже, підприємство має ефективну структуру бізнес-процесів, з добре організованими функціями, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток і досягнення конкурентних переваг на ринку. Однак, для подальшого росту та розвитку, варто звернути увагу на оптимізацію витрат та покращення підтримуючих процесів, що дозволить знизити загальні витрати та підвищити рентабельність [19;20].

Таблиця 2.3 надає фінансово-економічні показники ТОВ «АГ-БАГ-Україна» за 2021-2023 роки, що дозволяють провести порівняння результатів

діяльності підприємства за ці три роки. У таблиці представлені основні показники, зокрема чистий дохід, собівартість продукції, операційний прибуток, фінансовий результат до оподаткування, чистий прибуток та показники рентабельності. Також зазначено коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності, що дають змогу оцінити фінансову стійкість компанії та її здатність виконувати зобов'язання. Це дозволяє зробити висновки про ефективність діяльності підприємства та визначити тенденції, які можуть вплинути на подальший розвиток компанії [18;19].

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники підприємства за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	115 171	328 095	119 435
2	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	83 481	242 776	77 592
3	Операційний прибуток (тис. грн)	6 600	15 800	7 200
4	Інші операційні доходи (тис. грн)	4 249	5 594	17 861
5	Інші операційні витрати (тис. грн)	25 016	46 049	51 117
6	Фінансовий результат до оподаткування (тис. грн)	8 503	43 001	4 265
7	Податок на прибуток (тис. грн)	1 542	7 792	781
8	Чистий прибуток (тис. грн)	6 960	35 208	3 484
9	Рентабельність продажів (%)	6.0	10.7	5.8
10	Коефіцієнт фінансової стійкості	0.55	0.60	0.52
11	Коефіцієнт ліквідності	1.2	1.5	1.3

Джерело: складено автором на основі [18;19]

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2021-2023 роки, представлений у таблиці, показує деякі важливі тенденції, що характеризують його діяльність та фінансову стабільність. У 2021 році підприємство продемонструвало досить низькі показники чистого доходу від реалізації – 115 171 тис. грн, однак вже у 2022 році цей показник зріс до 328 095 тис. грн, що свідчить про значне покращення фінансових результатів та активне зростання продажів. Проте у 2023 році відбулося різке зменшення чистого доходу до 119 435 тис. грн, що може вказувати на певні труднощі в діяльності або зміни на ринку.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції, ми бачимо, що в 2022 році цей показник досяг 242 776 тис. грн, що більш ніж у два рази перевищує значення 2021 року. Однак, у 2023 році собівартість знизилася до 77 592 тис. грн, що може вказувати на оптимізацію витрат і зменшення виробничих витрат.

Операційний прибуток зростав з 6 600 тис. грн у 2021 році до 15 800 тис. грн у 2022 році, але потім знову зменшився до 7 200 тис. грн у 2023 році. Паралельно зростали й інші операційні доходи, що досягли 17 861 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне покращення ефективності підприємства в інших сегментах діяльності.

Фінансовий результат до оподаткування був високим у 2022 році, склавши 43 001 тис. грн, але знову знизився до 4 265 тис. грн у 2023 році. Чистий прибуток, попри високі результати в 2022 році (35 208 тис. грн), також впав до 3 484 тис. грн у 2023 році, що може бути наслідком зростання операційних витрат.

Рентабельність продажів була найвищою в 2022 році (10,7%), що свідчить про ефективність продажу продукції, але знову знизилася до 5,8% у 2023 році, що може вказувати на проблеми у збереженні маржі на тлі зростаючих витрат. Коефіцієнт фінансової стійкості також знизився з 0,60 у 2022 році до 0,52 у 2023 році, що сигналізує про зниження фінансової стійкості підприємства. Однак коефіцієнт ліквідності залишався на високому рівні в усі три роки, що свідчить про достатню ліквідність підприємства для покриття короткострокових зобов'язань.

Отже, підприємство демонструє змішані фінансові результати, зростаючи в деяких аспектах у 2022 році, але зазнаючи зниження в 2023 році. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та поліпшення здатності зберігати прибутковість у майбутньому [18;19].

Отже, фінансові показники компанії вказують на труднощі в 2023 році, які можуть бути пов'язані з економічною нестабільністю, підвищенням витрат та зниженням доходів. Компанії варто звернути увагу на управління витратами та оптимізацію фінансових процесів для відновлення прибутковості та покращення фінансової стійкості в наступні роки.

Таблиця 2.4 відображає ключові аспекти ринку, на якому працює ТОВ «АГ-БАГ-Україна», та їх вплив на діяльність підприємства за 2023 рік [21;22].

Таблиця 2.4 – Ринок аграрної продукції та його вплив на діяльність ТОВ «АГ-БАГ-Україна» за 2023 рік

№	Фактори ринку аграрної продукції	Значення 2023 р.	Вплив на ТОВ «АГ-БАГ-Україна»	Прогноз на 2025 рік
1	Загальний обсяг аграрного ринку в Україні (млрд грн)	650	Зростання попиту на засоби зберігання зерна та кормів	Очікуване зростання на 5-7%
2	Обсяг експорту агропродукції (млрд дол.)	22,8	Збільшення експорту сприяє розвитку клієнтської бази	Можливе зростання через міжнародні угоди
3	Валовий збір зернових (млн тон)	56,2	Потреба у високоякісних системах зберігання та заготівлі	Зростання через покращення погодних умов
4	Середня ціна на зерно (грн/т)	6 800	Зростання цін підвищує інтерес до якісних зберігаючих технологій	Очікуване зростання на 3-5%
5	Попит на кормові добавки	Збільшення на 10%	Підвищений попит на якісні силосні плівки та рукава	Подальше зростання через розширення тваринництва
6	Імпорт техніки для заготівлі кормів (млн дол.)	95	Розширення асортименту техніки для кормозаготівлі	Незначне зростання через потребу в модернізації
7	Конкуренція у сфері кормозаготівлі	Висока	Необхідність покращення конкурентних переваг	Збільшення через появу нових гравців
8	Державне регулювання та підтримка	Дотації для аграріїв	Можливість отримання державної підтримки	Очікується стабільний рівень підтримки
9	Екологічні вимоги до виробництва	Зростання вимог щодо використання біоекологічних матеріалів	Адаптація продукції до екологічних стандартів	Подальше посилення вимог

Джерело: складено автором на основі [21;22]

Аналіз ринку аграрної продукції та його впливу на діяльність ТОВ «АГ-БАГ-Україна» у 2023 році дозволяє зробити висновки про суттєві фактори, які визначають розвиток компанії на цьому ринку. В умовах загального зростання обсягу аграрного ринку в Україні, компанія відчуває збільшення попиту на свої продукти, зокрема на засоби зберігання зерна та кормів, що сприяє росту її клієнтської бази. Сприятливі прогнози щодо зростання ринку на 5-7% у найближчі

роки створюють можливості для подальшого розвитку та залучення нових споживачів.

Збільшення експорту агропродукції, зокрема зернових, також є важливим чинником для ТОВ «АГ-БАГ-Україна», оскільки підвищений експорт стимулює потребу у високоякісних системах зберігання. Зокрема, високі ціни на зерно у 2023 році ще більше підвищують інтерес до ефективних зберігаючих технологій, що дає компанії додаткові можливості для збільшення обсягів продажів. Прогноз на 2025 рік також вказує на подальше зростання попиту на ці технології, зокрема через покращення погодних умов, які можуть сприяти збільшенню валового збору зернових.

Однією з тенденцій є також збільшення попиту на кормові добавки, що позитивно впливає на попит на продукцію компанії, зокрема на силосні плівки та рукава, що є важливими для зберігання кормів. Це свідчить про необхідність ТОВ «АГ-БАГ-Україна» адаптувати свої продукти до розширення тваринництва, що є ще однією значною можливістю для розвитку бізнесу.

Проте, компанія стикається з високою конкуренцією на ринку кормозаготівлі, що вимагає постійного вдосконалення конкурентних переваг і диференціації продукції. У цьому контексті важливим є не тільки збільшення асортименту, а й вдосконалення технологій та інновацій. Оскільки державна підтримка аграріїв зберігається на стабільному рівні, компанії можуть розраховувати на певну допомогу з боку держави для розвитку бізнесу.

Зростаючі екологічні вимоги до виробництва, зокрема впровадження біоекологічних матеріалів, створюють додаткові виклики для компанії, які потребують адаптації продукції до нових стандартів. Проте це також є можливістю для інновацій та покращення якості продукції, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності.

ТОВ «АГ-БАГ-Україна» має значний потенціал для подальшого зростання та розвитку на ринку аграрної продукції, якщо зможе ефективно адаптуватися до змінних умов, зокрема через удосконалення технологій, розширення асортименту продукції та підвищення якості відповідно до екологічних вимог [21;22].

Таким чином, ринок сільськогосподарських плівок і рукавів для зберігання зерна є потенційно вигідним для ТОВ «АГ-БАГ-Україна», проте необхідно враховувати високий рівень конкуренції, сезонність попиту та макроекономічні фактори, що впливають на прибутковість і стійкість компанії.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції та діагностика управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві

У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін економічного середовища, ефективне управління конкурентоспроможністю продукції стало ключовим фактором для досягнення стабільного розвитку та підвищення ринкових позицій підприємств. Конкурентоспроможність продукції визначає її здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічні товари конкурентів, що є основою для успішного функціонування на ринку та забезпечення високих фінансових результатів підприємства.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони продукції, а також визначити напрями для її вдосконалення. Водночас, діагностика управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві дає змогу оцінити ефективність існуючих стратегій і заходів, що впливають на цей рівень, а також сформулювати рекомендації для підвищення управлінської ефективності.

Таблиця 2.5 містить порівняльну оцінку основної продукції ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» з продукцією конкурентів у кількох категоріях товарів, що включають силосні плівки, рукава для зберігання кормів та зерна, а також розкидачі добрив [23;24].

Таблиця 2.5 – Порівняльна оцінка основної продукції ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» з продукцією конкурентів

Показник	Вага	Силос на плівка (ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»)	Силос на плівка (ТОВ «Флекс Україна»)	Рукава для зберігання кормів (ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»)	Рукава ТОВ «СелПак» (Туреччина)	Рукава для зберігання зерна (ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»)	Рукава ТОВ «Grain Bags Україна»	Розкидачі добрив ANNAB URGER (ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»)	Розкидачі добрив ТОВ «Амако» (BREDAL, DANIALA)
Відповідність стандартам якості	0,25	5,0	4,6	5,0	4,5	5,0	4,4	5,0	4,7
Споживча цінність / Унікальність	0,20	3,5	3,8	4,8	4,2	3,7	3,9	4,9	4,5
Ціна у порівнянні з конкурентами	0,25	4,2	4,5	4,4	4,6	3,8	4,1	3,6	4,0
Післяпродажний сервіс	0,15	4,5	3,5	4,5	3,8	4,5	3,9	5,0	4,2
Екологічність матеріалів	0,20	4,0	4,2	4,8	4,0	4,0	4,1	4,9	4,2
Зважений бал	1,00	4,41	4,17	4,73	4,26	4,19	4,15	4,68	4,35

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Проведена порівняльна оцінка основної продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» з продукцією провідних конкурентів на ринку агропромислового обладнання та матеріалів дала змогу сформуванню комплексного уявлення про рівень її конкурентоспроможності та визначити стратегічні орієнтири подальшого розвитку. Таблиця 2.5, яка охоплює вісім ключових позицій з порівняльного аналізу, базується на експертному ранжуванні за шістьма параметрами (якість,

унікальність, ціна, сервіс, екологічність та середній бал), демонструє, що за більшістю з них продукція ТОВ «АГ-БАГ-Україна» є не лише конкурентоздатною, а й здебільшого випереджає аналоги інших виробників [23;24].

Насамперед слід відзначити стабільно високі показники відповідності продукції стандартам якості (усі позиції компанії мають оцінку 5,0), що засвідчує наявність ефективної системи контролю якості, сучасного виробничого обладнання, сертифікованих технологій та належного технічного нагляду за дотриманням норм. Це створює передумови для успішної конкуренції як на національному, так і на міжнародному рівнях. Особливо це важливо в умовах поступової гармонізації стандартів якості продукції з нормами ЄС, що відкриває можливості для розширення експортного потенціалу.

Оцінка споживчої цінності та унікальності демонструє певну варіативність: з одного боку, кормові рукава та розкидачі добрив ANNABURGER мають суттєву перевагу внаслідок їх технологічної спеціалізації, функціональності та адаптованості до умов українського аграрного виробництва; з іншого боку, силосна плівка та зернові рукава дещо поступаються за цим критерієм продукції таких конкурентів, як «Флекс Україна» або «Grain Bags Україна», що зумовлено більшою маркетинговою активністю та агресивною політикою диференціації з боку останніх. Це вказує на необхідність активізації розробки інноваційних характеристик продукції, впровадження оригінальних дизайнерських або функціональних рішень, а також створення доданої цінності через цифрові сервіси або сервісні пропозиції.

Ціновий аспект демонструє відносну збалансованість. У більшості випадків продукція ТОВ «АГ-БАГ-Україна» утримує конкурентоспроможну ціну з деяким відставанням від дешевших альтернатив. Це виправдано високими якісними характеристиками, проте в умовах економічної нестабільності та цінової чутливості аграрного сектору підприємству варто розглянути можливість диференціації пропозицій за ціновими сегментами — наприклад, шляхом запуску базової лінійки продукції з обмеженим функціоналом [23;24].

Високі оцінки за критерієм післяпродажного сервісу (в межах 4,5–5,0) підтверджують сильні сторони компанії в частині побудови довгострокових відносин із клієнтами. Розвинена інфраструктура обслуговування, гнучкі умови підтримки, персоналізовані консультації та оперативність реагування на запити — усе це створює значну нематеріальну цінність, яка перетворюється на лояльність споживача та підтримує сталість попиту. З урахуванням цього, доцільним є подальше посилення клієнтоорієнтованої моделі взаємодії, зокрема впровадження цифрових інструментів CRM та програм гарантійного моніторингу.

Не менш важливим фактором є екологічність матеріалів — показник, який набуває дедалі більшого значення в умовах екологічної трансформації ринку. Тут продукція ТОВ «АГ-БАГ-Україна» займає порівняно високі позиції, хоча й не є беззаперечним лідером. Сучасний агросектор потребує не лише функціональної, а й сталозорієнтованої продукції. У зв'язку з цим, підприємству доцільно посилити акценти на впровадження біорозкладних та енергоощадних матеріалів, а також комунікувати ці переваги на ринку як складову корпоративної соціальної відповідальності [23;24].

Таким чином, результати аналізу свідчать про високий рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» в розрізі ключових технічних та маркетингових характеристик. Водночас результати виявили певні напрями, що потребують вдосконалення, зокрема інноваційний розвиток, розширення цінових сегментів, екологізація виробництва та посилення брендингу. Системна робота в зазначених напрямках дозволить підприємству не лише втримати наявні ринкові позиції, а й розширити свою частку як у національному, так і в міжнародному конкурентному середовищі.

Отже, результати порівняльної оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» показують, що компанія має значні переваги на ринку завдяки високій якості, конкурентоспроможним цінам, розвиненому післяпродажному сервісу та екологічним характеристикам своїх товарів. Водночас для подальшого вдосконалення конкурентоспроможності слід звернути увагу на

підвищення споживчої цінності окремих видів продукції та оптимізацію екологічності матеріалів для силосних плівок і рукавів для зберігання зерна.

Таблиця 2.6 надає огляд динаміки ключових показників конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» за період з 2021 по 2023 рік. Вона включає такі важливі показники, як обсяг реалізації продукції, кількість реалізованих одиниць, частка повторних клієнтів, середній чек покупки, частка нових продуктів у загальному асортименті, частка онлайн-продажів та індекс задоволеності клієнтів [25].

Таблиця 2.6 – Динаміка збутових показників ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за 2021–2023 рр., %
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	115 171	328 095	119 435	+3,7%
Кількість реалізованих одиниць	3 500	3 900	4 310	+23,1%
Частка повторних клієнтів, %	36%	41%	48%	+12 п.п.
Середній чек покупки, грн	80 857	82 051	82 816	+2,4%
Частка нових продуктів в загальному асортименті, %	14%	17%	20%	+6 п.п.
Частка онлайн-продажів, %	6%	9%	13%	+7 п.п.
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), балів із 10	7,4	8,0	8,5	+1,1

Джерело: складено автором на основі [25]

Динаміка показників конкурентоспроможності основної продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна», представлена в таблиці 2.6, свідчить про позитивні тенденції в розвитку компанії за період з 2021 по 2023 рік. Зокрема, обсяг реалізації продукції та кількість реалізованих одиниць показують стабільне зростання, що свідчить про збільшення попиту на продукцію компанії та її успіх на ринку.

Важливим аспектом є збільшення частки повторних клієнтів, що зросла на 12 процентних пунктів за вказаний період. Це свідчить про підвищення лояльності споживачів до продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна», що є критично важливим для забезпечення стабільного попиту в умовах високої конкуренції на ринку. Задоволення клієнтів також відображено в зростанні індексу задоволеності клієнтів (CSI), який підвищився на 1,1 бали, досягнувши оцінки 8,5 з 10.

Зростання середнього чека покупки на 2,4% вказує на помірне підвищення вартості покупок, що може бути пов'язано з оптимізацією продуктового портфеля

або з підвищенням вартості певних товарів. При цьому частка нових продуктів у загальному асортименті також зросла на 6 п.п., що свідчить про інноваційний підхід компанії до оновлення та розширення асортименту, адаптуючись до змінюваних потреб ринку та споживачів.

Значне зростання частки онлайн-продажів на 7 п.п., що досягло 13%, є важливим індикатором адаптації компанії до сучасних трендів в електронній комерції. Цей напрямок дозволяє досягати більш широкої аудиторії споживачів і підвищує ефективність збуту в умовах цифровізації економіки [25].

Отже, аналіз динаміки показників ТОВ «АГ-БАГ-Україна» свідчить про успішне впровадження стратегії розвитку, спрямованої на збільшення обсягів продажів, підвищення лояльності клієнтів, впровадження інновацій та розвитку онлайн-каналів збуту. Враховуючи позитивні зміни в усіх основних показниках, можна зробити висновок, що компанія ефективно управляє своєю конкурентоспроможністю, адаптуючи свою діяльність до змінюваного ринкового середовища та потреб споживачів.

Таблиця 2.7 надає огляд ключових управлінських показників ефективності системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «АГ-БАГ-Україна» за період з 2021 по 2023 рік. Ці показники відображають результати діяльності компанії в аспектах, що безпосередньо впливають на її здатність залишатися конкурентоспроможною на ринку [26].

Таблиця 2.7 – Ключові управлінські показники ефективності системи управління конкурентоспроможністю, 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за період	Методика оцінювання та джерело даних
Частка витрат на інновації у загальному бюджеті, %	8,5	9,3	10,1	+1,6 п.п.	Дані фінансового департаменту, аналітика внутрішніх звітів інвестиційного бюджету
Рівень автоматизації бізнес-процесів (кількість автоматизованих процесів)	3	6	8	+167%	Результати аудиту ІТ-відділу, інвентаризація автоматизованих процедур
Середній час обробки замовлення, год	36	28	20	-44%	Моніторинг CRM-системи, звіти логістичного та комерційного відділів

Час виведення нового продукту на ринок, міс	10	8	6	-40%	Оцінка маркетинг-відділу та служби розвитку продукту за даними з планів запуску
Середній рівень мотивації персоналу (за шкалою 1–10)	6,2	7,1	7,8	+1,6 бала	Результати анонімного опитування працівників HR-відділом
Частка персоналу, що пройшов навчання протягом року, %	48%	61%	74%	+26 п.п.	Дані служби персоналу, річні звіти про участь у внутрішніх і зовнішніх тренінгах

Джерело: складено автором на основі [26]

Динаміка показників, представлених в таблиці 2.7, демонструє значні досягнення ТОВ «АГ-БАГ-Україна» в удосконаленні управлінської системи для забезпечення конкурентоспроможності протягом 2021–2023 років. Зростання частки витрат на інновації в загальному бюджеті на 1,6 п.п., що досягло 10,1% у 2023 році, свідчить про стійку орієнтацію компанії на впровадження нових технологій та рішень, що є важливим фактором для підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Це підтверджується також зростанням рівня автоматизації бізнес-процесів, який зріс на 167% за три роки. Впровадження автоматизації дозволяє значно підвищити ефективність бізнес-операцій, зменшити час на виконання завдань і знизити витрати, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та конкурентних переваг підприємства.

Прискорення часу обробки замовлень на 44% (з 36 годин у 2021 році до 20 годин у 2023 році) свідчить про значне вдосконалення операційних процесів, що дозволяє компанії оперативніше реагувати на запити клієнтів, підвищуючи рівень їх задоволеності та лояльності. Крім того, зменшення часу виведення нового продукту на ринок на 40% (з 10 до 6 місяців) вказує на більш швидку адаптацію підприємства до змінюваних умов ринку та здатність оперативно задовольняти потреби споживачів, що є важливим аспектом конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції.

Позитивна динаміка мотивації персоналу, що зросла на 1,6 бали за три роки, а також збільшення відсотка співробітників, які пройшли навчання, на 26 п.п., відображає значний прогрес у розвитку людських ресурсів компанії. Це свідчить про важливість інвестицій в освіту та розвиток персоналу, що є ключовим

фактором для підтримки високої продуктивності та інноваційного потенціалу підприємства [26].

Таким чином, результати таблиці 2.7 підтверджують, що ТОВ «АГ-БАГ-Україна» ефективно використовує інновації, автоматизацію, та навчання персоналу для підвищення конкурентоспроможності та покращення своїх управлінських процесів. Це дозволяє компанії не тільки забезпечити стабільний розвиток, але й посилювати свої позиції на ринку, ефективно реагуючи на зовнішні та внутрішні виклики.

Таблиця 2.8 надає аналіз стратегічних груп конкурентів ТОВ «АГ-БАГ-Україна» в контексті її основної продукції, що дозволяє оцінити позиціонування компанії на ринку та її конкурентні переваги. Карта стратегічних груп класифікує основних конкурентів компанії за кількома важливими критеріями: асортимент продукції, географія діяльності, рівень сервісу та підтримки, цінова стратегія та конкурентна позиція [27;28].

Таблиця 2.8 – Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Стратегічна група	Компанії-конкуренти	Асортимент продукції	Географія діяльності	Рівень сервісу та підтримки	Цінова стратегія	Конкурентна позиція
1. Преміум постачальники імпортової техніки	ТОВ «МегаТех», ТОВ «Лозівськ і машини»	Постачають високотехнологічну сільгосптехніку (в т.ч. імпортовану), спеціалізовану техніку для заготівлі кормів, рукава з багат шарових полімерів. У 2023 році обсяг реалізації продукції склав понад 190 млн грн.	Представництва у 10+ областях, логістика охоплює всю територію України, частина продукції експортується до Польщі, Угорщини.	Високий – персональні менеджери, навчання персоналу, демонстраційні дні, техпідтримка 24/7. Середній бал за індексом сервісної підтримки – 9,1 з 10.	Висока – середня ціна вище на 18–25% порівняно із середньоринковими значеннями. Ставка на преміум-сегмент і імідж бренду.	Займають ~20% ринку сільгосптехніки у преміальному сегменті. Їхні сильні сторони – технології, але слабкість – ціна і довготривала окупність.
2. Універсальні постачальники і агропрішень	ТОВ «ІнтерАгроПак», ТОВ «АгроТемп»	Широкий асортимент: силосні плівки, агро рукава, добрива, базове обладнання. Портфель включає понад 150 найменувань. У 2023 році оборот ~135 млн грн.	Центральна, Східна та Північна Україна. Власні склади у Вінниці, Полтаві, Чернігові.	Середній – консультування, доставка, техпідтримка через call-центр. CSI (Customer Satisfaction Index) – 7,8.	Середній рівень цін, активна гнучка політика знижок для фермерів. Спеціальні пропозиції при великих партіях.	Конкуренти АГ-БАГ у регіонах. Частка ринку – 14%. Програють у впровадженні інновацій та глибокому сервісі.
3. Локальні постачальники з мінімальним сервісом	ФОП «Демченко», ТОВ «АгроТехКом»	Обмежений асортимент – переважно плівка, агрообладнання місцевого виробництва або китайського імпорту. Продаж до 25 тис. одиниць на рік.	Діяльність зосереджена у 2–3 областях. Наприклад, Черкаська, Кіровоградська, Житомирська.	Низький – обмежена підтримка, відсутність післяпродажного обслуговування. Рівень лояльності клієнтів – лише 58%.	Дуже низька – іноді до –30% від ринку. Основна стратегія – ціновий демпінг.	Частка ринку – близько 6–8%. Сильні в умовах жорсткої економії фермерів. Вразливі щодо довгострокових контрактів.
4. Компанії з експортною орієнтацією	ТОВ «ПОЛІПАК УКРАЇНА», ТОВ «УКРПАК АГРО»	Силосна плівка преміум-якості, біоагрополімери, товари з сертифікацією ISO. Виробництво – до 1200 т полімерної продукції щорічно.	Експорт в країни ЄС (Польща, Словаччина, Румунія). В Україні – обмежена	Високий – під європейські стандарти. Гарантії, технічні паспорти, сертифікати. CSI – 8,8.	Висока – за рахунок сертифікацій, екостандартів та фокусу на B2B-експорт.	Частка українського ринку – 3–5%, але зростає. Конкуренти по еко-ніші, з якою «АГ-БАГ-

			дистрибуція через онлайн-канали.			УКРАЇНА» починає працювати.
5. ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»	–	Продаж силосних плівок, полімерних рукавів, техніки для заготівлі кормів (в т.ч. ANNABURGER), сервісне обслуговування, навчання, консультації. Асортимент – понад 200 позицій.	Вся Україна: охоплення 17 областей, клієнтська база – понад 500 агропідприємств щороку.	Високий – технічна підтримка, консультації, виставки, безкоштовні навчальні програми. CSI – 9,3.	Середня – конкурентна ціна з оптимальним балансом якості. Участь у держгрантах.	Частка ринку ~22%. Сильні сторони – поєднання сервісу, інновацій, технічної експертизи. Зміцнює позиції в онлайн-продажах і агромоніторингу

Джерело: складено автором на основі [27;28]

Таблиця 2.8 представляє порівняльний аналіз стратегічних груп конкурентів ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», що дозволяє зрозуміти конкурентні позиції компанії в контексті її основної продукції та оцінити сильні і слабкі сторони її конкурентів на ринку сільськогосподарської техніки та агрорішень. Це дозволяє ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» краще орієнтуватися в ринковому середовищі, формувати стратегії для зміцнення своїх конкурентних позицій і визначати потенційні напрямки для подальшого розвитку.

Перша стратегічна група, преміум постачальники імпортової техніки, представлена такими компаніями, як ТОВ «МегаТех» і ТОВ «Лозівські машини», які займають високий сегмент ринку завдяки постачанню високотехнологічної сільгосптехніки. Ці компанії мають сильні сторони в галузі технологій, однак їхня стратегія, що орієнтована на преміум-сегмент, передбачає високу ціну і, як наслідок, довготривалу окупність. Це є значною вразливістю в умовах сучасної економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку. У цьому контексті ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» може скористатися своїми конкурентними перевагами, такими як більш доступні ціни і високий рівень сервісу, щоб залучити клієнтів, які шукають оптимальне співвідношення ціни та якості.

Другу групу складають універсальні постачальники агрорішень, такі як ТОВ «ІнтерАгроПак» і ТОВ «АгроТемп». Ці компанії мають широкий асортимент продукції, що включає силосні плівки, агрорукава, добрива та базове обладнання. Їхня цінова стратегія є більш гнучкою, зокрема через надання спеціальних пропозицій для великих партій та активну політику знижок для фермерів. Однак, незважаючи на широку географію діяльності, ці компанії мають слабкі позиції в аспектах інновацій і глибокого сервісу, що створює можливості для ТОВ «АГ-БАГ-

УКРАЇНА» зміцнити свою позицію завдяки орієнтації на новітні технології, високий рівень обслуговування та інноваційні агрорішення [27;28].

Третю групу складають локальні постачальники з мінімальним сервісом, серед яких можна виділити ФОП «Демченко» та ТОВ «АгроТехКом». Ці компанії орієнтуються на ціновий демпінг, що дозволяє їм залучати клієнтів у регіонах з обмеженим бюджетом. Проте їхня слабкість полягає в обмеженому асортименті та низькому рівні сервісу, що знижує їхню здатність забезпечувати високий рівень лояльності клієнтів. У цьому контексті ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» може скористатися своєю стратегією, орієнтованою на високий рівень сервісу та інновації, щоб створити додаткову цінність для споживачів, особливо в тих сегментах, де конкуренція базується лише на цінових перевагах.

Четверту групу становлять компанії з експортною орієнтацією, такі як ТОВ «ПОЛПАК УКРАЇНА» та ТОВ «УКРПАК АГРО». Ці компанії зосереджені на постачанні продукції за високими екологічними стандартами і сертифікаціями ISO, орієнтуючись на експорт до країн Європейського Союзу. Їхні слабкі сторони — обмежена дистрибуція на українському ринку і відсутність широкої клієнтської бази всередині країни. Водночас, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» вже починає працювати в екологічній ніші, що дозволяє їй використовувати ці нові ринкові можливості для зміцнення своїх позицій в Україні та за кордоном. Сильна конкурентна позиція компанії в поєднанні з інноваційними продуктами і високим рівнем сервісу може стати вирішальним фактором у боротьбі за частку ринку в екологічно орієнтованому сегменті.

ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», займаючи близько 22% українського ринку, демонструє свої конкурентні переваги в поєднанні з інноваційним підходом до продажу та високим рівнем сервісу. Компанія має конкурентоспроможні ціни та активно розвиває онлайн-продажі та агромоніторинг, що дозволяє їй посилювати свої позиції в аграрному секторі. Завдяки орієнтації на інновації та високу якість сервісу, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» здатна конкурувати не тільки з локальними постачальниками, але й з більш великими та технологічно розвиненими компаніями, що працюють на преміум- та експортних ринках [27;28].

Таким чином, карта стратегічних груп конкурентів показує, що ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» має сильні позиції на ринку завдяки своїй конкурентоспроможній стратегії, яка включає поєднання високоякісного сервісу, інноваційних продуктів та оптимального балансу цінової стратегії. Водночас компанія повинна продовжувати посилювати свої позиції в нових екологічних нішах і онлайн-продажах, а також працювати над покращенням сервісу і розширенням асортименту для подальшого зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку.

2.3. Обґрунтування перспективних напрямів вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна»

У сучасному конкурентному середовищі підприємства повинні постійно вдосконалювати свої стратегії та бізнес-процеси, аби утримувати та зміцнювати свої позиції на ринку. Управління конкурентоспроможністю є ключовим аспектом стратегії розвитку компанії, оскільки дозволяє адаптуватися до змін у попиті, технологіях та економічному середовищі. У рамках цього процесу важливо розробляти та впроваджувати інноваційні підходи, які дозволяють не тільки поліпшити існуючі показники ефективності, а й зберігати довгострокову конкурентну перевагу.

Для ТОВ «АГ-БАГ-Україна» досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції неможливе без постійного аналізу та вдосконалення ключових напрямків, таких як розширення цифрових каналів збуту, покращення сервісу, інновації у виробництві, автоматизація бізнес-процесів та глибше розуміння ринку. Важливим аспектом є також удосконалення маркетингових стратегій для підвищення лояльності клієнтів і збільшення частки повторних покупок.

Таблиця 2.9 надає обґрунтування перспективних напрямків вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» на основі

конкретних заходів, їх очікуваних ефектів, потенційних ризиків та механізмів мінімізації цих ризиків. Вона охоплює ключові ініціативи, які мають значний вплив на покращення ефективності бізнес-процесів компанії .

Таблиця 2.9 – Обґрунтування перспективних напрямків вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна»

Напрямок вдосконалення	Захід	Очікуваний ефект	Потенційні ризики	Механізми мінімізації ризиків
1. Розширення цифрових каналів збуту	Запуск онлайн-магазину та маркетингової кампанії в соціальних мережах (SMM, SEO)	Збільшення продажів на 15-20% через онлайн-канали, залучення нових клієнтів	Висока конкуренція в онлайн-просторі, потреба у додаткових інвестиціях	Використання таргетованої реклами, залучення маркетингових агентств, SEO-оптимізація сайту
2. Вдосконалення сервісу та післяпродажного обслуговування	Впровадження CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами та покращення сервісу	Підвищення рівня задоволеності клієнтів на 10-15%, збільшення повторних продажів	Високі витрати на впровадження CRM, потреба у навчанні персоналу	Поетапне впровадження, підтримка провайдера CRM, навчання співробітників
3. Підвищення якості продукції через інновації	Впровадження екологічних сертифікатів для продукції, використання біорозкладних матеріалів	Покращення іміджу компанії, відкриття нових ринків (зокрема ЄС), підвищення конкурентоспроможності	Високі інвестиційні витрати на технологічні зміни, ризик несвоєчасного впровадження	Пошук партнерів для спільного фінансування, участь у держгрантах, тестування матеріалів на виробництві
4. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою автоматизації	Впровадження ERP-системи для інтеграції всіх підрозділів підприємства	Зниження витрат на операційні процеси на 10-12%, підвищення ефективності управління	Складність інтеграції ERP, опір з боку персоналу	Обрання гнучкого ERP-платформи, поетапне навчання і впровадження, підтримка на кожному етапі
5. Поглиблений аналіз ринку та конкурентів	Створення аналітичного відділу для регулярного збору та обробки ринкових даних	Поліпшення стратегічного планування, підвищення точності прогнозів розвитку на 15-20%	Висока вартість утримання аналітичного відділу, обмеженість внутрішніх ресурсів	Використання відкритих баз даних, аутсорсинг аналізу, оптимізація процесів збору інформації
6. Удосконалення маркетингових стратегій	Розробка нових програм лояльності та персоналізованих пропозицій для клієнтів	Збільшення частки повторних покупок на 8-10%, покращення лояльності клієнтів	Потреба в постійній адаптації програм під нові умови ринку	Врахування змін у споживчому попиті, інтеграція CRM для персоналізації пропозицій, моніторинг ефективності програм

Джерело: складено автором на основі [29;30]

Таблиця 2.9 детально висвітлює основні напрямки вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна», що включають інноваційні заходи для підвищення ефективності компанії. Кожен із запропонованих напрямків має потенціал значно покращити різні аспекти діяльності підприємства, від розширення цифрових каналів збуту до вдосконалення

сервісу та впровадження новітніх технологій. За допомогою цих заходів компанія може не лише покращити свої фінансові результати, а й значно підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, залучити нових клієнтів та зміцнити лояльність існуючих.

Одним із найбільш перспективних напрямків є розширення цифрових каналів збуту, що передбачає запуск онлайн-магазину та маркетингової кампанії в соціальних мережах. Це дозволить значно збільшити продажі через онлайн-канали, що є важливим етапом у світлі стрімкої цифровізації ринку. Однак високий рівень конкуренції в онлайн-просторі і потреба у додаткових інвестиціях є ризиками, які можуть бути знижені через використання таргетованої реклами та SEO-оптимізацію сайту, що забезпечить ефективну присутність у цифровому середовищі.

Вдосконалення сервісу та післяпродажного обслуговування за допомогою впровадження CRM-системи є важливим кроком для автоматизації взаємодії з клієнтами і покращення їх задоволеності. Це сприятиме збільшенню повторних продажів і зростанню лояльності. Потенційні ризики, пов'язані з високими витратами на впровадження CRM та необхідністю навчання персоналу, можуть бути мінімізовані за допомогою поетапного впровадження та підтримки провайдера системи [29;30].

Підвищення якості продукції через інновації, зокрема через впровадження екологічних сертифікатів та використання біорозкладних матеріалів, дозволить компанії поліпшити імідж та відкрити нові ринки, особливо в ЄС, де екологічні стандарти є важливим критерієм для постачальників. Проте високі інвестиційні витрати і ризик несвоєчасного впровадження цих змін потребують ретельного планування та пошуку партнерів для спільного фінансування, а також участі в держгрантах.

Оптимізація бізнес-процесів за допомогою автоматизації, зокрема впровадження ERP-системи, є важливим кроком для інтеграції всіх підрозділів підприємства та зниження витрат на операційні процеси. Складність інтеграції ERP і опір з боку персоналу є потенційними ризиками, однак вибір гнучкої ERP-

платформи та поетапне навчання персоналу допоможуть забезпечити успішну інтеграцію системи.

Поглиблений аналіз ринку та конкурентів шляхом створення аналітичного відділу для збору та обробки ринкових даних дозволить значно покращити стратегічне планування та точність прогнозів. Висока вартість утримання аналітичного відділу і обмеженість внутрішніх ресурсів можуть бути подолані через аутсорсинг аналізу та використання відкритих баз даних.

Нарешті, удосконалення маркетингових стратегій, зокрема розробка нових програм лояльності та персоналізованих пропозицій для клієнтів, допоможе збільшити частку повторних покупок і покращити лояльність клієнтів. Адаптація програм до змінюваних умов ринку вимагає постійної уваги, однак інтеграція CRM для персоналізації пропозицій і моніторинг ефективності цих програм дозволить забезпечити їх успішність [29;30].

Таблиця 2.10 відображає матрицю відповідальності за реалізацію заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. У таблиці наведено ключові заходи, такі як запуск онлайн-магазину, впровадження CRM та ERP-систем, екологізація продукції, створення аналітичного відділу та програми лояльності, з детальним розподілом відповідальності серед різних підрозділів компанії.

Таблиця 2.10 – Матриця відповідальності за реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності

Захід / Підрозділ	Керівництво	Маркетинг	ІТ	HR	Виробництво / R&D	Відділ продажів	Фінанси	Зовнішні консультанти
Онлайн-магазин та маркетингова кампанія	Затвердження бюджету та KPI	Основний виконавець	Техпідтримка сайту	–	–	–	Узгодження бюджету	SEO, SMM-агентства
Впровадження CRM-системи	Прийняття рішення, контроль	–	Технічне впровадження	Організація навчання	–	Основний користувач	Контроль витрат	CRM-провайдер

Екологізація продукції	Затвердження стратегії	–	–	–	Основний виконавець	–	Узгодження інвестицій	Екологічні аудитори
Впровадження ERP-системи	Контроль реалізації	–	Основний виконавець	–	–	–	Основний користувач	ERP-інтегратор
Створення аналітичного відділу	Прийняття рішення, стратегія	Співвиконавець	–	Найм фахівців	–	Надання даних	–	Можливий аутсорсинг
Програми лояльності та персоналізація	Затвердження політик	Основний виконавець	Технічна інтеграція з CRM	–	–	Підтримка в реалізації	–	–

Джерело: складено автором

Матриця відповідальності, представлена в таблиці 2.10, демонструє чітку організацію ролей і функцій, що необхідні для реалізації заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розподіл відповідальності серед різних підрозділів дозволяє забезпечити ефективне виконання кожного етапу процесу. Це особливо важливо для комплексних проектів, таких як впровадження ERP і CRM систем, створення онлайн-магазину та програм лояльності, де успіх залежить від злагодженості дій різних команд, що працюють над різними аспектами проекту. Наприклад, для онлайн-магазину та маркетингової кампанії маркетинговий відділ виконує основну роль у просуванні та реалізації, в той час як IT відділ забезпечує технічну підтримку, а зовнішні консультанти відповідають за SEO та SMM стратегії. Це свідчить про стратегічний підхід до управління проектами, що включає не лише внутрішню взаємодію між підрозділами, але й активне використання зовнішніх ресурсів та експертів для досягнення оптимальних результатів.

Розподіл відповідальності за впровадження CRM та ERP систем є ключовим для забезпечення безперебійної роботи бізнес-процесів. У цих проектах керівництво компанії не тільки приймає стратегічні рішення, але й здійснює контроль за їх реалізацією, що дозволяє оперативно коригувати хід впровадження в разі необхідності. Важливість створення аналітичного відділу, що включає

співпрацю маркетингу, HR та інших підрозділів, підкреслює необхідність глибокого аналізу даних для покращення управлінських рішень, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринку та потреби споживачів.

Впровадження екологічних ініціатив та стратегій лояльності також отримує належну увагу в цій матриці. Екологізація продукції вимагає співпраці між керівництвом, фінансовим відділом і зовнішніми аудиторами, що підтверджує важливість балансування економічної вигоди з екологічними стандартами. Програми лояльності, у свою чергу, забезпечують компанії додаткову конкурентну перевагу, сприяючи побудові довгострокових відносин з клієнтами.

Отже, матриця відповідальності є ефективним інструментом для забезпечення високого рівня організації і координації в процесі реалізації стратегічних заходів. Вона дозволяє чітко визначити роль кожного підрозділу та забезпечити успіх у впровадженні ініціатив, які підвищують конкурентоспроможність підприємства, сприяючи його сталому розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

Таблиця 2.11 представляє календарний план реалізації перспективних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». У таблиці представлені ключові етапи реалізації кожного заходу, терміни їх виконання та відповідальні підрозділи або особи.

Таблиця 2.11 – Календарний план реалізації перспективних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

№	Захід	Ключові етапи реалізації	Термін виконання	Відповідальні підрозділи / особи
1	Запуск онлайн-магазину та маркетингової кампанії (SMM, SEO)	Розробка інтернет-магазину; пошукова оптимізація сайту; розробка рекламної стратегії; запуск кампанії	III кв. 2025 – I кв. 2026	Маркетинг-відділ, IT-відділ, зовнішні підрядники
2	Впровадження CRM-системи	Вибір CRM-платформи; адаптація системи до процесів; навчання персоналу; повноцінне впровадження	III – IV кв. 2025	Відділ продажів, HR, CRM-консультанти
3	Екологізація продукції (сертифікація, біоматеріали)	Визначення сертифікаційних стандартів; відбір постачальників матеріалів;	IV кв. 2025 – II кв. 2026	Виробничий відділ, відділ якості, R&D

		виробниче тестування; сертифікація		
4	Впровадження ERP-системи	Оцінка існуючих бізнес-процесів; вибір ERP-системи; адаптація програмного забезпечення; запуск системи	I – III кв. 2026	IT-відділ, фінансовий відділ, зовнішній інтегратор
5	Створення аналітичного відділу	Формування функціональних завдань; підбір персоналу; налагодження збору і обробки даних; запуск операцій	IV кв. 2025 – I кв. 2026	Керівник проєкту, HR, маркетинг
6	Програми лояльності та персоналізовані пропозиції	Розробка концепції лояльності; налаштування інтеграції з CRM; проведення тестового запуску; масштабування	I – II кв. 2026	Маркетинг, CRM-менеджер, відділ продажів

Джерело: складено автором

Календарний план демонструє комплексний підхід до реалізації стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Кожен захід, зазначений у таблиці, має чітко визначені етапи реалізації, терміни виконання та відповідальні підрозділи, що дозволяє ефективно координувати роботу і забезпечити своєчасне виконання поставлених завдань. Запуск онлайн-магазину, впровадження CRM та ERP систем, екологізація продукції та створення аналітичного відділу є важливими елементами стратегії підприємства, що сприятимуть не лише підвищенню ефективності внутрішніх процесів, але й зміцненню його позицій на ринку.

Впровадження онлайн-магазину і маркетингових кампаній дозволить розширити канали збуту, покращити взаємодію з кінцевими споживачами та підвищити впізнаваність бренду. Водночас, інтеграція CRM та ERP систем значно оптимізує процеси управління взаємодією з клієнтами та внутрішніми бізнес-процесами, що забезпечить більш ефективне управління ресурсами та інформацією. Екологізація продукції через сертифікацію та впровадження біоматеріалів дасть змогу не тільки покращити екологічні показники виробництва, а й зміцнити репутацію компанії, відповідно до сучасних вимог сталого розвитку. Створення аналітичного відділу дозволить підприємству ефективніше аналізувати ринкові тенденції, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Програми лояльності та персоналізовані пропозиції, що розробляються в рамках цієї діаграми, підвищать задоволеність споживачів і сприятимуть формуванню довгострокових відносин з клієнтами, що є ключовим аспектом у підтримці конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, реалізація цих заходів у визначені терміни дозволить ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» зміцнити свою конкурентну позицію, покращити фінансові результати та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та партнерами.

Узагальнюючи, усі напрямки вдосконалення, наведені в таблиці 2.9, є стратегічно важливими для подальшого розвитку ТОВ «АГ-БАГ-Україна». Завдяки поєднанню інновацій, автоматизації та поліпшення сервісу компанія зможе не лише зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, а й ефективно реагувати на нові виклики та можливості в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

2.4. Оцінка економічної ефективності і ризиків реалізації розроблених пропозицій

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатоетапним процесом, що включає в себе не лише вдосконалення продуктів і послуг, а й оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно впроваджувати інноваційні стратегії, автоматизувати операційні процеси та здійснювати ефективну взаємодію з клієнтами. Одним з основних завдань підприємства є розробка та реалізація таких ініціатив, які принесуть максимальний економічний ефект при мінімальних ризиках. Важливим етапом у цьому процесі є оцінка економічної ефективності та ризиків від впровадження різноманітних заходів. Такий аналіз дозволяє не лише обґрунтувати необхідність витрат, а й оптимізувати стратегії розвитку, збільшуючи шанси на досягнення успіху.

Таблиця 2.12 надає обґрунтовану оцінку економічної ефективності та ризиків реалізації основних ініціатив, спрямованих на вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна». У таблиці детально представлені різні заходи, такі як впровадження CRM-системи, запуск онлайн-магазину з маркетинговою кампанією, інтеграція ERP-системи, сертифікація продукції та створення аналітичного відділу [29;30].

Таблиця 2.12 – Оцінка економічної ефективності та ризиків реалізації розроблених пропозицій для ТОВ «АГ-БАГ-Україна»

Захід	Орієнтовна вартість впровадження, грн	Прогнозована річна вигода, грн	Період окупності, міс.	Основні джерела вигоди	Рівень ризику реалізації	Пріоритетність
1. Впровадження CRM-системи (наприклад, Bitrix24)	Ліцензія – 12 000 грн Налаштування – 15 000 грн Навчання персоналу – 8 000 грн Разом: 35 000 грн	Зростання повторних продажів (+10%) – 80 000 грн/рік Зниження втрат клієнтів – 25 000 грн Оптимізація роботи менеджерів – 15 000 грн Разом: 120 000 грн/рік	3,5 міс.	Підвищення лояльності, автоматизація взаємодії з клієнтами	Середній	Висока
2. Запуск онлайн-магазину + digital-маркетинг	Розробка сайту – 45 000 грн SEO+SMM – 25 000 грн/6 міс. Разом: 70 000 грн	Приріст нових замовлень через інтернет – 90 000 грн Розширення ринку – +20% до охоплення клієнтів Разом: 130 000 грн/рік	6,5 міс.	Розширення збутових каналів, економія на дистрибуції	Середній	Висока
3. Впровадження ERP-системи для інтеграції процесів	Ліцензія – 150 000 грн Інтеграція з CRM, бухгалтером – 100 000 грн Навчання – 50 000 грн Разом: 300 000 грн	Економія на дублюванні функцій – 100 000 грн Зниження витрат на логістику – 80 000 грн Підвищення ефективності управління – 70 000 грн Разом: 250 000 грн/рік	14,5 міс.	Автоматизація бізнес-процесів, управління даними	Високий	Середня
4. Сертифікація продукції (ISO, eco-labeling)	Консультації – 20 000 грн Аудити і тестування – 40 000 грн Впровадження – 30 000 грн Разом: 90 000 грн	Підвищення довіри клієнтів – +15% продажів (100 000 грн) Вихід на ринки ЄС – 40 000 грн/рік	10 міс.	Маркетингові переваги, конкурентна репутація	Середній	Висока
5. Створення відділу аналітики (1–2 фахівці)	Зарплата + програмне забезпечення – 180 000 грн/рік	Поліпшення стратегічних рішень – +5–7% до загальної ефективності (120 000 грн)	18 міс.	Прогнозування попиту, контроль за конкурентами	Середній	Середня

6. Програма лояльності та персоналізовані пропозиції	Розробка – 20 000 грн Тестування – 10 000 грн CRM-інтеграція – включено	Підвищення повторних замовлень – 60 000 грн/рік Поліпшення утримання клієнтів – 25 000 грн/рік	5 міс.	Утримання клієнтів, персоналізація пропозицій	Низький	Висока
--	---	---	--------	---	---------	--------

Джерело: складено автором на основі [29;30]

Пояснення до розрахунків показників таблиці 2.12

1. Впровадження CRM-системи (Bitrix24)

Орієнтовна вартість впровадження:

Ліцензія: 12 000 грн

Налаштування: 15 000 грн

Навчання персоналу: 8 000 грн

Разом: 35 000 грн

Прогнозована річна вигода:

Зростання повторних продажів: 80 000 грн (10% від 800 000 грн)

Зниження втрат клієнтів: 25 000 грн

Оптимізація роботи менеджерів: 15 000 грн

Разом: 120 000 грн/рік

Період окупності: $(35\ 000 / 120\ 000) \times 12 = 3,5$ міс

2. Запуск онлайн-магазину + digital-маркетинг

Орієнтовна вартість впровадження:

Сайт: 45 000 грн

SEO + SMM: 25 000 грн

Разом: 70 000 грн

Прогнозована річна вигода:

Нові замовлення: 90 000 грн ($15 \times 12 \times 5000$ грн)

Розширення ринку: 40 000 грн

Разом: 130 000 грн/рік

Період окупності: $(70\ 000 / 130\ 000) \times 12 = 6,5$ міс

3. ERP-система (інтеграція обліку, CRM, логістики)

Орієнтовна вартість впровадження:

Ліцензія: 150 000 грн

Інтеграція: 100 000 грн

Навчання: 50 000 грн

Разом: 300 000 грн

Прогнозована річна вигода:

Усунення дублювання: 100 000 грн

Зниження логістичних витрат: 80 000 грн

Ефективність управління: 70 000 грн

Разом: 250 000 грн/рік

Період окупності: $(300\ 000 / 250\ 000) \times 12 = 14,5$ міс

4. Сертифікація продукції (ISO, eco-labeling)

Орієнтовна вартість впровадження:

Консультації: 20 000 грн

Аудити і тестування: 40 000 грн

Впровадження стандартів: 30 000 грн

Разом: 90 000 грн

Прогнозована річна вигода:

Зростання продажів: 100 000 грн (15% від 700 000 грн)

Вихід на ринки ЄС: 40 000 грн

Разом: 140 000 грн/рік

Період окупності: $(90\ 000 / 140\ 000) \times 12 \approx 10$ міс

5. Створення відділу аналітики

Орієнтовна вартість впровадження:

Зарплата та ПЗ: 180 000 грн

Прогнозована річна вигода:

Підвищення ефективності (6% від 2 млн): 120 000 грн

Період окупності: $(180\ 000 / 120\ 000) \times 12 = 18$ міс

6. Програма лояльності

Орієнтовна вартість впровадження:

Розробка: 20 000 грн

Тестування: 10 000 грн

CRM-інтеграція – включено

Разом: 30 000 грн

Прогнозована річна вигода:

Повторні замовлення: 60 000 грн

Утримання клієнтів: 25 000 грн

Разом: 85 000 грн/рік

Період окупності: $(30\,000 / 85\,000) \times 12 = 5$ міс

Таблиця 2.12 надає комплексну оцінку економічної ефективності та ризиків, пов'язаних з впровадженням ключових ініціатив для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна». Ретельний аналіз кожної пропозиції дозволяє зробити висновки щодо потенційних вигод, періоду окупності інвестицій та можливих ризиків, що супроводжують ці заходи.

Перший напрямок, впровадження CRM-системи, має значний потенціал для підвищення ефективності управління взаємодією з клієнтами та збільшення повторних продажів. Очікуваний приріст вигоди – 120 000 грн на рік – при середньому рівні ризику реалізації, є достатньо переконливим аргументом для його впровадження з високим пріоритетом. Порівняно невисокі витрати на впровадження та короткий період окупності (3,5 міс.) роблять цей захід привабливим для інвестування.

Другим важливим кроком є запуск онлайн-магазину та digital-маркетинг, який дозволить значно розширити збутові канали та залучити нових клієнтів через інтернет. Приріст нових замовлень, розширення ринку на 20% і приріст 130 000 грн на рік вказують на високу економічну ефективність цього заходу. Потенційні ризики, пов'язані з високою конкуренцією в онлайн-просторі, можуть бути мінімізовані через таргетовану рекламу та оптимізацію сайту за допомогою SEO та SMM.

Впровадження ERP-системи для інтеграції процесів є найбільш дорогим заходом, з орієнтовною вартістю впровадження 300 000 грн, однак передбачає значну економію на дублюванні функцій і логістиці, що дозволяє зменшити витрати на 250 000 грн на рік. Проте, високий рівень ризику реалізації через

складність інтеграції та опір з боку персоналу потребує обережного підходу до поетапного впровадження і навчання співробітників.

Сертифікація продукції, яка включає отримання ISO та екологічних сертифікатів, є важливим кроком для зміцнення репутації компанії і відкриття нових ринків, зокрема в ЄС. Хоча витрати на сертифікацію складають 90 000 грн, підвищення довіри клієнтів і вихід на міжнародні ринки принесуть значну вигоду – 140 000 грн на рік. Це робить сертифікацію важливою інвестицією для забезпечення конкурентних переваг.

Створення відділу аналітики і впровадження програми лояльності також є важливими кроками для поліпшення стратегічного планування та підвищення лояльності клієнтів. Однак, порівняно з іншими заходами, їхня ефективність виявляється меншою, а період окупності – довшим. Створення аналітичного відділу, хоча і дозволяє покращити ефективність на 5-7%, потребує значних витрат на утримання та оплату праці фахівців. Програма лояльності та персоналізовані пропозиції, з іншого боку, мають низький рівень ризику реалізації та можуть принести стабільний приріст через збільшення повторних замовлень.

З метою обґрунтування ефективності запропонованих управлінських рішень було здійснено прогностичну оцінку зміни рівня конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» після реалізації комплексу заходів, передбачених у межах стратегії вдосконалення управління. У таблиці 2.13 представлено порівняння поточних значень інтегрального показника конкурентоспроможності (Кс) за станом на 2024 рік із прогнозованими значеннями на 2026 рік.

Таблиця 2.13 – Прогноз зміни конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна»

Показник / Товар	Поточне значення Кс (2024)	Очікуване зростання Кс після реалізації заходів	Прогнозоване значення Кс (2026)	Ключові фактори зростання
Силосна плівка	4.24	0.3	4.54	CRM, програма лояльності, digital-просування

Кормові рукава	4.7	0.2	4.9	ERP, аналітика, підвищення сервісу
Зернові рукава	4.2	0.25	4.45	Сертифікація, вихід на ринки ЄС
Розкидачі добрив	4.68	0.2	4.88	CRM + ERP + покращення іміджу бренду

Джерело: складено автором

Для прогнозування зміни рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» на період до 2026 року було застосовано метод експертної оцінки очікуваного приросту інтегрального показника конкурентоспроможності (K_c) за кожним видом продукції. Базовими значеннями K_c виступали середні бали, отримані в результаті порівняльного аналізу з аналогами конкурентів, наведені у таблиці 2.5. Прогнозовані значення були розраховані шляхом додавання очікуваного приросту до базового рівня K_c у 2024 році.

Розрахункова формула має вигляд:

$$K_{c(2026)} = K_{c(2024)} + \Delta K_c,$$

де $K_{c(2024)}$ — поточний рівень конкурентоспроможності, ΔK_c — прогнозований приріст, зумовлений реалізацією управлінських заходів.

Оцінка приросту ΔK_c здійснювалась за критеріями покращення якості обслуговування, маркетингового охоплення, лояльності клієнтів, управлінської ефективності, виходу на нові ринки та цифровізації бізнес-процесів. В основі лежить інтегральний підхід: чим більше напрямів охоплює захід і чим більш масштабний його вплив — тим вищий потенційний приріст K_c .

Так, для силосної півки приріст K_c оцінено на рівні 0,3, що пояснюється впровадженням CRM-системи, запуском програми лояльності та активним digital-просуванням, які разом покращують клієнтський досвід і стимулюють повторні продажі. У випадку кормових рукавів очікуване зростання K_c на 0,2 зумовлене впровадженням ERP-системи та формуванням відділу аналітики, що дозволяє краще прогнозувати попит, оптимізувати управління та підвищити якість обслуговування. Зернові рукава отримують приріст на 0,25 за рахунок сертифікації продукції, яка відкриває можливості виходу на ринки ЄС і підвищує довіру з боку

нових клієнтів. У свою чергу, розкидачі добрив демонструють прогнозоване зростання на 0,2, обумовлене поєднанням технічної модернізації (ERP), клієнтських рішень (CRM) та зміцненням іміджу імпортного бренду ANNABURGER.

Підхід до розрахунку базується на поєднанні кількісних показників і якісної експертної оцінки управлінських нововведень, що забезпечує комплексне бачення потенціалу підвищення конкурентоспроможності кожної товарної позиції після реалізації розроблених пропозицій.

Прогнозна оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГ-БАГ-Україна» засвідчує позитивну динаміку, що може бути досягнута за умов реалізації запропонованих управлінських та організаційно-технічних заходів. Дані таблиці 2.13 демонструють, що в середньому прогнозується зростання інтегрального показника конкурентоспроможності на 0,2–0,3 балів у кожному з основних товарних напрямів. Це свідчить про високий потенціал впливу інструментів цифровізації, системної аналітики, клієнтоорієнтованих підходів і виходу на нові ринки на загальну ринкову привабливість продукції підприємства.

Зокрема, найбільший приріст K_c прогнозується для силосної плівки (+0,3), що пов'язано із запланованим впровадженням CRM-системи, програми лояльності та активізації digital-комунікацій з цільовими сегментами. Водночас кормові та зернові рукава також демонструють перспективу підвищення конкурентних переваг у результаті застосування ERP-системи, розвитку аналітичної підтримки рішень та проходження міжнародної сертифікації, яка відкриє доступ до ринків ЄС. У сегменті розкидачів добрив зростання K_c до 4,88 зумовлене поєднанням іміджевих і технологічних переваг, зокрема завдяки інтегрованому впливу CRM, ERP і зміцненню брендової ідентичності продукції ANNABURGER.

Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволяє не лише зміцнити ринкові позиції кожної товарної лінійки, а й забезпечити комплексне підвищення конкурентного статусу підприємства в агропромисловому секторі України. Системний підхід до оптимізації управлінських процесів і орієнтація на довгострокові нематеріальні активи (довіра клієнтів, репутація, аналітична

компетентність) формує стійкі передумови для стратегічного зростання і розширення частки ринку в умовах постінтеграційної економіки.

Узагальнюючи, результати аналізу економічної ефективності та ризиків реалізації запропонованих заходів показують, що ТОВ «АГ-БАГ-Україна» має багато перспективних можливостей для підвищення конкурентоспроможності. Ключовими напрямками для інвестування є CRM-система, запуск онлайн-магазину та сертифікація продукції, оскільки вони забезпечують швидкий період окупності та значний економічний ефект. У той же час, впровадження ERP-системи та створення аналітичного відділу можуть бути більш ресурсномісткими, але їхнє довгострокове значення для автоматизації та стратегічного розвитку підприємства не можна недооцінювати. ТОВ «АГ-БАГ-Україна» повинна продовжувати орієнтуватися на інновації та оптимізацію бізнес-процесів, водночас ретельно контролюючи ризики, що виникають при реалізації цих ініціатив.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретико-методологічного дослідження конкурентоспроможності продукції як об'єкта управління встановлено, що це поняття є багатогранною економічною категорією, яка інтегрує в собі низку взаємопов'язаних характеристик продукції: споживчі властивості, цінову доступність, інноваційність, рівень сервісу, екологічну безпеку та емоційну привабливість для споживача. Конкурентоспроможність виступає не лише показником якості продукції, але й стратегічним індикатором ефективності функціонування бізнес-організації в умовах ринку, що швидко трансформується під впливом глобалізаційних, технологічних та поведінкових зрушень.

У першому розділі систематизовано підходи до розуміння конкурентоспроможності продукції в роботах класиків і сучасних дослідників (М. Портер, І.О. Бланк, М.І. Ткач, Т.В. Майорова, О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Калачова та ін.), що дало змогу визначити теоретичну основу для формування власного підходу до аналізу цього явища. Зокрема, обґрунтовано, що конкурентоспроможність продукції формується внаслідок дії як внутрішніх факторів (якість, ціна, інноваційний рівень, організація виробництва, кваліфікація персоналу), так і зовнішніх (економічна ситуація, ринкові умови, конкуренція, технологічні тренди, екологічні вимоги, соціальні зміни). Такий інтегрований підхід дозволяє більш точно оцінити та прогнозувати ринкову поведінку продукту.

Особливу увагу приділено класифікації видів конкурентоспроможності продукції – якісній, ціновій, інноваційній, маркетинговій, екологічній, сервісній та емоційній. Кожен із цих видів виконує важливу функцію у створенні споживчої цінності товару, а їх поєднання формує стійку конкурентну позицію підприємства. Встановлено, що в умовах сучасної цифрової економіки, коли конкуренція відбувається не лише на рівні характеристик продукції, а й на рівні ціннісних пропозицій, здатність до формування емоційної та сервісної переваги стає вирішальною.

У процесі дослідження методів і підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції було встановлено доцільність поєднання якісних і кількісних методів. Якісні методи, такі як SWOT-аналіз, анкетування, експертні оцінки, надають можливість виявити суб'єктивні оцінки і вподобання цільової аудиторії, тоді як кількісні (метод зважених коефіцієнтів, інтегральна оцінка, бенчмаркінг) забезпечують аналітичну точність і дозволяють побудувати об'єктивну картину конкурентних позицій продукції. Доведено, що ефективне управління конкурентоспроможністю потребує системного підходу до діагностики ринку, моніторингу позицій товарів конкурентів і регулярного удосконалення продуктового портфеля на основі даних аналізу.

Таким чином, у першому розділі закладено теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого дослідження конкурентоспроможності продукції на прикладі конкретного підприємства. Установлено, що підвищення конкурентоспроможності продукції є результатом скоординованої роботи всіх функціональних підсистем бізнес-організації – від розробки і виробництва до маркетингу, логістики й сервісного обслуговування. Отже, подальші розділи дослідження мають бути присвячені прикладному аналізу цих елементів у діяльності ТОВ «АГ-БАГ-Україна» з метою розробки ефективних управлінських рішень щодо зміцнення позицій підприємства на ринку.

Проведене у другому розділі дослідження дало змогу комплексно оцінити практичні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції на прикладі діяльності ТОВ «АГ-БАГ-Україна». Компанія займає провідні позиції на українському ринку з постачання силосних плівок, полімерних рукавів і сільськогосподарської техніки, обслуговуючи понад 500 аграрних підприємств щорічно. За результатами 2023 року підприємство досягло чистого доходу в обсязі 119 435 тис. грн та чистого прибутку 3 484 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку фінансової стабільності й ефективності діяльності.

Аналіз ключових бізнес-процесів підприємства засвідчив, що найбільша частина річного бюджету (15 000 тис. грн) припадає на сферу продажу та консультацій клієнтів, що обумовлено стратегічною важливістю цього напрямку для

формування лояльності та збільшення частки ринку. При цьому на маркетинг було спрямовано 5 000 тис. грн, що є недостатнім з урахуванням актуальних викликів цифровізації та потреби активної присутності в онлайн-просторі.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства засвідчила, що вона має високі показники за такими параметрами, як якість матеріалів, функціональність та зручність застосування (8,5 балів із 10), а також ціна (8 балів), однак дещо поступається за рівнем інноваційності (6,5 балів) та цифровим сервісним рішенням (6 балів). Це вказує на наявність резервів зростання через посилення технологічного розвитку, персоналізованого обслуговування клієнтів та автоматизації збутових процесів.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності були розроблені та економічно обґрунтовані конкретні заходи, зокрема впровадження CRM-системи Bitrix24 з орієнтовною вартістю 35 000 грн, що включає витрати на ліцензію, налаштування та навчання персоналу. Прогнозована річна вигода від впровадження цієї ініціативи становить 120 000 грн за рахунок зростання повторних продажів, зниження втрат клієнтів і підвищення ефективності роботи менеджерів. Таким чином, період окупності проекту становить лише 4 місяці, що вказує на його високу ефективність і низький рівень ризику.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна стверджувати, що ТОВ «АГ-БАГ-Україна» має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції шляхом цифрової трансформації процесів управління клієнтськими відносинами, розширення асортименту, розвитку сервісних послуг і активізації інноваційної діяльності. Розроблені рекомендації мають прикладний характер і ґрунтуються на реальних розрахунках, що підвищує їхню практичну цінність для зміцнення позицій компанії в умовах високої конкуренції та трансформацій аграрного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитрієв, І. А., Кирчата, І. М., Шершенюк, О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
2. Кравчик Ю., Гарафонова О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 177–183.
3. Власенко І. Стандартизація як елемент якості та конкурентоспроможності продукції у механізмі їх забезпечення. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 1. С. 195–200.
4. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. Ефективна економіка. 2021. № 1.
5. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14. С. 33–38.
6. Кочеткова О.В., Петрище Ф.А., Постніков І.І. Якість, конкурентоспроможність продукції та її функціонально-вартісний аналіз. Фундаментальні та прикладні дослідження кооперативного сектора економіки. 2018. № 4. С. 26–31.
7. Малий Д.М., Шульга Ю.В. Методи оцінки конкурентоспроможності організації. Інноваційна наука. 2019. № 5(5). С. 191–194.
8. Никоненко А.В. Маркетингові засади визначення сутності конкурентоспроможності продукції. Стан та тенденції розвитку науки, освіти та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ЦФЕНД, 2022. Ч. 1. С. 44–46.

9. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки, 2022. Вип. 22(51), С. 161–175.
10. Ушкальов В.В., Кононенко О.В. Особливості забезпечення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. Збірник тез доповідей. Харків : Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, 2024. С. 547–550.
11. Головчук Ю. О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 1. С. 63–69.
12. Трішкіна Н. І. Конкурентоспроможність підприємства як одна зі стратегічних цілей підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4(2). С. 15–22.
13. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття "конкурентоспроможність". Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 13–17.
14. Зварич І. Т., Зварич О. І. Чинники впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 46. С. 12–18.
15. Апостол, І. Аналіз способів мілкої обробітки ґрунту. Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер : збірник матеріалів III Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (Бережани, 12 листопада 2024 р.). Бережани : ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2024. С. 16–17.
16. Бабаєв, І. О. Роль конкурентоспроможності в глобальній економіці. Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки : матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Полтава, 31 березня 2020 р.). Полтава : ПДАА, 2020. С. 41–42.

- 17.Бакай, В. Й., Ліннік, Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272–279.
- 18.Веб-сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34233561/ (Дата звернення: 26.02.2025 р.)
- 19.Офіційний веб-сайт ТОВ «АГ-БАГ-Україна». URL: <https://ag-bag.ua/about> (Дата звернення: 26.02.2025 р.)
- 20.Асланян О. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Економічний простір. 2024. № 189. С. 52–57.
- 21.Перегуда Ю. А. Засади забезпечення конкурентоспроможності з використанням потенціалу аграрного сектору економіки. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2022. Вип. 1(91). С. 28–32.
- 22.Строченко Н., Ковальова О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. Таврійський науковий вісник. 2024. № 19. С. 114–121.
- 23.Лавриненко С. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в контексті ринкових умов господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 22(2). С. 8–11.
- 24.Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197–203.
- 25.Токар К. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. Економічний простір. 2024. № 189. С. 75–80.
- 26.Бакай В. Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Т. 1.

- 27.Воронін А. В., Орел Л. В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод». Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 113–120.
- 28.Мартиненко В. П., Куниця А. Ю. Особливості маркетингової діяльності агропромислових господарств. Економік Synergy. 2022. Вип. 4(6). С. 129–141.
- 29.Тульчинська С. О., Салоїд С. В., Кирилюк М. Д. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах загроз та ризиків. Ефективна економіка. 2023. № 5.
- 30.Берестецька О. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств текстильної промисловості. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Науковий журнал. 2019. № 1 (91). С. 141–150.



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

КБР_Сочка_во403

Автор

Науковий керівник / Експерт

Сочка Ксенія Михайлівна Барабась Д.О.

Підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

14811

Кількість слів



КЦ

118832

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		15

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://tr.kneu.edu.ua/bitstreams/4b79aba4-1a48-40e5-9f21-621509c09b31/download	44 0.30 %
2	Пр_ФТМЛ_2024_073_Паламарчук Д.В. 7/11/2024 Ukrainian national aviation university (Ukrainian national aviation university)	17 0.11 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Сочка Ксенія Михайлівна

Назва роботи: Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації

Науковий керівник: Барабась Дмитро Олександрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 2,48 % КП 2 – 0,3 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Сочки Ксенії Михайлівни на тему «Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до захисту.

27.05.2025

Дмитро БАРАБАСЬ