

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 5.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.233>

УДК 658.012.2:631.563

I. Г. Кадирус,

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5024-6549>

О. В. Кравець,

старший викладач кафедри маркетингу,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6661-0184>

І. А. Застава,

старший викладач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4364-6370>

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕЛЕВАТОРНОЇ КОМПАНІЇ

I. Kadyrus,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing,

Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Kravets,

Senior Lecturer of the Department of Marketing,

Dnipro State Agrarian and Economic University

I. Zastava,

Senior Lecturer of the Department of Management, Public Management and Administration,

Dnipro State Agrarian and Economic University

STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN ELEVATOR COMPANY

Досліджено особливості формування та удосконалення системи стратегічного менеджменту елеваторного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження є ТОВ «Баглійський елеватор», діяльність якого пов'язана із наданням послуг зі зберігання, сушіння, очищення та транспортування зернових культур. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації елеваторів до сучасних викликів, серед яких воєнний стан, нестабільність логістичних маршрутів, коливання валютних курсів, посилення конкуренції та зміни макро- та мікросередовища. Встановлено, що в сучасних умовах стратегічний менеджмент виступає важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, адаптивності та економічної стійкості підприємства.

Проведено комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища елеватора із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу. Зокрема, використано PESTEL-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, SWOT-аналіз.

Встановлено, що підприємство має низку конкурентних переваг, серед яких вигідне географічне розташування, наявність власної логістичної інфраструктури, сформована клієнтська база та кваліфікований персонал. Водночас виявлено проблеми, що стримують стратегічний розвиток підприємства: недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, відсутність формалізованої довгострокової стратегії, обмежене використання сучасних інструментів стратегічного аналізу та недостатня інтеграція стратегічного управління в систему операційного менеджменту.

Обґрунтовано необхідність переходу підприємства до сучасної моделі стратегічного управління, що передбачає впровадження системи стратегічного планування, цифрових технологій, стратегічного контролінгу та сучасних механізмів управління відносин з клієнтами. Запропоновано напрями удосконалення стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства, реалізація яких сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

The features of the formation and improvement of the strategic management system of an elevator enterprise in an unstable external environment are

investigated. The object of the study is Bagliysky Elevator LLC, whose activities are related to the provision of services for the storage, drying, cleaning and transportation of grain crops. The relevance of the study is due to the need to adapt elevators to modern challenges, including martial law, instability of logistics routes, exchange rate fluctuations, increased competition and changes in the macro- and microenvironment. It has been established that in modern conditions, strategic management is an important tool for ensuring long-term competitiveness, adaptability and economic sustainability of the enterprise.

A comprehensive analysis of the internal and external environment of the elevator was carried out using modern methods of strategic analysis. In particular, PESTEL analysis; M. Porter's five forces model of competition; SWOT analysis were used.

It was established that the enterprise has a number of competitive advantages, including a favorable geographical location, the presence of its own logistics infrastructure, a formed client base and qualified personnel. At the same time, problems were identified that hinder the strategic development of the enterprise: an insufficient level of digitalization of management processes, the absence of a formalized long-term strategy, limited use of modern strategic analysis tools and insufficient integration of strategic management into the operational management system. The need for the enterprise to transition to a modern strategic management model, which involves the implementation of a strategic planning system, digital technologies, strategic controlling and modern mechanisms for managing customer relationships, is substantiated. Directions for improving the strategic management of the enterprise under study are proposed, the implementation of which will contribute to increasing its competitiveness, strengthening market positions and ensuring sustainable development in an unstable economic environment.

Ключові слова: *стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічні цілі, стратегічні рішення, стратегічне управління, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз.*

Keywords: *strategy, strategic management, strategic goals, strategic decisions, strategic governance, PESTEL analysis, SWOT analysis.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. З огляду на поглиблення кризових і трансформаційних явищ в економіці, зумовлених воєнними викликами, валютною нестабільністю, порушенням логістичних процесів та зростанням конкуренції, вітчизняні підприємства змушені переглядати підходи до формування стратегічних напрямів розвитку. Особливої актуальності це набуває для елеваторних підприємств, діяльність яких характеризується високим рівнем ризиковості, залежністю від сезонної динаміки попиту та впливом кон'юнктурних змін світового ринку зернової продукції. За таких умов стратегічний менеджмент виступає ключовим інструментом забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, раціоналізації використання ресурсного потенціалу, а також підтримання та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного менеджменту та управління стратегічним розвитком підприємств знайшла широке відображення у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема Друкера П., Мескона М., Портера М., Томпсона А., Стрікланда А., Віханського О., Гринько Т. [1], Кіндратської Г., Шершньової З. [2], Пономаренка В. та інших. У наукових дослідженнях зазначених авторів розкрито теоретичні засади стратегічного управління, механізми формування стратегій розвитку підприємств, а також підходи до забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

На думку Шершньової З., стратегічне управління є реалізацією концепції, у межах якої поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства. Це дає змогу визначати цілі розвитку підприємства, співвідносити їх із наявним потенціалом та забезпечувати їх досягнення шляхом розроблення і реалізації системи стратегій [2].

Згідно з визначенням Таран-Лали О. М. та Сіхорук К. В., стратегічне управління підприємством є одним із ключових інструментів управління

бізнесом, який застосовується для досягнення поставлених цілей через аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінювання його сильних і слабких сторін та формування стратегій стабільного функціонування, розвитку і розширення діяльності. Реалізація стратегічного управління забезпечується через створення та впровадження стратегій, які формують цінність для підприємства [3].

Рудницька О., Комаровський А. наголошують, що особливо важливими є формування та реалізація стратегій у кризових умовах, зокрема під час воєнних дій, оскільки стратегічне управління передбачає адаптацію підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, мінімізацію негативного впливу зовнішніх загроз та забезпечення стабілізації діяльності компанії [4].

На думку Гуржія Н. М., ефективне впровадження стратегій потребує наявності стратегічного мислення як основи управлінської діяльності. Його сутність полягає у здатності керівництва визначати перспективні напрями розвитку підприємства, обирати оптимальні способи досягнення стратегічних цілей та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Стратегічне мислення орієнтує підприємство на постійний аналіз потреб споживачів, пошук нових можливостей розвитку та формування умов для стабільного функціонування. Водночас воно передбачає здатність прогнозувати потенційні ризики та розробляти механізми їх мінімізації або подолання [5, с. 345].

Попри значну кількість наукових праць у сфері стратегічного менеджменту, питання формування та реалізації стратегій розвитку саме підприємств елеваторної галузі залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлено специфікою їх діяльності, яка характеризується високою залежністю від сезонних, логістичних, ринкових та зовнішньоекономічних чинників. У сучасних умовах виникає потреба в удосконаленні методичних підходів до стратегічного управління елеваторними підприємствами з урахуванням впливу воєнних, економічних та інфраструктурних ризиків.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка пропозицій щодо удосконалення стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінки його стратегічного потенціалу, та формування концептуальної моделі стратегічних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Елеватори відіграють надзвичайно важливу роль в економіці України, адже є стратегічним ресурсом, який впливає на всю аграрну галузь країни. Наразі в Україні налічується близько 1200 зерноскладів із загальною потужністю понад 33 млн тонн. Проте варто зауважити, що внаслідок російської агресії Україна втратила щонайменше 15,0% елеваторів загальним обсягом понад 9 млн тонн [6].

За таких умов особливого значення набуває необхідність ефективного стратегічного управління елеваторними підприємствами, здатного забезпечити їхню стабільну діяльність, адаптацію до сучасних викликів та збереження конкурентних позицій на ринку. Стратегічне управління в елеваторній галузі відіграє визначальну роль як ключовий інструмент забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності елеваторів. Це зумовлено специфікою функціонування галузі, яка характеризується високим рівнем залежності від сезонності аграрного виробництва, коливань кон'юнктури світового зернового ринку, нестабільності логістичної інфраструктури, а також впливом політичних і воєнних ризиків. У таких умовах ефективна система стратегічного менеджменту стає необхідною передумовою не лише довгострокового планування, а й забезпечення адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Якісне стратегічне управління має важливе значення для довгострокового успіху бізнесу. Воно включає визначення бізнес-стратегії з чіткими цілями, створення чітких планів щодо досягнення цих цілей, узгодження ділової діяльності з метою підтримки цілей та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [7].

Важливе значення для розвитку елеваторних підприємств має створення надійної ресурсної бази шляхом налагодження довгострокової співпраці із аграрними товаровиробниками, ефективне використання наявних потужностей, технічне оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій у процеси зберігання й доробки зерна. Не менш важливим є розширення переліку логістичних і додаткових послуг, що сприяє зростанню доданої вартості діяльності підприємства.

У межах дослідження проаналізовано особливості функціонування системи стратегічного управління ТОВ «Баглійський елеватор», м. Кам'янське Дніпропетровської області. Підприємство здійснює діяльність на ринку послуг зі зберігання, обробки та транспортування зернових культур. Результативність стратегічного управління суттєво впливає не лише на фінансові показники елеватора, а й на його здатність оперативно реагувати на сучасні ринкові виклики, серед яких: підвищення вимог споживачів, обмежені можливості логістичної інфраструктури, значна цінова нестабільність аграрної продукції, коливання попиту на зерно на міжнародних ринках, ускладнений доступ до фінансових ресурсів та загострення конкурентної боротьби в галузі.

За сучасних умов система стратегічного управління підприємством характеризується недостатньою цілісністю, слабкою інтеграцією з операційною діяльністю та обмеженою здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Додатковими чинниками ризику виступають відсутність комплексного стратегічного бачення, недостатнє застосування сучасних методів стратегічного аналізу, а також низький рівень використання цифрових технологій у процесі управління.

У зв'язку з цим для ТОВ «Баглійський елеватор» актуальним є вдосконалення системи стратегічного менеджменту через формування оновленої стратегічної моделі розвитку, реалізацію інституційних змін, підвищення ефективності використання ресурсів та запровадження дієвих механізмів контролю й оцінювання стратегічних результатів.

Місія досліджуємого підприємства полягає у забезпеченні надійного, безпечного та якісного логістичного обслуговування сільськогосподарських товаровиробників регіону. Стратегічне бачення ТОВ «Баглійський елеватор» спрямоване на утвердження підприємства як стабільного та надійного логістичного партнера в межах Дніпропетровської області з подальшим розширенням території надання послуг.

Серед ключових стратегічних цілей елеватора можна виділити: оновлення та модернізацію технологічного обладнання; забезпечення рівномірного завантаження елеваторних потужностей протягом року; розширення асортименту послуг, зокрема проведення лабораторних досліджень і логістичного супроводу; розвиток партнерських відносин із малими сільськогосподарськими виробниками.

Отже, стратегічні орієнтири досліджуваного підприємства мають переважно прикладний характер, що узгоджується з концепцією операційної та функціональної стратегії. Водночас вони потребують більш чіткого закріплення в офіційних документах та системі внутрішніх комунікацій підприємства.

Прийняття стратегічних рішень в ТОВ «Баглійський елеватор» зосереджене переважно на рівні вищого керівництва, зокрема директора та вузького кола управлінських працівників (головного інженера, головного бухгалтера, фахівців з логістики). Характер таких рішень здебільшого є реактивним, тобто вони орієнтовані на реагування на поточні умови діяльності елеватора, а не на формування довгострокових стратегічних рішень.

Відсутність усталених процедур стратегічного планування (регулярних стратегічних зустрічей, системного перегляду цілей та ґрунтового аналітичного обґрунтування управлінських рішень), свідчить про недостатній рівень організації процесів стратегічного управління на підприємстві. Фактично система стратегічного управління не є повністю інтегрованою в загальну управлінську структуру підприємства. Процеси

стратегічного аналізу, планування та контролю залишаються фрагментарними та часто переплітаються з оперативною діяльністю. За відсутності окремого підрозділу або відповідального за стратегію фахівця стратегічні ініціативи реалізуються епізодично, базуючись переважно на короткострокових прогнозах та потребах поточного виробничого періоду. Така ситуація ускладнює впровадження системних довгострокових стратегій і знижує рівень адаптивності елеватора до негативного впливу чинників зовнішнього середовища. У цьому контексті виникає потреба у проведенні оцінки сучасного рівня системи стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства (табл. 1).

Таблиця 1. Оцінка сучасного рівня системи стратегічного менеджменту елеватора

Критерій оцінювання	Характеристика поточного стану	Рівень сформованості
Формалізація місії та стратегічного бачення	Місія та стратегічне бачення сформульовані, однак не мають належного рівня документального закріплення	Середній
Використання інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL тощо)	Застосування методів стратегічного аналізу носить епізодичний та несистемний характер	Середній
Формування системи стратегічних цілей	Стратегічні цілі визначені, проте характеризуються недостатнім рівнем конкретизації та ієрархічної структуризації	Середній
Процес прийняття стратегічних управлінських рішень	Ухвалення стратегічних рішень здійснюється переважно на основі інтуїтивного та реактивного підходів	Низький
Інтеграція стратегічного управління в загальну систему менеджменту	Спостерігається недостатній рівень інтегрованості стратегічного управління в операційну діяльність підприємства	Низький
Адаптивність стратегічної системи до змін зовнішнього середовища	Стратегічні рішення частково коригуються відповідно до змін ринкового середовища	Середній

Джерело: складено авторами

У практичній діяльності елеватора відсутнє системне використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT, PESTEL, а також модель п'яти сил Портера. Оцінювання ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища та впливу макроекономічних чинників переважно

базується на емпіричних спостереженнях і неформальних комунікаціях із поклажодавцями та бізнес-партнерами.

Зазначений підхід зумовлює зниження рівня аналітичної обґрунтованості управлінських рішень та обмежує здатність підприємства своєчасно ідентифікувати потенційні загрози й можливості розвитку ринку. Водночас слід відзначити наявність передумов для впровадження сучасних аналітичних інструментів за умови належного методичного забезпечення та підвищення професійної компетентності персоналу.

Поточна стратегічна орієнтація елеватора має ознаки функціонального типу стратегії, що переважно спрямована на вдосконалення процесів надання логістичних послуг і підтримання необхідного рівня технічної оснащеності. Її реалізація відбувається здебільшого на операційному рівні та орієнтована на досягнення короткострокових результатів, особливо в пікові періоди збирання зернових культур.

Стратегічна поведінка елеватора характеризується обмеженим рівнем гнучкості: у відповідь на зовнішні зміни (зокрема коливання тарифів на перевезення або появу нових конкурентів) коригуються окремі управлінські дії в межах існуючої моделі, без суттєвого перегляду стратегічних засад діяльності. Разом із тим спостерігаються елементи адаптивності, які проявляються у частковій модернізації окремих елементів технологічного процесу (сушарок, вагових комплексів), підвищенні рівня автоматизації облікових процедур та поступовому розширенні товарного портфеля.

Система стратегічного управління досліджуваного підприємства характеризується недостатнім рівнем формалізації слабкою інтегрованістю у загальну управлінську систему та переважанням ситуативного характеру прийняття управлінських рішень. Підвищення результативності стратегічного менеджменту можливе за рахунок упровадження сучасних аналітико-управлінських інструментів, удосконалення професійних компетентностей управлінського персоналу та зміцнення внутрішньої стратегічної координації.

Різні інструменти стратегічного планування, які включають SWOT, PESTEL та Porter's 5 Forces, допомагають керівникам ефективно оцінювати внутрішнє та зовнішнє середовище для розробки і реалізації стратегічних планів. З метою комплексного дослідження факторів макросередовища, що формують стратегічні позиції елеватора, було проведено PESTEL-аналіз. Зазначений інструмент забезпечує системну оцінку впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників (табл. 2). Цей метод дозволяє ідентифікувати ключові тенденції розвитку ринку, потенційні обмеження діяльності та перспективні напрями зростання. В умовах воєнного стану, підвищеної регуляторної невизначеності та активної цифрової трансформації аграрної логістики використання такого підходу набуває особливої значущості для формування науково обґрунтованої та адаптивної стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2. PESTEL-аналіз макросередовища досліджуваного підприємства

Фактори	Характер впливу	Основні детермінанти
Політичні	Потенційно дестабілізуючий, високоризикований	Воєнний стан; державне регулювання аграрного сектору; обмеження та квотування експорту зернової продукції
Економічні	Нестабільний, із підвищеним рівнем невизначеності	Зростання витрат на логістику; цінова волатильність на зерновому ринку; обмеженість фінансово-кредитних ресурсів
Соціальні	Нестабільний, із підвищеним рівнем невизначеності	Демографічне скорочення сільського населення; дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері логістики
Технологічні	Позитивний, трансформаційний	Цифровізація облікових процесів; впровадження інформаційних технологій у логістиці; технічна модернізація елеваторної інфраструктури
Екологічні	Регуляторно посилюваний	Підвищення вимог до умов зберігання зерна; управління відходами; стандарти енергоефективності
Правові	Відносно стабільний, але регуляторно-насичений	Податкове регулювання; ліцензійні вимоги; сертифікаційні процедури для учасників елеваторного ринку

Джерело: складено авторами

Результати проведеного PESTEL-аналізу свідчать, що досліджуване підприємство функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища, в якому домінуючими джерелами ризику виступають політичні та економічні чинники. Воєнний стан в країні, державне регулювання аграрного ринку та коливання валютних курсів суттєво підвищують рівень невизначеності та ускладнюють довгострокове прогнозування операційної діяльності елеватора.

Водночас технологічні чинники формують потенціал для стратегічного розвитку елеватора, зокрема через впровадження автоматизованих систем управління, цифрових логістичних платформ та інструментів аналітики даних.

Окремої уваги потребує адаптація елеватора до екологічних та правових вимог, що передбачає підвищення енергоефективності, забезпечення екологічної відповідальності та дотримання регуляторних стандартів прозорості діяльності.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера виступає дієвим аналітичним інструментом, який дає змогу визначити ключові джерела стратегічного впливу ринкового середовища на діяльність елеватора. У процесі аналізу мікросередовища досліджуваного підприємства було проведено оцінювання основних конкурентних чинників, зокрема рівня внутрішньогалузевої конкуренції, бар'єрів входу на ринок, а також впливу постачальників і споживачів, разом із загрозою появи товарів-замінників. (табл. 3).

Таблиця 3. Оцінка конкурентного середовища елеватора за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Аналітичний коментар
Інтенсивність конкуренції між діючими учасниками ринку	Високий	Регіональний ринок характеризується значною кількістю конкурентів, серед яких представлені як невеликі фермерські елеватори, так і великі аготрейдери з власною логістичною інфраструктурою
Загроза появи нових конкурентів	Середній	Вхідні бар'єри є помірними: необхідність значних капіталовкладень поєднується з привабливістю галузі, що стимулює появу нових учасників
Рівень впливу постачальників	Низький	Ринок постачальників (обладнання, паливно-енергетичні ресурси) є достатньо диверсифікованим, що знижує їх ринкову силу
Тиск з боку покупців (агровиробників)	Високий	Клієнти мають вибір; схильні порівнювати ціни та умови обслуговування
Загроза появи товарів-замінників	Середній	Існують альтернативні способи зберігання (мобільні зерносушарки, технологія big-bag), які поки що не домінують, але поступово набувають поширення

Джерело: складено авторами

Отримані результати демонструють високий ступінь насиченості ринку та значну ринкову силу споживачів, які мають доступ до альтернативних варіантів логістичного обслуговування. Це зумовлює посилення цінового тиску та актуалізує необхідність конкуренції за клієнта не лише через цінові параметри, а й через підвищення якості та комплексності сервісу. Рівень загрози входу нових учасників оцінюється як середній, оскільки капіталомісткість діяльності не є критично високим бар'єром, особливо з урахуванням наявності державних та міжнародних програм підтримки аграрної інфраструктури. Натомість низький вплив постачальників створює сприятливі умови для оптимізації витрат та ефективного ведення переговорного процесу. У сукупності це визначає стратегічну необхідність для елеватора орієнтуватися на посилення клієнтоорієнтованості, диверсифікацію послуг та технологічне оновлення.

Досліджуване підприємство має потенційні напрями розвитку, серед яких залучення фінансових ресурсів у межах державних та міжнародних програм, розширення сервісної пропозиції, а також вихід на нові ринкові сегменти шляхом розвитку коопераційних зв'язків з аграрними кластерами.

Аналіз зовнішнього стратегічного середовища ТОВ «Баглійський елеватор» засвідчує його високу мінливість та значний рівень невизначеності як ринкових, так і регуляторних умов. Разом із тим підприємство має потенціал для нарощування конкурентних переваг через розширення асортименту послуг, модернізацію матеріально-технічної бази та зміцнення позицій шляхом розвитку партнерських відносин із аграрними виробниками. Високий рівень конкуренції та вплив макроекономічних факторів обумовлюють потребу переходу від переважно реактивної моделі управління до проактивної, стратегічно орієнтованої системи менеджменту.

Запорука ефективності сучасного елеватора – в постійному аналізі сильних і слабких місць підприємства, усуненні недоліків і максимальній адаптації до роботи в будь-яких умовах [8]. Саме для цього ефективним стратегічним інструментом є SWOT-аналіз, що дозволяє здійснити комплексну оцінку сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства з огляду на вплив зовнішніх можливостей і потенційних загроз (табл. 4).

Цей метод є фундаментальним інструментом, що дозволяє не тільки наглядно відобразити поточний стан справ у компанії, але й визначити перспективи та напрямки для майбутнього розвитку. Простота у використанні та універсальність SWOT-аналізу роблять його ідеальним вибором для досліджуваного підприємства [9].

Таблиця 4. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність власної інфраструктури (сушарки, склади, вагові комплекси)	Фізичний знос частини основних фондів
Географічна локація поруч з аграрними регіонами та транспортними артеріями	Низький рівень цифровізації та автоматизації внутрішніх процесів
Потужна клієнтська база	Обмеженість інвестиційних ресурсів для технічної модернізації
Досвідчений персонал	Відсутність стратегічного маркетингу та системи просування послуг
Гнучкість в управлінських рішеннях завдяки спрощеній організаційній структурі	Відсутність документованої довгострокової стратегії розвитку

Продовження таблиці 4.

Можливості	Загрози
Залучення грантового та пільгового фінансування для модернізації елеваторного обладнання	Нестабільна макроекономічна ситуація та коливання валютних курсів
Поглиблення кооперації з аграрними кластерами та фермерськими об'єднаннями	Зростання конкуренції з боку приватних та мобільних зернових комплексів
Розширення спектру логістичних послуг	Ускладнення логістичних маршрутів унаслідок воєнних дій або перебоїв у транспортній інфраструктурі
Впровадження цифрових рішень для обліку, планування та логістики	Блекаути та перебої з електропостачанням - критичний фактор ризику для елеватора
Удосконалення автоматизації виробничих процесів	Низька прогнозованість державної цінової політики у сфері АПК

Джерело: узагальнено авторами [10]

В результаті SWOT-аналізу, можемо зробити висновок, що ТОВ «Баглійський елеватор» функціонує у складному, але водночас перспективному середовищі. Підприємство має низку внутрішніх сильних сторін, які формують основу для стратегічної стабільності: наявність виробничої бази, географічні переваги, клієнтська база та оперативний досвід. На елеваторі встановлено дизель-генератори, що забезпечують безперебійну роботу елеватора в періоди відключення електроенергії.

Водночас слабкі сторони – часткова технічна зношеність обладнання, обмеження у сфері цифрових технологій, відсутність системного стратегічного мислення – істотно стримують розгортання потенціалу.

Серед можливостей варто особливо виокремити впровадження сучасних логістичних і цифрових рішень, а також автоматизацію виробничих процесів елеватора. Слід, відмітити, що автоматизація елеваторів у деяких країнах є більш розвинутою, особливо у частині фіксації та передачі відомостей про процеси, які проходить зерно на елеваторі. Це часто пов'язано з ранішим впровадженням сучасних рішень та зрілістю підходів до автоматизації. Перспективи автоматизації для елеватора є впровадження вбудованих програм у систему для аналізу енерговитратності, якості зберігання продукції, розвитку систем технічного обслуговування і ремонту та інтеграції в документообіг підприємства [11].

Існуючі загрози, пов'язані з регуляторною, інфраструктурною та геополітичною нестабільністю, потребують впровадження гнучких та адаптивних стратегічних механізмів [10].

Результати проведених досліджень свідчать, що ТОВ «Баглійський елеватор» має низку стратегічно цінних ресурсів, які можуть слугувати основою для формування довготривалих конкурентних переваг. Особливо варто відзначити:

- клієнтську базу – вона одночасно є цінною та важко копіюваною завдяки багаторічним відносинам і довірі з боку аграрних підприємств. Проте елеватор поки не повною мірою інституціоналізував цю перевагу через CRM-системи чи стратегічне партнерство;
- гнучкість управлінських рішень і локальна локаційна перевага можуть швидко приносити користь у змінному середовищі, однак не гарантують стійкої переваги без підтримки системного стратегічного управління.

Для реалізації потенційної конкурентної переваги ТОВ «Баглійський елеватор» має інвестувати в модернізацію обладнання, здійснювати організаційне оформлення наявних ресурсів – зокрема, розробку системи клієнтських відносин (CRM), навчання персоналу, цифрову логістику та документацію стратегічного процесу [12].

На сучасному етапі стратегічного розвитку підприємства ключову увагу варто зосередити не лише на наявних ресурсах чи технологіях, а й на тих унікальних компетенціях, які здатні забезпечити довготривалу конкурентну перевагу. Стратегічна компетенція – це не просто навичка чи функція, а комбінація знань, досвіду, організаційних процесів і матеріально-ресурсного забезпечення, які в сукупності дозволяють компанії досягати успіху у специфічних сферах діяльності.

Для досліджуваного підприємства ідентифікація таких компетенцій є вкрай актуальною, адже саме завдяки їм елеватор зберігає стабільні позиції в умовах ринкової турбулентності, сезонних перевантажень та логістичних викликів (табл. 5).

Таблиця 5. Стратегічні компетенції досліджуваного підприємства

Компетенція	Суть та прояви в діяльності	Стратегічне значення
Оперативна ефективність логістики	Швидке приймання, сушіння, очищення, зважування зернових; чітке функціонування операцій у пік сезону.	Забезпечує високу оборотність і конкурентні переваги в сервісі.
Взаємодія з агровиробниками регіону	Тривалі стосунки з фермерами, клієнтська лояльність, знання місцевих потреб.	Гарантує стабільне завантаження та можливість впливу на ринок.
Гнучкість управлінських рішень	Можливість оперативно адаптуватися до змін у логістиці, ринку, тарифах, форс-мажорах.	Підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх ризиків.
Управління сезонними навантаженнями	Досвід роботи в пікові періоди з мінімізацією втрат і збоїв у процесах.	Оптимізує використання ресурсів, мінімізує простої, підвищує ефективність.
Знання регіонального аграрного ринку	Володіння даними про структуру посівів, очікувані врожаї, особливості логістичних маршрутів і клієнтських очікувань.	Дає змогу проактивно формувати тарифи, сервіси, графіки навантаження.

Джерело: складено авторами

Усі зазначені компетенції поєднують локальну специфіку діяльності підприємства, накопичений практичний досвід та здатність до адаптації, що є особливо важливим в умовах функціонування аграрного сектору України. Їх формування стало можливим не лише завдяки наявності матеріально-технічних ресурсів, а й унаслідок тривалого інституційного розвитку підприємства, стабільності кадрового складу та глибокого знання особливостей регіонального ринку.

Водночас слід зазначити, що більшість визначених компетенцій функціонують переважно на неформалізованому рівні. Вони недостатньо підтримуються сучасними інформаційними системами, не трансформовані у стандартизовані управлінські процедури та не інтегровані до системи стратегічного контролінгу. За таких умов наявні стратегічні переваги підприємства залишаються недостатньо захищеними та обмеженими щодо можливостей їх масштабування й довгострокового використання.

З метою перетворення зазначених компетенцій на стійкі джерела конкурентних переваг доцільним є:

- формалізація ключових бізнес-процесів шляхом упровадження регламентів, ІТ-систем та внутрішніх стандартів;
- розвиток системи внутрішнього навчання персоналу відповідно до визначених стратегічних компетенцій;
- інтеграція компетенцій у систему стратегічного планування та мотивації працівників;
- використання стратегічних компетенцій як основи позиціонування та брендування підприємства на ринку логістичних послуг.

Отже, визначення та розвиток стратегічних компетенцій дозволяє не лише ідентифікувати ключові сильні сторони підприємства, а й формувати його інтелектуальний капітал, який забезпечуватиме довгострокову конкурентоспроможність і підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей підприємства.

Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічний менеджмент є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності елеваторних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Доведено, що ефективність функціонування елеваторів значною мірою залежить від здатності своєчасно адаптуватися до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що особливо актуалізується в умовах воєнного стану та високої ринкової невизначеності.

Здійснено комплексну оцінку системи стратегічного менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор» із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу та моделі п'яти конкурентних сил М. Портера. Результати аналізу дозволили встановити, що підприємство має вагомі конкурентні переваги, серед яких вигідне географічне розташування, наявність власної логістичної інфраструктури, сформована клієнтська база, досвідчений персонал та достатній рівень операційної гнучкості.

Водночас виявлено низку проблем, що стримують стратегічний розвиток підприємства, а саме: недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, фізичний знос окремих елементів матеріально-технічної бази, відсутність формалізованої довгострокової стратегії, обмежене використання сучасних інструментів стратегічного аналізу та недостатня інтеграція стратегічного управління в систему операційного менеджменту.

За результатами дослідження обґрунтовано доцільність переходу ТОВ «Баглійський елеватор» до сучасної моделі стратегічного управління, яка передбачає впровадження системи стратегічного планування, розвиток цифрових технологій, автоматизацію логістичних та управлінських процесів, використання CRM-систем, удосконалення механізмів стратегічного контролінгу та підвищення рівня стратегічної координації діяльності підприємства.

Визначено стратегічні компетенції підприємства, серед яких особливе значення мають оперативна ефективність логістики, гнучкість управлінських рішень, знання регіонального аграрного ринку та довгострокові відносини з агровиробниками. Наголошено на необхідності їх формалізації, інтеграції у систему стратегічного планування та використання як основи для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню довгострокового сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Література

1. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ,

2004. 699 с.

3. Таран Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

4. Рудницька, О., Комаровський, А. (2023). Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*, (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

5. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 14. 2016. С. 345. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf>

6. Елеватори як стратегічний актив України. URL: <https://www.management.com.ua/partners/2023/04/28/elevatori-yak-strategichnij-aktiv-ukrayini/>

7. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські Економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

8. Стратегія ефективності: URL: <https://agrotimes.ua/article/strategiya-efektyvnosti/>

9. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/380747868_swot-analiz_ak_vazlivij_instrument_u_rozrobci_strategii_biznesu

10. Кадирус І.Г. Дитиненко А.А. Обґрунтування портфелю стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі бенчмаркінгу. *Ефективна економіка*. № 10, жовтень 2025 р. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7877/8007>

11. Автоматизація елеваторів: просто про складне. URL: <https://kmzindustries.ua/elevators/avtomatizacija-elevatoriv-prosto-pro-skladne>

12. Кадирус І.Г. Формування і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2025. № 204. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/204-138-144-kadyrus.pdf>

References

1. Hrin'ko, T.V. (2013), "Strategy as a tool for anti-crisis management in an enterprise", *Ekonomist*, vol. 8, pp. 51–53.
2. Shershyn'ova, Z.Ye. (2004), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], 2nd ed., KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Taran-Lala, O.M. and Sukhoruk, K.V. (2021), "Features of strategic management of an enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 25, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
4. Rudnytska, O. and Komarovskiy, A. (2023), "Strategic management of an enterprise as an important component of the management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
5. Hurzhii, N.M. and Koltunik, A.Yu. (2016), "Features of modern approaches to strategic enterprise development management», *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 14, pp. 344–347, available at: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> (Accessed 10 May 2026)
6. management.com.ua (2023), "Grain elevators as a strategic asset of Ukraine", available at: <https://www.management.com.ua/partners/2023/04/28/elevatori-yak-strategichnij-aktiv-ukrayini/> (Accessed 10 May 2026)
7. Kysh L. M. (2019), "Strategic management as the main part of enterprise management", *Black Sea Economic Studies*, vol. 38(1), pp. 107–113.
8. Agro Times (2025), "Efficiency strategy", available at: <https://agrotimes.ua/article/strategiya-efektyvnosti/> (Accessed 10 May 2026)

9. Kopchak, Y., Lobunets, T. and Lukovskyi, R. (2024), "SWOT analysis as a crucial tool in business strategy development", *Economy and Society*, vol. 61, available at: https://www.researchgate.net/publication/380747868_swot-analiz_ak_vazlivij_instrument_u_rozrobci_strategii_biznesu (Accessed 10 May 2026)
10. Kadyrus, I.H. and Dytynenko, A.A. (2025), "Substantiation of a portfolio of strategies for increasing the competitiveness of an enterprise based on benchmarking", *Efektyvna ekonomika*, vol. 10, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7877/8007> (Accessed 10 May 2026)
11. KMZ (2024), "Elevator automation: simple about the complex", available at: <https://kmzindustries.ua/elevators/avtomatizacija-elevatoriv-prosto-pro-skladne> (Accessed 10 May 2026)
12. Kadyrus, I.H. (2025), "Formation and implementation of an enterprise competitiveness management system based on benchmarking", *Ekonomichniy prostir*, vol. 204, pp. 138-144, available at: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/204-138-144-kadyrus.pdf> (Accessed 10 May 2026)

Отримано редакцією журналу / Received: 15.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26