

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. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.113>

УДК: 658.8:005.21:005.336.1

I. Г. Кадирус,

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

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

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

A. A. Дитиненко,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5299-8112>

**ОБГРУНТУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ
БЕНЧМАРКІНГУ**

I. Kadyrus,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing,

Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Dytynenko,

Master of the second year of study,

Dnipro State Agrarian and Economic Universit

**JUSTIFICATION OF A PORTFOLIO OF STRATEGIES FOR
ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS BASED ON
BENCHMARKING**

У статті обґрунтовано структуру портфелю стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства агропромислового комплексу на основі бенчмаркінгу. Визначено роль бенчмаркінгу як інструменту виявлення кращих практик і формування стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На прикладі діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» проведено експертне оцінювання та аналіз параметрів конкурентоспроможності методом бенчмаркінгу, виявлено конкурентні переваги і відставання, здійснено SWOT-аналіз, на основі якого сформовано збалансований портфель стратегій відповідно до різних сценаріїв розвитку подій. Визначення пріоритетів відповідно до кожного сценарію уможливорює сталу роботу підприємства у коротко- та середньостроковій перспективі, водночас формуючи передумови для післявоєнного відновлення. Запропонований підхід дозволяє забезпечити гнучкість управління конкурентоспроможністю підприємства та створити умови для його розвитку в умовах воєнного стану та економічної невизначеності.

The article examines the theoretical and methodological foundations for developing a portfolio of strategies to enhance enterprise competitiveness based on benchmarking. The study emphasizes that in the context of war-related economic instability in Ukraine, intensified competition, and rapid technological development, enterprises must demonstrate adaptability and strategic flexibility in all areas of economic activity. Benchmarking is identified as a crucial tool for improving long-term competitiveness through comparison with market leaders and the adoption of best market practices. The research focuses on the case of Bagliy Elevator LLC, an enterprise of the agro-industrial complex in Dnipropetrovs'k region that plays a key role in the storage and processing of grain products. A benchmarking assessment was conducted against major competitors, using expert evaluation and a weighted scoring model to determine the integrated competitiveness index. The analysis revealed that the enterprise demonstrates

strong performance in technological innovation, pricing policy, and financial stability, while facing challenges related to logistics, diversification, and risk management. Based on SWOT analysis, a portfolio of strategic alternatives was proposed, structured according to the SO, ST, WO, and WT matrices. These strategies aim to strengthen market position through digitalization, modernization, service diversification, and resilience to external threats. The article also outlines a scenario-based approach (optimistic, baseline, and pessimistic) for implementing strategies under conditions of uncertainty and military risk. The findings confirm that the integration of benchmarking and strategic portfolio management enables enterprises to ensure sustainable competitiveness, adapt to external challenges, and maintain operational stability in crisis conditions. The proposed methodological approach contributes to the improvement of enterprise management systems in Ukraine's agro-industrial sector and supports the achievement of national food security objectives.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, елеватор, агропромисловий сектор, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, стратегія.

Keywords: competitiveness of the enterprise, elevator, agro-industrial sector, competitiveness management, competitive advantages, benchmarking, SWOT analysis, strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Економічна нестабільність, обумовлена воєнним станом, загострення конкуренції та швидкий розвиток сучасних технологій вимагають від підприємств високої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до мінливого середовища. В таких умовах важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Важливою передумовою розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності є бенчмаркінг, який дозволяє підприємствам удосконалюватися в довгостроковому періоді на базі порівняння з конкурентами, виявлення кращих практик на ринку, відбору, адаптації та цілеспрямованого впровадження їх у власну діяльність.

В першу чергу це актуально для підприємств агропромислового комплексу, зокрема елеваторів, які є невід'ємною ланкою в ланцюгу постачання сільськогосподарської продукції, забезпечуючи її якісне зберігання та підготовку до реалізації. У зв'язку з цим, формування портфелю стратегій підвищення конкурентоспроможності елеватора, спрямованих на покращення ринкових позицій в конкурентному середовищі, з використанням інструментарію бенчмаркінгу, є важливим завданням, що сприяє зміцненню системи продовольчої безпеки на державному рівні.

Досліджено діяльність підприємства ТОВ «Баглійський елеватор», яке функціонує в одному з ключових аграрних регіонів України. З огляду на специфіку діяльності елеватора, що забезпечує зберігання, сушіння, очищення та відвантаження зернових культур, управління його конкурентоспроможністю має комплексний характер. Цей напрям охоплює якість послуг, ефективність використання потужностей, інвестиційну привабливість, взаємодію з клієнтами та здатність протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти та практичні питання, пов'язані з особливостями розробки та імплементації конкурентних стратегій в діяльність сучасних підприємств, є предметом вивчення багатьох вчених. Так, вітчизняні науковці В. Павлова і Р. Губарев показали, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає розробку та реалізацію конкурентної стратегії підприємства [1]. В своїй статті дослідники О. Горват і О. Феєр визначили конкурентну стратегію як план дій, спрямованих на використання конкурентних переваг, розкрили етапи та принципи розробки та реалізації конкурентної стратегії

[2]. В свою чергу, С. Тульчинська, О. Дергалюк і Д. Радкевич обґрунтували вирішальну роль конкурентної стратегії в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності та здатність скорочувати негативні впливи зовнішнього середовища [3]. С. Хамініч з'ясувала особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку освітніх послуг за результатами бенчмаркінгового аналізу [4]. В роботах зарубіжних дослідників Tucker F. G., Zivan S. M, Camp R. C. [5; 6] висвітлено сутність конкурентного бенчмаркінгу та доведено ключову роль бенчмаркінгу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Слід згадати внесок Jarrar Y. F., Zairi M., які розкрили нові можливості для формування конкурентних переваг завдяки бенчмаркінгу [7].

Співіавтором даної статті було виконано дослідження формування системи управління конкурентоспроможністю на засадах бенчмаркінгу і впровадження в діяльність підприємства, за результатами якого доведено, що бенчмаркінг є не лише інструментом порівняльного аналізу, а й дієвим механізмом виявлення стратегічних напрямів розвитку [8].

На наступному етапі необхідно здійснити обґрунтування структури портфелю стратегій підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на засадах бенчмаркінгу. Проведений вище аналіз публікацій з даного наукового напрямку показав, що окреслена проблема вивчена недостатньо и потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування структури портфелю стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростання конкуренції між підприємствами агропромислового комплексу України, зокрема в сегменті зберігання та обробки зерна, зумовлює актуальність розробки ефективних стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності елеваторів. В таких умовах вони змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього

середовища, впроваджувати інноваційні технології, підвищувати якість наданих послуг та оптимізувати логістичні процеси.

Конкурентоспроможність елеватора визначається не лише технічним оснащенням та обсягами зберігання, а й здатністю швидко реагувати на запити ринку, забезпечувати надійне обслуговування агровиробників, ефективно управляти ресурсами, створювати конкурентні переваги за рахунок впровадження сучасних управлінських, технологічних та маркетингових рішень. Важливою складовою також є здатність елеватора до стратегічного планування, формування гнучкої цінової політики та налагодження стабільних партнерських відносин з постачальниками та клієнтами. Успішне поєднання цих чинників дозволяє підприємствам зберігати позиції на ринку, підвищувати прибутковість і забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

ТОВ «Баглійський елеватор» спеціалізується на зберіганні та обробці сільськогосподарських культур і входить до складу агрохолдингу «Агроцентр-Україна» [9]. Елеватор забезпечує приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур та соняшнику. Серед компаній, що надають аналогічні послуги та мають споріднений виробничий профіль – Елеваторний комплекс «Зерно-Агро» (ТОВ Зерно-Агро), Елеватор «Белгравія» (ТОВ «Белгравія») та ПРАТ «Божедарівський елеватор».

Для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» відносно визначених 2 підприємств-конкурентів методом бенчмаркінгу було сформовано експертну групу: два представники ТОВ «Баглійський елеватор» і три незалежні експерти. За участю експертів було обрано параметри конкурентоспроможності (табл. 1), оцінка яких здійснювалась за 5-бальною шкалою, де 1 бал – найнижча оцінка; 5 балів – найвища оцінка. Також за допомогою експертів було визначено значущість кожного параметра залежно від його впливу на загальну конкурентну позицію елеватора і встановлено вагові коефіцієнти, сума яких складає 1. На базі узагальнених експертних

оцінок розраховано зважені оцінки та інтегральний показник конкурентоспроможності за формулою (1) для кожного підприємства:

$$KC_{int} = \sum_{i=1}^n W_i B_{ib} \quad (1)$$

де KC_{int} – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

де W_i – ваговий коефіцієнт i -го параметра;

i – номер параметра;

n – кількість ключових критеріїв;

B_{ib} – оцінка за чинником i .

Результати розрахунків наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор»

Параметр	Wi	ТОВ «Баглійський елеватор»		Підприємство-конкурент 1		Підприємство - конкурент 2	
		Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка
Інноваційні технології	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Фінансова стійкість	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Логістична система	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Вартість послуг	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Диверсифікація послуг	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Потужність елеватора	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Партнерство кооперація	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Продуктивність та швидкість обробки замовлень	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Інтегральний показник конкурентоспроможності	-	-	4,2	-	4,6	-	3,65

Джерело: складено за результатами експертних оцінок

За інтегральним показником конкурентоспроможності, розрахованим у табл. 2, ТОВ «Баглійський елеватор» посідає друге місце в рейтингу, отримавши найвищі оцінки за такими параметрами, як інноваційні технології (автоматизація, цифровізація тощо), вартість послуг (цінова політика) та фінансова стійкість. Водночас існує потреба в удосконаленні логістичної системи, збільшенні потужності, диверсифікації послуг, розширенні

партнерських і коопераційних зв'язків шляхом розширення участі в бізнес-екосистемах та ділових мережах, а також у підвищенні продуктивності та швидкості обробки замовлень.

Для визначення і обґрунтування стратегій розвитку підприємства за наведеними вище результатами бенчмаркінгу та проведеного кабінетного дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища було виконано SWOT-аналіз (табл. 2).

Таблиця 2. SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Баглійський елеватор»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Належність до великого агрохолдингу; Вигідне розташування (поруч залізнична колія, зручна логістика); Сучасне технологічне обладнання та стабільне оновлення матеріально-технічної бази; Висока частка послуг у структурі доходів (приймання, зберігання, відвантаження); Налагоджені логістичні ланцюги при збуті продукції; Стійкий фінансовий стан; Активне використання онлайн-майданчиків і співпраця з трейдерами; Ритмічний попит на послуги елеватора протягом року.</p>	<p>Залежність від постачання електроенергії (використання генераторів); Зниження обсягів реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції (озимої пшениці і соняшника); Зменшення чисельності персоналу, перевантаження працівників; Обмежена диверсифікація послуг (мала частка очищення, сушіння); Військові ризики – небезпека для персоналу та інфраструктури; Обмежена автоматизація та цифровізація в логістиці.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Попит створює можливості для диверсифікації послуг; Розширення онлайн-продажів, цифрова трансформація обслуговування; Збільшення частки експорту через трейдерів і онлайн-торги; Автоматизація обліку послуг і контролю за якістю; Надання супутніх послуг клієнтам.</p>	<p>Військові дії на території області, ризик пошкодження інфраструктури; Перебої в енергозабезпеченні, збої в логістиці; Інфляційний тиск, зростання собівартості ресурсів; Конкуренція з боку більш технологічних елеваторів; Падіння платоспроможності клієнтів через військовий стан; Погіршення якості земель.</p>

Джерело: складено авторами

За допомогою SWOT-аналізу можна комплексно оцінити як внутрішній потенціал елеватора, так і зовнішні умови його функціонування під час воєнного стану. В результаті проведеного аналізу ми бачимо, що елеватор

має значну кількість конкурентних переваг (сильних сторін), які є стабільною основою для ефективної діяльності.

Серед сильних сторін слід виділити головні: належність до агрохолдингу, вигідне логістичне розташування, наявність сучасного обладнання, високий рівень цифрової взаємодії з клієнтами, а також стійкий фінансовий стан. Це дозволяє підприємству ефективно обслуговувати споживачів, підтримувати достатній рівень платоспроможності й вміти адаптуватися до змін ринку.

Слабкі сторони, водночас, знижують адаптаційний потенціал елеватора. Найбільш вагомими є залежність від нестабільного енергопостачання, зменшення чисельності працівників, обмеженість у диверсифікації послуг в зв'язку з інвестиціями в обладнання, обмеженість цифрових логістичних рішень. Також загрозу становлять ризики щодо безпеки працівників під час роботи в умовах воєнного стану.

Серед можливостей, які відкриваються для ТОВ «Баглійський елеватор», можна виділити: розширення асортименту послуг, впровадження автоматизованих облікових систем, розвиток онлайн-продажів та використання нових каналів збуту. Ці напрями можуть значно підвищити конкурентоспроможність елеватора протягом тривалого періоду.

Водночас загрози, пов'язані з війною, включають можливі ушкодження виробничої та соціальної інфраструктури, перебої у логістиці, інфляційні процеси, конкуренцію та падіння купівельної спроможності. Ігнорування цих чинників може негативно позначитися на діяльності елеватора.

Слід зауважити, що на сьогодні ТОВ «Баглійський елеватор» має міцну операційну базу для успішного розвитку і утримання стійких конкурентних позицій, але в умовах війни потребує стратегічного переосмислення підходів до енергозабезпечення, автоматизації, управління персоналом та диверсифікації послуг. Орієнтація на цифрові рішення, розширення сервісів та мінімізація ризиків здатні суттєво зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити його стійкість у кризовий період.

Комплексна стратегія розробляється у формі збалансованого портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки підприємства, спрямованої на

підвищення його конкурентоспроможності [10]. Такий стратегічний портфель можна сформувати на базі SWOT-аналізу, де стратегічні альтернативи визначаються варіантами сполучень, з одного боку, сильних та слабких сторін (S, W), з іншого – можливостей і загроз (O, T).

На основі здійсненого SWOT-аналізу доцільно запропонувати для елеватора наступні стратегії підвищення конкурентоспроможності (табл. 3).

Таблиця 3. Матриця стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор»

<p style="text-align: center;">O, T</p> <p style="text-align: center;">S, W</p>	<p style="text-align: center;">Можливості (O)</p>	<p style="text-align: center;">Загрози (T)</p>
<p style="text-align: center;">Сильні сторони (S)</p>	<p style="text-align: center;">Стратегії S-O</p> <p>1. Автоматизація послуг з приймання, зберігання та відвантаження за рахунок технологічної бази (S: обладнання + O: цифровізація)</p> <p>2. Позиціонування елеватора як логістичного хабу в регіоні з онлайн-доступом до торгівлі (S: розташування + O: онлайн-майданчики)</p> <p>3. Залучення державного та міжнародного фінансування на модернізацію в межах проєктів підтримки агробізнесу (S: стабільність + O: підтримка держави).</p>	<p style="text-align: center;">Стратегії S-T</p> <p>1. Побудова незалежної енергосистеми (сонячні панелі, акумулятори) (S: стабільні доходи + T: перебої з електропостачанням)</p> <p>2. Розробка плану безперервності діяльності з урахуванням військових загроз (S: менеджмент + T: війна)</p> <p>3. Розширення логістичних партнерств і контрактів з альтернативними перевізниками (S: логістика + T: обстріли і блокади).</p>
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони (W)</p>	<p style="text-align: center;">Стратегії W-O</p> <p>1. Розробка нових послуг з доданою вартістю – наприклад, фасування, передреалізаційна підготовка (W: обмежений асортимент + O: нові потреби)</p> <p>2. Цифрова платформа для моніторингу якості та завантаженості елеватора (W: слабка автоматизація + O: цифровізація)</p> <p>3. Навчальні програми для персоналу за підтримки аграрних асоціацій (W: скорочення персоналу + O: держпідтримка)</p>	<p style="text-align: center;">Стратегії W-T</p> <p>1. Аутсорсинг частини персоналу для зменшення навантаження на штат (W: обмежений персонал + T: мобілізаційні ризики)</p> <p>2. Страхування виробничої інфраструктури та контрактів з трейдерами на випадок форс-мажору (W: залежність від окремих клієнтів + T: руйнування)</p> <p>3. Мінімізація витрат шляхом енергозберігаючих технологій (W: витрати на генератори + T: інфляція, нестабільність).</p>

Джерело: складено авторами

Запропоновані стратегії дозволять визначити оптимальні дії для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Стратегії S-O спрямовані на використання внутрішніх сильних сторін підприємства (сучасне обладнання, вигідне розташування, фінансова стійкість) для реалізації зовнішніх можливостей (цифровізація, державна підтримка, онлайн-торги). Такі дії дозволяють елеватору посилити свою ринкову позицію через автоматизацію процесів, розвиток онлайн-сервісів та модернізацію обладнання.

Стратегії S-T орієнтовані на мінімізацію впливу загроз з боку зовнішнього оточення (перебої з енергопостачанням, військові дії) шляхом максимального використання сильних сторін, зокрема – фінансових ресурсів і логістичних зв'язків. Запровадження енергонезалежних рішень та антикризового менеджменту підвищить стійкість підприємства в умовах непередбачуваності та постійних ризиків.

За допомогою стратегій W-O можна подолати внутрішні слабкі сторони за допомогою наявних можливостей. Вони спрямовані на розвиток додаткових сервісів, цифрових рішень для управління та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить оптимізувати роботу підприємства і зробити його більш гнучким до вимог ринку.

Стратегії W-T спрямовані на мінімізацію негативного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До них належать заходи щодо зменшення залежності від людського ресурсу, страхування майна та контрактів, а також впровадження енергоощадних технологій.

Отже, основними стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності елеватора мають стати: інноваційна модернізація та цифровізація послуг; диверсифікація асортименту послуг; розвиток партнерства та логістичних рішень; забезпечення сталості бізнес-процесів в умовах ризиків.

В умовах нестабільного середовища в країні, спричиненого військовими діями та економічною невизначеністю, формування портфелю стратегій ТОВ «Баглійський елеватор» має базуватись на сценарному підході, що дозволяє підприємству гнучко адаптуватись до можливих змін зовнішніх умов. Розглянемо рекомендовані стратегічні напрями дій підприємства залежно від трьох основних сценаріїв розвитку подій: оптимістичного, базового (найвірогіднішого) та песимістичного (табл. 4).

Таблиця 4. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності елеватора залежно від сценарію розвитку подій

Сценарій розвитку	Характеристика середовища	Рекомендовані стратегії
Оптимістичний	Стабілізація воєнного стану, покращення логістики, експорту, держави та програм підтримки доноворських	Розширення товарного портфеля за рахунок нових послуг (фасування, лабораторії, логістичний супровід); Залучення інвестицій у модернізацію обладнання; Активне просування через онлайн-майданчики та розширення співпраці з трейдерами; Участь у державних програмах підтримки агропідприємств
Базовий	Збереження воєнного стану, періодичні логістичні труднощі, помірний попит, нестабільне енергозабезпечення	Оптимізація операційних витрат (енергозберігаючі рішення, аутсорсинг); Часткова цифровізація процесів обліку та логістики; Посилення сервісної складової для клієнтів (гнучкий графік обробки, консультаційна підтримка); Диверсифікація каналів збуту (локальні контракти, трейдери, онлайн-торги)
Песимістичний	Посилення бойових дій, пошкодження інфраструктури, падіння платоспроможності клієнтів, перебої з постачанням	Антикризове управління: мінімізація витрат, перенесення логістичних операцій на безпечні напрямки; Забезпечення резервного енергоживлення, автономних систем (генератори, альтернативні джерела енергії); Збереження ключових послуг з найвищою рентабельністю (наприклад, приймання та зберігання); Перегляд контрактів і страхування ризиків

Джерело: складено авторами

Такий підхід дозволяє заздалегідь сформувати набір інструментів і рішень, які можуть бути оперативно застосовані в залежності від реального стану макро- та мікросередовища.

Згідно з оптимістичним сценарієм, який передбачає покращення логістики, стабілізацію воєнного стану та зростання державної підтримки, підприємству доцільно фокусуватись на активному розвитку – зокрема, через розширення спектру послуг, залучення інвестицій у модернізацію, активізацію маркетингової діяльності та партнерство з державними і приватними структурами.

У випадку реалізації базового (найвірогіднішого) сценарію, коли зберігається відносна нестабільність, доцільно зосередитись на оптимізації витрат, частковій цифровізації та покращенні клієнтського сервісу, що дозволить підтримувати стабільне функціонування навіть в умовах обмежених ресурсів. Песимістичний сценарій вимагає концентрації на антикризовому управлінні, мінімізації витрат, енергетичній автономії та збереженні лише найбільш прибуткових напрямів діяльності.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведений аналіз дозволив дійти висновку про те, що підвищення конкурентоспроможності елеватора можливе за умов реалізації комплексного підходу до стратегічного управління, який включає розробку та імплементацію взаємопов'язаних стратегічних альтернатив у складі цілісного портфелю стратегій. Вибір і обґрунтування стратегічних альтернатив для подальшого формування стратегій рекомендовано здійснювати на базі SWOT-аналізу з використанням інструментарію бенчмаркінгу.

В свою чергу, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства визначається його здатністю не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й активно готуватися до них шляхом розробки гнучких стратегічних моделей у складі цілісного портфелю стратегій, залежно від сценарію розвитку подій. Визначення пріоритетів відповідно до кожного

сценарію дозволяє забезпечити сталу роботу підприємства у коротко- та середньостроковій перспективі, водночас формуючи передумови для відновлення та розвитку. Такий підхід забезпечує стійкість підприємства, зменшує вплив ризиків та дозволяє зберегти конкурентні позиції навіть у кризових ситуаціях, а також створює основу для довгострокової стабільності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

На наступному етапі дослідження слід конкретизувати найбільш релевантні стратегії розвитку підприємства, на базі виявлених стратегічних альтернатив, для сучасного етапу, з урахуванням реального розвитку подій.

Література

1. Павлова, В. А., Губарєв, Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168-176. URL: https://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/Articles_2/Articles_Ukrainian_2/20.pdf
2. Горват, О., Феєр, О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. 2023. Вип. 2(35). С. 289-294. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/10298/1/COMPETITIVE_STRATEGY.pdf.pdf
3. 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. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.3>
4. Хаминич С.Ю., Мілютін О.О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку освітніх послуг за результатами бенчмаркінгового аналізу. *Економічний простір*. 2025. №202. С. 265-272. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.265-272>

5. Tucker F. G., Zivan S. M., Camp R. C. How to Measure Yourself Against the Best. *Harvard Business Review*. Jan. 1987. URL: <https://hbr.org/1987/01/how-to-measure-yourself-against-the-best>
6. Camp R.C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Publisher: CRC Press. 2024.
7. Jarrar Y.F., Zairi M. Future trends in benchmarking for competitive advantage: A global survey. *Total Quality Management*. 2001. Vol. 12 (7–8). Pp. 906–912. DOI: <https://doi.org/10.1080/09544120100000014>
8. Кадирус І.Г. Формування і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 138-144. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.138-144>
9. ТОВ «Баглійський елеватор». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42912643/
10. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117-120. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/28.pdf

References

1. Pavlova, V.A. and Hubariev, R.V. (2014), “Enterprise competitiveness management system”, *Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku*, vol. 2 (17), pp. 168–176, available at: https://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/Articles_2/Artickes_Ukrainian_2/20.pdf, (Accessed 17 August 2025).
2. Horvat, O. and Feier, O.V. (2023), “Competitive strategy of an enterprise: concepts, principles”, *Osvita i nauka*, vol. 2 (35), pp. 289-294, available at: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/10298/1/COMPETITIVE_STRATEGY.pdf.pdf, (Accessed 3 September 2025).

3. Tul'chyns'ka, S.O., Derhaliuk, M.O. and Radkevych, D.O. (2021), “Strategy for increasing the competitiveness of Ukrainian producers on the world market in conditions of macroeconomic instability”, *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.3> .

4. Khamynych, S.Iu. and Miliutin, O.O. (2025), “Formation of a strategy for ensuring the competitiveness of an enterprise in the educational services market based on the results of benchmarking analysis”, *Ekonomichnyi prostir*, vol. 202, pp. 265-272. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.265-272>

5. Tucker, F.G., Zivan, S.M., and Camp, R.C. (1987), “How to Measure Yourself Against the Best”, *Harvard Business Review*, Jan., available at: <https://hbr.org/1987/01/how-to-measure-yourself-against-the-best>, (Accessed 23 August 2025).

6. Camp, R.C. (2006), *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Productivity Press, UK.

7. Jarrar, Y.F. and Zairi, M. (2001), “Future trends in benchmarking for competitive advantage: a global survey”, *Total Quality Management*, vol. 12 (7–8), pp. 906–912. DOI: <https://doi.org/10.1080/09544120100000014>

8. Kadyrus, I.H. (2025), “Formation and implementation of an enterprise competitiveness management system based on benchmarking”, *Ekonomichnyi prostir*, vol. 204, pp. 138-144. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.138-144>

9. YouControl (2025), “Bagley elevator, LTD”, available at: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42912643/, (Accessed 15 August 2025).

10. Khalimon, T.M. (2016), “Strategies for increasing the competitiveness of an enterprise”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 10 (2), pp. 117-120, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/28.pdf, (Accessed 22 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025 р.