

УДК 658:65.012.4:338.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.138-144>

Кадирус І.Г.

кандидат економічних наук

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Kadyrus Iryna

PhD in Economic Sc.

Dnipro State Agrarian and Economic University

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

ФОРМУВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

У статті розкрито теоретичні та прикладні засади формування й впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. Запропоновано алгоритм конкурентного бенчмаркінгу для імплементації в систему управління конкурентоспроможністю підприємства. За даним алгоритмом виконано бенчмаркінговий аналіз аграрного підприємства на основі експертного оцінювання, розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності та надано пропозиції щодо впровадження в діяльність підприємства сучасних управлінських рішень на базі кращих практик конкурентів. Запропоновані стратегічні напрямки діяльності, орієнтовані на інноваційність, удосконалення логістики, диверсифікацію послуг, участь в підприємницьких екосистемах та розвиток людського капіталу. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання представлених рішень для формування і удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємствами.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аграрний ринок, управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентні переваги, параметри конкурентоспроможності, ключові фактори успіху, бенчмаркінг, стратегічні напрями розвитку.

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF AN ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM BASED ON BENCHMARKING

The article examines the theoretical and practical foundations of forming and implementing an enterprise competitiveness management system based on benchmarking. The research emphasizes that in modern unstable markets, where technological, consumer, and institutional changes occur rapidly, enterprises must create flexible management systems that ensure sustainable competitiveness. Benchmarking is considered not only as a tool for identifying best practices but also as a strategic management mechanism that enables companies to systematically compare their performance with leaders of the industry, identify gaps, and transform weaknesses into opportunities for business processes improvement.

The study highlights the key principles of building a competitiveness management system, including the integration of strategic and operational levels, the formation of monitoring indicators, the adaptation of best market practices, and the implementation of continuous improvement mechanisms. An algorithm of competitive benchmarking for implementation in the system for managing the competitiveness of an enterprise has been proposed. According to this algorithm, a benchmarking analysis of an agricultural enterprise was performed on the basis of expert assessment, an integral indicator of competitiveness was calculated and proposals were provided for the implementation of modern management solutions based on the best practices of competitors in the activities of the enterprise. Agrarian industry is used as an example to demonstrate the practical application of benchmarking, showing how enterprises can increase efficiency, optimize costs, improve product quality, and strengthen market positions.

The results prove that a benchmarking-based competitiveness management system provides enterprises with strategic advantages, allows them to anticipate changes in consumer preferences and market conditions, and promotes innovation. Such an approach not only contributes to enhancing competitive positions but also ensures long-term development in conditions of uncertainty and global competition.

Keywords: competitiveness, agricultural market, enterprise competitiveness management, competitive advantages, competitiveness parameters, key success factors, benchmarking, strategic development directions.

JEL classification: L21, L25, M10, M11, M31.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкової нестабільності та невизначеності, пов'язаних з воєнним станом в Україні, підприємства намагаються не тільки отримати цільовий прибуток, а й створити підґрунтя для ефективної господарської діяльності в довгостроковому періоді. Тому здійснюється постійний пошук перспективних напрямів стратегічного розвитку, спрямованих на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Одним з ефективних інструментів управління конкурентоспроможністю є бенчмаркінг, який успішно використовують в провідних компаніях світу. Бенчмаркінг – інструмент конкурентної боротьби і метод управління бізнесом, що дозволяє підприємствам удосконалюватися, шляхом виявлення кращих практик на ринку, відбору, адаптації та цілеспрямованого впровадження їх у власну діяльність [1]. Розрізняють конкурентний бенчмаркінг, що фокусується на порівняльному аналізі товарів (послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів, та функціональний бенчмаркінг процесів, функцій та методів успішних фірм, що діють на тому ж самому або інших ринках і не є конкурентами для підприємства, що досліджується.

За результатами бенчмаркінгу можна не лише виявити сильні та слабкі сторони підприємства, але також на базі адаптації і впровадження передового досвіду посилити конкурентні переваги і усунути або скоротити критичні відставання для довгострокового забезпечення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, формування і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу є стратегічно важливим завданням для суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці активно досліджують проблеми, пов'язані з формуванням та удосконаленням системи управління конкурентоспроможністю підприємства, в т.ч. з використанням бенчмаркінгу. Вітчизняні вчені В. Балдинюк [2], Л. Вербівська [3], О. Лук'янчук [4] детально вивчили наукові підходи, теоретичні та практичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства. С. Сусліков і М. Клименко докладно розглянули особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності [5]. Використання інструментарію бенчмаркінгу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку вивчене О. Шкуренко [6] і Т. Морщенок [7]. В свою чергу, Ю. Дуднева, Т. Обиденнова, М. Васильєва зосередили увагу на вивченні особливостей і етапів проведення бенчмаркінгу як методу підвищення конкурентоспроможності [8]. В роботах зарубіжних

дослідників Tucker F.G., Zivan S.M., Camp R.C. [9; 10] висвітлено концепцію і сутність конкурентного бенчмаркінгу, доведено ключову роль бенчмаркінгу для успішної діяльності підприємства, визначено послідовність і зміст етапів бенчмаркінгу. Jaggar Y.F., Zairi M. [11] розкрили нові можливості для формування конкурентних переваг завдяки бенчмаркінгу.

За результатами огляду наукових джерел було виявлено відсутність комплексного підходу до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу. Недостатньо розкритий алгоритм конкурентного бенчмаркінгового аналізу та механізм впровадження управлінських рішень, сформованих на базі бенчмаркінгу, в систему управління конкурентоспроможністю. Представлено мало конкретних прикладів адаптації та впровадження в діяльність реальних підприємств кращих практик успішних компаній.

Метою статті є наукове обґрунтування використання методу бенчмаркінгу при формуванні і впровадженні системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві, зокрема формування алгоритму конкурентного бенчмаркінгового аналізу та розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства на базі адаптації кращих практик конкурентів.

Виклад основних результатів дослідження. ТОВ «Баглійський елеватор» – це підприємство, розташоване в м. Кам'янське Дніпропетровської області, що спеціалізується на зберіганні та обробці сільськогосподарських культур. ТОВ «Баглійський елеватор» входить до складу агрохолдингу «Агроцентр-Україна» та об'єднує низку підприємств різних напрямків діяльності в аграрній сфері. Основною функцією елеватора є забезпечення належних умов для зберігання зерна на певний період, що дозволяє зберегти його якість до моменту подальшої обробки чи продажу. Елеватор забезпечує приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур та соняшнику.

Підприємство демонструє стабільне зростання доходу: в 2024 р. за відкритими даними Опендатабот [12] дохід (виторг) становив 31 813 600 грн, відносно попереднього 2023 р. зростання становило 47%. За перше півріччя 2025 р. дохід сягнув 26 118 900 грн, що є результатом ефективного управління ресурсами, модернізації виробництва та підвищення попиту на послуги елеватора.

На аграрному ринку функціонують ще декілька компаній, які надають аналогічні послуги та мають споріднений виробничий профіль. Зокрема, це Елеваторний комплекс «Зерно-Агро» (ТОВ Зерно-Агро), Елеватор «Белгравія» (ТОВ «Белгравія») та ПРАТ «Божедарівський елеватор». Дохід названих підприємств станом на 2024 р. наведений в табл. 1.

Таблиця 1

Дохід підприємств – зернових елеваторів

Підприємство	ТОВ «Баглійський елеватор»	ТОВ «Зерно-Агро»	ТОВ «Белгравія»	ПРАТ «Божедарівський елеватор»
Дохід, грн. 2024 р.	31 813 600	38 981 000	16 703 000	11 168 000
Дохід, грн. 2025 р. (перше півріччя)	26 118 900	8 255 400	5 545 000	н/д*

*н/д – немає даних

Джерело: складено за [12]

Наведені дані свідчать про те, що за обсягом річного доходу станом на 2024 р. ТОВ «Баглійський елеватор» помітно випереджає ТОВ «Белгравія» та ПРАТ «Божедарівський елеватор», але дещо відстає від ТОВ «Зерно-Агро». Водночас, ТОВ «Баглійський елеватор» показав найбільший дохід за перше півріччя 2025 р., та найвищий темп річного приросту доходу порівняно з конкурентами в 2024 р. відносно попереднього року [12].

Для оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «Баглійський елеватор» відносно визначених 2 підприємств-конкурентів сформовано експертну групу в складі 5 осіб: два внутрішні експерти – представники ТОВ «Баглійський елеватор», а також 3 незалежні експерти: фахівець ринку аграрних послуг, викладач профільного університету (аграрний/економічний напрям) та клієнт – агровиробник, що користується послугами елеваторів, здатний оцінити конкурентоспроможність із позиції споживача та ринку.

За участю експертів було обрано найбільш важливі

параметри конкурентоспроможності (ключові фактори успіху). Оцінювалися такі ключові фактори: інноваційні технології (автоматизація, цифровізація тощо); фінансова стійкість підприємства; логістична система; вартість надання послуг (цінова політика); диверсифікація послуг; потужність елеватора; партнерство і кооперація (участь в бізнес-екосистемах та ділових мережах); продуктивність та швидкість обробки замовлень. Експертам вчасно було надано необхідну для оцінювання інформацію та статистичні дані.

Оцінка обраних параметрів здійснювалась експертами 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. 2.

Таблиця 2

Експертні оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор»

Параметр	Ваговий коефіцієнт	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 і 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

Згідно з табл. 2, інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Баглійський елеватор» становить 4,2, що відповідає другому місцю в рейтингу. Підприємство демонструє низку переваг, отримавши найвищі оцінки за такими ключовими критеріями, як інноваційні технології та вартість послуг. Також наявна перевага відносно обох конкурентів за параметром Фінансова стійкість з оцінкою 4 бали. Водночас існує потреба в удосконаленні логістичної системи, збільшенні потужності, диверсифікації послуг, розширенні партнерських і коопераційних зв'язків для зміцнення позицій на ринку, а також підвищення продуктивності та швидкості обробки замовлень.

Конкурент 1 посідає першу позицію з інтегральним показником 4,6 завдяки найвищим оцінкам за 6 параметрами з 8, що оцінювалися, та поступається «Баглійському елеватору» лише фінансовою стійкістю. В свою чергу, Конкурент 2 посідає третє місце з інтегральним показником 3,65, через слабкі показники фінансової стійкості, диверсифікації послуг та потужності, що знижує рівень його конкурентоспроможності.

Збільшення потужностей може стати стратегічно вигідним кроком і покращити конкурентну позицію ТОВ «Баглійський елеватор» тим, що дозволить знижувати витрати на зберігання та транспортування, підвищувати продуктивність, покращувати умови зберігання зерна, розширювати потенціал компанії, а також підвищувати якість обслуговування клієнтів. Практика використання великих ємностей нових елеваторів показує, що це рішення ефективно сприяє зростанню прибутковості та загальної ефективності бізнесу і в цілому підвищенню конкурентоспроможності.

Водночас елеватор, з огляду на специфіку своєї діяльності, має орієнтуватися не лише на ефективне виконання основних функцій зі зберігання, сушіння, очищення та перевалки зернових, а й на посилення конкурентних переваг за рахунок впровадження сучасних управлінських, технологічних та маркетингових рішень, на базі адаптації кращих практик успішних гравців ринку.

Управління розвитком елеватора – це свідомий та послідовний вплив управлінської системи на підпорядковані елементи з метою забезпечення переходу підприємства з поточного стану до більш сучасного і прогресивного, який відповідає визначеним стратегічним цілям. Тому управління конкурентоспроможністю слід розглядати як цілісну управлінську концепцію, спрямовану на вирішення ключових завдань: дослідження запитів споживачів, підвищення якості продукції та послуг, створення ефективних умов праці та подальший розвиток підприємства. У цьому зв'язку доцільно звернути увагу на низку ключових положень у контексті формування дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємства [2; 13]:

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі досягається завдяки системному, послідовному управлінському впливу, спрямованому на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження ефективних механізмів керування;

- система управління конкурентоспроможністю має бути багаторівневою та включати декілька підсистем: управлінську (відповідальну за координацію діяльності), ресурсну (відповідає за постачання необхідних ресурсів), діагностичну (що забезпечує оцінку конкурентного статусу), а також функціональні компоненти, які формують ринкові переваги;

- функціонування такої системи має ґрунтуватися на поєднанні двох важливих характеристик: здатності зберігати автономність і враховувати вплив де-стабілізуючих чинників зовнішнього середовища;

- конкурентоспроможність виступає визначальним чинником у забезпеченні прибутковості та стабільного розвитку підприємства;

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є ключовим елементом управлінської системи, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей в умовах ринкової економіки, яка враховує передовий досвід підприємств на ринку згідно з принципами бенчмаркінгу.

Виходячи з того, що «система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність підсистем, які відображають комплексний підхід щодо підвищення конкурентного статусу підприємства» [2], для ТОВ «Баглійський елеватор» застосування комплексного підходу передбачає узгодження всіх складових елементів системи управління конкурентоспроможністю під час ухвалення управлінських рішень, а також врахування змін як у окремих об'єктах управління, так і в підсумкових результатах діяльності підприємства в цілому.

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає не лише структурного підходу до побудови управлінської системи, а й практичної реалізації заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства на ринку. Зважаючи на динамічні зміни у зовнішньому середовищі та зростання конкуренції у сфері надання послуг зі зберігання та обробки зернових культур, елеватор має гнучко реагувати на нові виклики та впроваджувати сучасні технологічні рішення. Це передбачає формування та впровадження стратегічних ініціатив, здатних забезпечити реальні конкурентні переваги. Нижче наведені стратегічні напрями розвитку та заходи з їх імплементації, сформовані на базі бенчмаркінгового конкурентного аналізу, а саме – оцінювання ключових факторів успіху, виявлення переваг і відставань ТОВ «Баглійський елеватор», та вивчення кращих практик успішних підприємств – конкурентів.

Першим стратегічним напрямом покращення конкурентних позицій є орієнтація на технологічну модернізацію і впровадження інноваційних технологій у процеси зберігання та обробки сільськогосподарської продукції. Зокрема, це стосується використання автоматизованих систем контролю вологості, температури та вентиляції, які дозволяють зменшити втрати зерна та покращити його якість. Також доцільно впроваджувати сучасні системи енергозбереження, що дозволить зменшити собівартість послуг елеватора. Навіть при найвищій оцінці параметра «Інноваційні технології»

підприємство не повинно зупинятися під тиском конкурентів. Такі зміни створюють надійне підґрунтя для підвищення ефективності операційної діяльності елеватора та його адаптації до сучасних вимог ринку.

Другим напрямом є вдосконалення логістичних процесів, за яким підприємство дещо відстає від основного конкурента. Розробка ефективної логістичної стратегії дозволить зменшити витрати на транспортування, оптимізувати завантаження та розвантаження сировини, а також скоротити час перебування зерна на елеваторі. Це дозволить підвищити задоволеність клієнтів та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Наступним стратегічним напрямом можливого покращення є диверсифікація послуг, що надаються підприємством. Окрім традиційного зберігання зернових, елеватор може надавати додаткові послуги – сушіння, очищення, сертифікація якості, фасування продукції тощо. Доцільно розробити та впровадити нові види послуг (фумігація та дезінсекція, логістичні послуги, надання консультаційних послуг та агросервіс), що відповідають потребам клієнтів. Це дозволить залучити нових клієнтів і підвищити дохідність бізнесу та рівень конкурентоспроможності.

Для скорочення або усунення критичного відставання ТОВ «Баглійський елеватор» від конкурентів важливою є стратегія партнерства та кооперації з іншими

підприємствами аграрного сектору, логістичними компаніями та торговельними мережами. В сучасних умовах ключовим фактором успіху є участь в підприємницьких екосистемах та ділових мережах. Підвищенню конкурентоспроможності підприємства сприяють ефективні взаємодії між різними компонентами екосистеми (підприємці, інвестори, інфраструктурні елементи та ін.) та використання цифрових технологій для підтримки цих взаємодій [15, с. 366-367]. Спільна діяльність дозволяє зменшити витрати, покращити доступ до ринків збуту та забезпечити стабільність постачань.

Крім того, підприємству доцільно реалізувати стратегію розвитку людського капіталу, зокрема підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи мотивації та залучення молодих спеціалістів. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів та впровадженню інноваційних підходів, дозволить підвищити продуктивність та швидкість обробки замовлень, за якими наявне відставання ТОВ «Баглійський елеватор» від конкурентів.

В табл. 3 представлено очікувані результати імплементації названих стратегічних напрямів розвитку в систему управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Баглійський елеватор».

Таблиця 3

Результати впровадження стратегічних напрямів розвитку в систему управління конкурентоспроможністю елеватора

Стратегічний напрям	Очікуваний результат
Інноваційні технології	Підвищення якості зберігання, зменшення втрат продукції, зміцнення конкурентних позицій.
Логістична оптимізація	Зменшення витрат, підвищення швидкості обслуговування.
Диверсифікація послуг	Розширення клієнтської бази, зростання доходів.
Партнерство і кооперація	Участь в підприємницьких екосистемах та ділових мережах; розширення ринку збуту; посилення стійкості до зовнішніх ризиків.
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації, впровадження інновацій, підвищення продуктивності та швидкості обробки замовлень.

Джерело: складено автором

Узагальнення очікуваних результатів, наведене у табл. 3, дозволяє зробити висновок про їх взаємодоповнюючий характер. Упровадження кожного стратегічного напрямку окремо сприяє вирішенню конкретних завдань елеватора, однак максимального ефекту можна досягти лише за умови комплексного системного поєднання.

Використання інноваційних технологій забезпечує підвищення якості зберігання зернових, мінімізує втрати продукції та знижує собівартість послуг, що, в умовах жорсткої конкуренції, є важливою складовою ціннісної пропозиції для клієнтів.

Оптимізація логістичних процесів дозволяє досягти синергії між технологічною ефективністю та швидкістю обслуговування, що особливо актуально в періоди пікових навантажень на елеваторні потужності.

Диверсифікація послуг, яку доцільно впроваджувати на базі існуючої інфраструктури підприємства,

відкриває додаткові можливості для залучення нових цільових груп клієнтів. Це не лише забезпечує стабільні джерела доходу, а й сприяє зменшенню залежності від сезонних коливань. Наприклад, розширення спектру послуг за рахунок сертифікації продукції дозволяє покривати потреби малих і середніх сільгоспвиробників, які не мають власної інфраструктури. Крім того, це створює додану вартість, яка може стати основою для ціноутворення з орієнтацією на преміальні сегменти.

Налагодження партнерських відносин з іншими учасниками аграрного ринку та участь в підприємницьких екосистемах та ділових мережах дозволяє підприємству не лише скоротити витрати за рахунок спільного використання ресурсів, але й розширити канали збуту, що забезпечує підвищення конкурентних переваг в умовах постійної трансформації ринку. Кооперація з аграрними підприємствами, логістичними

операторами та торгівельними мережами дозволяє посилити стійкість до зовнішніх ризиків, особливо в умовах нестабільності економічного середовища та змін у логістиці.

Стратегія розвитку людського капіталу також є невід'ємною складовою підвищення конкурентоспроможності. Діяльність елеватора, як і будь-яка інша технічно орієнтована сфера, потребує постійного оновлення знань і навичок персоналу відповідно до впроваджуваних технологічних інновацій. Підвищення кваліфікації працівників, навчання за сучасними стандартами, упровадження систем мотивації й наставництва – сприяє підвищенню продуктивності, швидкості обробки замовлень та залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства.

Проведений бенчмаркінговий аналіз свідчить про те, що ТОВ «Баглійський елеватор» має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку. Водночас у сучасних умовах формування системи управління конкурентоспроможністю неможливе без врахування таких новітніх факторів, як цифровізація бізнес-процесів, сталість і екологічність виробництва, прозорість ведення діяльності та соціальна відповідальність. Тому, щоб бути конкурентоспроможним в довгостроковому періоді, елеватор повинен імплементувати до системи управління конкурентоспроможністю, поряд з традиційними підходами до забезпечення якості послуг, нові методи управління, цифрові технології та гнучкі ESG (економічні, соціальні та управлінські) практики сталого розвитку.

Висновки. У статті визначено особливості формування та впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу. Доведено, що бенчмаркінг є не лише інструментом порівняльного аналізу, а й дієвим механізмом виявлення стратегічних напрямів розвитку, що забезпечує адаптивність підприємства до викликів сучасного

нестабільного ринку. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє узгодити стратегічні, тактичні та операційні рівні діяльності, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

З метою імплементції в процес формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Баглійський елеватор», виконано бенчмаркінговий аналіз, у відповідності до методики, в такій послідовності: визначення об'єктів для порівняння; формування експертної групи; вибір релевантних параметрів конкурентоспроможності (ключових факторів успіху); встановлення вагових коефіцієнтів; оцінювання параметрів за 5-бальною шкалою; розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності; виявлення конкурентних переваг та відставань підприємства відносно конкурентів; виявлення конкурентної позиції підприємства (місця в рейтингу). На базі вивчення кращих практик конкурентів, було надано пропозиції щодо їх адаптації і впровадження в систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Баглійський елеватор». Важливим результатом є інтеграція запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності у стратегічне управління підприємством, що дозволяє створювати міцні конкурентні позиції, орієнтовані на інноваційність, якість та клієнтоорієнтованість.

Таким чином, впровадження бенчмаркінгу в систему управління конкурентоспроможністю приєє не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й підвищенню гнучкості, інноваційності та стійкості бізнесу в умовах динамічного середовища. Подальші дослідження варто зосередити на розробленні цифрових інструментів та ESG рішень на базі бенчмаркінгу, для інтеграції у систему стратегічного управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Кадирус І.Г., Донських А.С. (2018). Бенчмаркінг як інструмент конкурентної боротьби і метод управління бізнесом підприємства. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф., (Львів, 25–27 жовтня 2018 р.). Львів, С. 111–112. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/a89cb8b5-4d7d-4f16-9fd1-435d5a3dfbf6>
2. Балдинюк В.М. (2022). Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
3. Вербівська Л.В. (2023). Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір, № 187. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>
4. Лук'янчук О.М. (2024). Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, № 3–4. С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>
5. Сусліков С.В., Клименко М.А. (2023). Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу, № 3(67). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7>
6. Шкуренко О. (2020). Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, № 8(16). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)
7. Морщенок Т.С. (2017). Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство, Вип. 9. С. 533–540. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf
8. Дуднева Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. (2025). Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. Modern Economics, № 49. С. 72–78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10)
9. Tucker, F.G., Zivan, S.M., & Camp, R.C. (1987). How to Measure Yourself Against the Best. Harward

Business Review. URL: <https://hbr.org/1987/01/how-to-measure-yourself-against-the-best>

10. Camp, R.C. (2024). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Publisher: CRC Press.
11. Jarrar, Y.F., & 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>
12. Опендатабот. URL: <https://opendatobot.ua>
13. Кадирус І.Г., Донських А.С., Олійник Ю.О. (2019). Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*, № 21. С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.21.100>
14. Бойченко К.С., Сергєєв М.М. (2024). Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації. *Економічний простір*, № 191. С. 364–368. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-61>

References:

1. Kadyrus I.H., & Donskykh A.S. (2018). Benchmarking як instrument konkurentnoi borotby i metod upravlinnia biznesom pidpryemstva [Benchmarking as a tool of competitive struggle and a method of business management of an enterprise]. *Marketing and logistics in the management system: abstracts of the XII International Scientific and Practical Conference*, (Lviv, October 25–27, 2018). Lviv, Pp. 111–112. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/a89cb8b5-4d7d-4f16-9fd1-435d5a3dfbf6> [in Ukrainian].
2. Baldyniuk, V.M. (2022). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva [Enterprise competitiveness management system]. *Economy and society*, No. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> [in Ukrainian].
3. Verbivska, L.V. (2023). Teoretychni zasady upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva v konteksti systemnoho pidkhodu [Theoretical principles of enterprise competitiveness management in the context of a systems approach]. *Economic space*, No. 187. Pp. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13> [in Ukrainian].
4. Lukianchuk, O.M. (2024). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva: naukovy pidkhody ta praktychny vyklyky [Enterprise Competitiveness Management System: Scientific Approaches and Practical Challenges]. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, No. 3–4. Pp. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116> [in Ukrainian].
5. Suslikov, S.V., & Klymenko, M.A. (2023). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva v umovakh nevyznachenosti [Enterprise competitiveness management system in conditions of uncertainty]. *Economics: realities of the time*, No. 3(67). Pp. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7> [in Ukrainian].
6. Shkurenko, O. (2020). Benchmarking як suchasnyi instrument rozvytku potentsialu pidpryemstva [Benchmarking as a modern tool for developing the potential of an enterprise]. *Adaptive management: theory and practice. Economics series*, No. 8(16). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13) [in Ukrainian].
7. Morshchenok, T.S. (2017). Benchmarking як instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures]. *Economy and Society*, No. 9. Pp. 533–540. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf [in Ukrainian].
8. Dudnieva, Yu.E., Obydiennova, T.S., & Vasylieva, M.O. (2025). Benchmarking як zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Benchmarking as a means of increasing the competitiveness of an organization]. *Modern Economics*, No. 49. Pp. 72–78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10) [in Ukrainian].
9. Tucker, F.G., Zivan, S.M., & Camp, R.C. (1987). *How to Measure Yourself Against the Best*. Harward Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/1987/01/how-to-measure-yourself-against-the-best> [in English].
10. Camp, R.C. (2024). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Publisher: CRC Press [in English].
11. Jarrar, Y.F., & Zairi, M. (2021). Future trends in benchmarking for competitive advantage: A global survey. *Total Quality Management*, No. 12 (7–8). Pp. 906–912. DOI: <https://doi.org/10.1080/09544120100000014> [in English].
12. Опендатабот. Retrieved from: <https://opendatobot.ua>
13. Kadyrus, I.H., Donskykh, A.S., & Oliynyk, Yu.O. (2019). Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti ahrarnoho pidpryemstva [Assessing the competitiveness of an agricultural enterprise]. *Agrosvit*, No. 21. Pp. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.21.100> [in Ukrainian].
14. Boichenko, K.S., & Sierhieiev, M.M. (2024). Pidpryemnytski ekosystemy v umovakh tsyfrovizatsii [Entrepreneurial ecosystems in the context of digitalization]. *Economic space*, No. 191. Pp. 364–368. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-61> [in Ukrainian].