

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

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

Форма здобуття освіти: *заочна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «**Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації**»

(назва теми)

здобувача Дерев'янка Анастасії Сергіївни

(ПІБ здобувача)

(підпис)

Науковий керівник: д.е.н., проф. Марія МАХСМА

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я і прізвище наукового керівника)

(підпис)

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

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

(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах.....	6
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: порівняльний аналіз та сучасні підходи.....	12
1.3. Стратегії та інструменти управління конкурентоспроможністю бізнес- організації.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФГ «ВЕСЕЛИЙ КУТ».....	22
2.1. Характеристика діяльності ФГ «Веселий Кут» та його продукції.....	22
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з основними конкурентами.....	33
2.3. Розробка напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі сучасних підходів.....	41
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації економіки, динамічного розвитку технологій та зростання вимог споживачів питання конкурентоспроможності продукції набуває особливої значущості для кожної бізнес-організації. Конкурентоспроможність продукції безпосередньо впливає на позиції підприємства на ринку, його прибутковість, стійкість до зовнішніх загроз і здатність до розвитку в довгостроковій перспективі.

В умовах жорсткої конкуренції ефективне управління конкурентоспроможністю продукції стає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей підприємства. Йдеться не лише про якісні характеристики товару, а й про систему маркетингу, рівень інновацій, цінову політику, бренд, сервісне обслуговування та інші складові, що формують споживчу цінність продукції.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах нестабільності економічного середовища, коли змінюються купівельні пріоритети, відбувається перерозподіл ринкових часток, а також зростає вплив цифрових технологій на поведінку споживачів. Управління конкурентоспроможністю продукції вимагає системного підходу, гнучкості та постійного удосконалення.

Таким чином, дослідження механізмів і інструментів управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації є надзвичайно важливим і своєчасним, що зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Мета дослідження. Дослідити теоретичні засади, проаналізувати практичні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації, оцінити рівень конкурентоспроможності продукції та розробити рекомендації щодо її підвищення в умовах ринкової конкуренції.

Завдання дослідження:

- визначити сутність та значення конкурентоспроможності продукції у сучасних ринкових умовах;
- дослідити методи оцінки конкурентоспроможності продукції: порівняльний аналіз та сучасні підходи;
- визначити стратегії та інструменти управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації;
- охарактеризувати діяльність ФГ «Веселий Кут» та його продукції;
- провести оцінку конкурентоспроможності продукції ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з основними конкурентами;
- розробити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на основі сучасних підходів.

Об'єкт дослідження. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації; порівняльний аналіз – для оцінки рівня конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з основними конкурентами; графічний метод – для візуалізації результатів аналізу; економіко-статистичні методи – для обробки кількісних показників діяльності підприємства; експертні оцінки та метод узагальнення – для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції господарства.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що на основі проведеного аналізу конкурентоспроможності продукції ФГ «Веселий Кут» були визначені основні проблеми в системі управління та запропоновані обґрунтовані напрями її удосконалення. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для підвищення якості продукції, покращення маркетингової діяльності, оптимізації

цінової політики та ефективнішого позиціювання на ринку. Це дозволить зміцнити конкурентні переваги та підвищити ринкову частку господарства.

Результати дослідження також можуть бути корисними для інших сільськогосподарських підприємств, що прагнуть удосконалити власну систему управління конкурентоспроможністю продукції. Запропоновані підходи базуються на сучасних методах оцінки та стратегічного управління, що забезпечує їхню універсальність та можливість адаптації в різних умовах господарювання.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління конкурентоспроможністю продукції, матеріали періодичних видань, статистичні дані, законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері агропромислового виробництва. Також у роботі були використані внутрішні документи фермерського господарства «Веселий Кут», зокрема фінансова, виробнича та управлінська звітність за 2021–2023 роки, аналітичні матеріали щодо обсягів виробництва, продажів, характеристик продукції та діяльності конкурентів.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 16 таблиць, список літератури з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність ефективно реагувати на вимоги ринку, пропонувати товари та послуги, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж пропозиції конкурентів. Це не лише показник поточної ефективності діяльності підприємства, а й важливий індикатор його потенціалу до інноваційного розвитку, стратегічного мислення та адаптації до нових викликів.

Зростаюча роль технологій, зміна споживчих уподобань, посилення глобалізації та нестабільність економічного середовища обумовлюють необхідність глибшого осмислення поняття конкурентоспроможності, її чинників, форм прояву та напрямів підвищення. Саме тому дослідження сутності та значення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності для забезпечення його довготривалої успішності на ринку.

У сучасному світі, де ринкові умови постійно змінюються, а конкуренція зростає в геометричній прогресії, ключовим чинником виживання та розвитку будь-якої бізнес-структури є її конкурентоспроможність. Це поняття стало одним із центральних у теорії менеджменту, маркетингу, економіки підприємства та стратегічного управління. Вітчизняні та зарубіжні вчені активно досліджують його суть, структуру та практичне значення, пропонуючи різноманітні підходи до його тлумачення та оцінювання [1].

Починаючи з класиків, американський економіст Майкл Портер запропонував фундаментальний підхід до аналізу конкурентоспроможності. У своїх роботах він визначає її через систему п'яти сил конкуренції та підкреслює важливість створення конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стійке положення на ринку. За Портером, підприємство є конкурентоспроможним тоді, коли воно реалізує ефективну стратегію — лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Його підхід є стратегічним і зорієнтований на довгострокову перспективу [2].

Водночас, сучасні українські вчені підходять до аналізу конкурентоспроможності більш системно, з урахуванням складних трансформацій в економіці, нестабільності ринку, інституційних змін та викликів глобалізації. Так, О. Амоша розглядає конкурентоспроможність як синергетичний результат взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства, організаційної культури, системи управління та зовнішнього середовища. Він акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність не є сталою величиною — це динамічна характеристика, яка змінюється залежно від умов функціонування підприємства [3].

І. Бланк, один з провідних українських економістів, наголошує, що конкурентоспроможність підприємства базується передусім на фінансовій стабільності, ефективному використанні ресурсів та здатності до інвестування у власний розвиток. Він пов'язує поняття конкурентоспроможності з ринковою капіталізацією, інвестиційною привабливістю та здатністю до залучення стратегічних партнерств. Таким чином, конкурентоспроможність набуває не лише маркетингового, а й глибокого фінансово-економічного змісту [4].

Не менш важливу роль у розумінні цього феномену відіграє і підхід С. Ілляшенка, який розглядає конкурентоспроможність через призму інноваційної активності підприємства. Він вважає, що у XXI столітті саме здатність до генерації та впровадження нових ідей є визначальним фактором для збереження і посилення конкурентних позицій. На його думку, підприємства, які не інвестують у нові технології, цифровізацію, маркетингові інновації — рано чи пізно втрачають ринкову нішу [5].

Отже, більшість дослідників сходяться в тому, що конкурентоспроможність — це комплексне поняття, яке включає у себе:

- рівень якості продукції або послуги,
- цінову політику,
- ефективність управління,
- здатність до інновацій,
- адаптивність до ринкових змін,
- клієнтоорієнтованість,
- бренд та репутацію підприємства.

Крім того, науковці все частіше наголошують на контекстуальності конкурентоспроможності. Наприклад, у період глобальних криз, таких як пандемія COVID-19 або енергетична криза, визначальним чинником конкурентоспроможності стає гнучкість, кризостійкість та швидкість прийняття рішень. Тобто, підприємство повинно вміти змінювати бізнес-моделі, оптимізувати витрати, комунікувати зі споживачами в нових форматах (зокрема, через цифрові платформи) [6].

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства — це не лише його здатність перемагати в ринковій боротьбі «тут і зараз», а його потенціал до довгострокового розвитку, до самовдосконалення, до створення нової цінності в умовах постійних змін. Це поняття стало мірилом якості управління, рівня стратегічного мислення та глибини взаємодії з ринковим середовищем. Тому вивчення сутності та значення конкурентоспроможності не лише з наукової, а й з практичної точки зору залишається одним із найактуальніших завдань сучасної економічної науки.

Таблиця 1.1 надає огляд основних підходів до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. У різних наукових школах і теоретичних підходах конкурентоспроможність розглядається через різні аспекти діяльності організації, включаючи економічні, маркетингові, стратегічні, інноваційні та комплексні чинники [7;8].

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Сутність	Автори / Школи	Переваги підходу	Можливі недоліки / обмеження
Економічний	Здатність ефективно використовувати ресурси та отримувати прибуток	М. Портер, Ф. Котлер	Орієнтація на результативність, фінансові показники	Може нехтувати якістю продукту або потребами клієнтів
Маркетинговий	Здатність краще за конкурентів задовольняти потреби споживачів	Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер	Орієнтація на клієнта, розвиток бренду	Високі витрати на маркетинг, ризик зміни споживчих вподобань
Стратегічний	Довгострокове забезпечення конкурентних переваг	І. Ансофф, Г. Мінцберг	Дає бачення майбутнього, розвиток стратегії	Високий рівень невизначеності, складність реалізації
Інноваційний	Орієнтація на нововведення як джерело конкурентних переваг	Й. Шумпетер, П. Друкер	Створення унікальних пропозицій, технологічна перевага	Потребує інвестицій, ризику невдачі інновацій
Комплексний	Поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників задля досягнення конкурентних позицій	М. Мезенцев, О. Гусак, В. Гринчук, М. Салун, В. Беляєв (українські дослідники); М. Барні, Р. Грант (сучасна західна школа)	Системний підхід, адаптивність до змін	Складність у практичному застосуванні, потребує гнучкості

Джерело: складено автором на основі [7;8]

Підхід до трактування конкурентоспроможності підприємства є багатограним і залежить від багатьох факторів, що визначають його успіх на ринку. Кожен з представлених підходів — економічний, маркетинговий, стратегічний, інноваційний та комплексний — розглядає це поняття з різних точок зору, фокусуючи увагу на конкретних аспектах діяльності організації.

Економічний підхід, зокрема, підкреслює ефективність використання ресурсів і фінансові показники як ключові фактори конкурентоспроможності. Однак, хоча цей підхід дає чітке уявлення про результативність, він може ігнорувати більш складні аспекти, такі як потреби клієнтів та якість продукту. Це в свою чергу може призвести до втрати клієнтської лояльності.

Маркетинговий підхід, що орієнтується на здатність підприємства задовольняти потреби споживачів, має перевагу у розвитку бренду та посиленні клієнтської орієнтації. Проте, висока вартість маркетингових заходів і ризик змін у споживчих вподобаннях можуть стати суттєвими викликами.

Стратегічний підхід фокусується на довгостроковому забезпеченні конкурентних переваг і формуванні стратегії розвитку організації. Однак він має високий рівень невизначеності, що робить його реалізацію складною в умовах швидких змін на ринку.

Інноваційний підхід, спрямований на використання нововведень, є важливим джерелом конкурентних переваг. Але для його реалізації необхідні значні інвестиції, а також існують ризики, пов'язані з можливими невдачами інновацій.

Комплексний підхід, що поєднує внутрішні і зовнішні чинники, забезпечує найбільш системний підхід до оцінки конкурентоспроможності, що дозволяє організації адаптуватися до змін на ринку. Проте його застосування потребує гнучкості та здатності організації швидко реагувати на зовнішні виклики [7;8].

Усі ці підходи надають важливу інформацію для аналізу конкурентоспроможності підприємства і демонструють, що для досягнення стійких конкурентних позицій необхідно використовувати комплексний підхід, який враховує різні аспекти діяльності. Водночас, кожен підхід має свої обмеження, тому ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає здатності поєднувати різні стратегії та підходи для досягнення оптимальних результатів.

Таблиця 1.2 надає огляд значення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку, де ефективне управління підприємством вимагає комплексного підходу до розвитку різних аспектів діяльності. Вона розглядає

ключові елементи конкурентоспроможності, такі як фінансовий, маркетинговий, організаційний, інноваційний, соціальний та репутаційний аспекти [9;10].

Таблиця 1.2 – Значення конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах

Аспект	Значення для підприємства	Переваги	Можливі недоліки / обмеження
Фінансовий	Зростання прибутку, рентабельності, інвестиційної привабливості	Забезпечує фінансову стійкість і розвиток	Вразливість до ринкових та макроекономічних коливань
Маркетинговий	Збільшення ринкової частки, формування лояльності клієнтів	Покращує впізнаваність бренду, підвищує продажі	Може потребувати значних витрат на рекламу й PR
Організаційний	Рационалізація управління, оптимізація бізнес-процесів	Зростання ефективності та швидкість прийняття рішень	Можливість опору змінам з боку персоналу
Інноваційний	Впровадження нових технологій і продуктів	Створення унікальних рішень, підвищення конкурентної гнучкості	Високий ризик і необхідність фінансування досліджень
Соціальний	Підвищення соціальної відповідальності, задоволеність персоналу	Зміцнення корпоративної культури, лояльність працівників	Непрямий вплив на фінансові результати, потреба у додаткових ресурсах
Репутаційний	Формування позитивного іміджу, довіра з боку партнерів та клієнтів	Підвищення ділової привабливості, сприяння стабільним зв'язкам	Потреба в постійному контролі за якістю і комунікацією

Джерело: складено автором на основі [9;10]

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств комплексного підходу до забезпечення їх конкурентоспроможності, що передбачає розвиток різноманітних аспектів діяльності. Таблиця 1.2 демонструє, що кожен з ключових аспектів конкурентоспроможності — фінансовий, маркетинговий, організаційний, інноваційний, соціальний і репутаційний — має суттєвий вплив на загальний розвиток підприємства.

Фінансовий аспект забезпечує підприємству стабільність та розвиток через збільшення прибутку та рентабельності. Однак, цей аспект є вразливим до

коливань економічної ситуації, що може створювати певні ризики для підприємства. Маркетинговий аспект, зі свого боку, фокусується на розширенні ринкової частки та формуванні лояльності клієнтів, проте великі витрати на рекламу можуть обмежити його ефективність в умовах бюджетних обмежень.

Організаційний аспект сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів і швидкості прийняття рішень, однак зміни в організаційній структурі можуть зустріти опір з боку персоналу. Інноваційний аспект відкриває можливості для створення унікальних продуктів і технологій, що підвищує конкурентну гнучкість, але потребує значних фінансових вкладень та несуть високі ризики.

Соціальний аспект важливий для зміцнення корпоративної культури та підтримки лояльності працівників, проте його вплив на фінансові результати є непрямим, а для досягнення ефективності потрібні додаткові ресурси. Нарешті, репутаційний аспект формує позитивний імідж та зміцнює довіру партнерів і клієнтів, що важливо для сталого розвитку бізнесу, але вимагає постійного контролю якості та комунікацій [9;10].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах потребує зваженого підходу до розвитку кожного з аспектів. Розуміння їх переваг та обмежень допомагає підприємствам ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, формуючи стійкі позиції на ринку та сприяючи довгостроковому розвитку.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: порівняльний аналіз та сучасні підходи

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом у процесі стратегічного управління, що дозволяє визначити рівень ефективності діяльності організації на ринку та її здатність до адаптації в умовах постійно змінюваного конкурентного середовища. Враховуючи різноманітність факторів,

що впливають на конкурентні позиції підприємства, існує кілька методів і підходів до оцінки його конкурентоспроможності. Одним із основних підходів є порівняльний аналіз, який дозволяє зіставити результати діяльності підприємства з іншими учасниками ринку або з його історичними показниками.

Таблиця 1.3 містить огляд основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що є ключовими інструментами для стратегічного управління та аналізу ринкових позицій організації [11;12].

Таблиця 1.3 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність методу	Основні показники	Переваги	Недоліки / Обмеження
Фінансово-економічний аналіз	Аналіз фінансових коефіцієнтів для оцінки ефективності та стабільності підприємства	Рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність	Об'єктивність, доступність даних	Не враховує якісні аспекти та зовнішні ринкові фактори
Аналіз ринкової частки	Визначення частки підприємства на відповідному ринку	Частка ринку, динаміка продажів	Простота, показує конкурентну позицію	Може не відображати прибутковості або якості обслуговування
Метод конкурентного профілю	Порівняльна оцінка підприємства та конкурентів за ключовими факторами успіху	Якість, ціна, сервіс, інновації, бренд	Комплексність, стратегічна орієнтація	Суб'єктивність при виборі вагових коефіцієнтів і критеріїв
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей і загроз	Якісний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів	Простота, універсальність	Суб'єктивність, відсутність кількісної оцінки
Матриця BCG	Оцінка напрямів діяльності за темпами зростання ринку та часткою підприємства	Темпи зростання, відносна частка ринку	Допомагає у розподілі ресурсів та плануванні	Використовується лише для диверсифікованих компаній
PEST-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів	Фактори зовнішнього середовища	Дає розуміння макросередовища	Не дає кількісної оцінки, не враховує внутрішніх факторів

Джерело: складено автором на основі [11;12]

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, представлені в таблиці 1.3, є важливими інструментами для забезпечення стратегічного управління та підтримки ефективності організації на ринку. Кожен із зазначених методів має свої особливості, переваги та обмеження, що робить їх підходящими для різних ситуацій і умов.

Фінансово-економічний аналіз, базуючись на оцінці основних фінансових коефіцієнтів, дозволяє швидко оцінити стабільність і ефективність підприємства. Однак він не враховує якісні аспекти та зовнішні чинники, які можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність. Аналіз ринкової частки є простим методом для оцінки конкурентних позицій підприємства, однак не дає повної картини щодо прибутковості або якості обслуговування.

Метод конкурентного профілю дозволяє з комплексної перспективи порівняти підприємство з конкурентами за критеріями, такими як ціна, сервіс, інновації, але має ризик суб'єктивного підходу при виборі вагових коефіцієнтів та критеріїв. SWOT-аналіз є універсальним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін організації, однак його суб'єктивність і відсутність кількісної оцінки можуть обмежити точність висновків.

Матриця BCG ефективна для компаній, що працюють у декількох сегментах ринку, оскільки вона дозволяє оптимально розподіляти ресурси між різними напрямками діяльності. Однак цей метод застосовний лише для диверсифікованих компаній і може не враховувати важливі аспекти, такі як інновації чи сервіс. PEST-аналіз дає змогу оцінити вплив макросередовища на підприємство, але він не враховує внутрішні фактори організації та не дає кількісної оцінки [11;12].

Таким чином, всі ці методи мають свої сильні сторони, але їх застосування потребує комплексного підходу, де кожен метод доповнює інший. Оскільки жоден метод не є універсальним для всіх ситуацій, важливо обирати ті інструменти, які найкраще відповідають специфіці підприємства та конкретному етапу його розвитку. Успішна оцінка конкурентоспроможності потребує інтеграції кількох методів, що дозволить отримати більш точні та обґрунтовані результати для подальшого стратегічного планування.

Таблиця 1.4 містить огляд сучасних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які враховують різноманітні аспекти діяльності організації в умовах швидких змін на ринку. У ній представлені методи, які використовують як традиційні підходи до оцінки ефективності, так і інноваційні технології для моніторингу конкурентних позицій [13;14].

Таблиця 1.4 – Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод / Підхід	Коротка характеристика	Переваги	Недоліки / Обмеження	Сфера застосування
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка конкурентоспроможності через систему збалансованих показників	Врахування фінансових і нефінансових аспектів	Складність впровадження, потреба у стратегічному мисленні	Стратегічне управління, контроль ефективності
Benchmarking 2.0	Цифровий бенчмаркінг із використанням великих даних (Big Data)	Глибина аналітики, реальний час, автоматизація	Висока вартість аналітичних інструментів	Великі підприємства, що активно працюють онлайн
Data-driven аналіз	Використання аналітики даних (BI-систем) для моніторингу конкурентних позицій	Об'єктивність, оперативність, інтеграція з іншими системами	Потребує сучасного ПЗ, спеціалістів з аналізу	Е-комерція, виробництво, ІТ
Інтегральна модель оцінки	Розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності на основі кількох блоків	Комплексність, чисельне вираження результату	Суб'єктивність вагових коефіцієнтів	Наукові дослідження, стратегічне планування
Оцінка через Customer Value	Вимірювання сприйманої цінності продукту для споживача	Орієнтація на ринок, клієнтоцентричність	Складність точного вимірювання сприйманої цінності	В2С компанії, бренди, сфера послуг

Джерело: складено автором на основі [13;14]

Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, описані в таблиці 1.4, демонструють важливість інтеграції традиційних методів з інноваційними технологіями для досягнення більш точних та обґрунтованих результатів. Кожен з методів — від збалансованих показників у рамках Balanced Scorecard (BSC) до цифрових технологій, таких як Benchmarking 2.0 та Data-driven аналіз — пропонує різні способи оцінки конкурентної позиції підприємства,

враховуючи не лише фінансові аспекти, але й якісні, соціальні та клієнтські фактори.

Перевагою цих методів є їх універсальність та можливість адаптації до конкретних потреб підприємства, зокрема, для стратегічного управління, контролю ефективності та довгострокового планування. Водночас, всі методи мають певні обмеження, такі як складність впровадження, висока вартість аналітичних інструментів або суб'єктивність у виборі критеріїв оцінки, що може вплинути на їх точність.

Проте, сучасні підходи, такі як Data-driven аналіз або оцінка через Customer Value, дозволяють підприємствам приймати рішення, засновані на великих даних, що значно підвищує об'єктивність оцінки конкурентоспроможності. Це дозволяє організаціям більш ефективно реагувати на зміни ринку та адаптувати свою стратегію до нових умов [13;14].

У результаті, підприємства повинні вибирати методи оцінки конкурентоспроможності, які найкраще відповідають їх розмірам, галузі, наявності ресурсів і технологічним можливостям. Лише інтегроване використання різних підходів дозволяє досягти найкращих результатів у стратегічному управлінні та забезпечити сталий розвиток організації.

Узагальнюючи, успішна оцінка конкурентоспроможності підприємства є критично важливою для забезпечення його стабільного розвитку та адаптації до змінюваних ринкових умов. Різноманіття методів і підходів, представлених у таблицях 1.3 і 1.4, підкреслює необхідність використання комплексного підходу, який поєднує традиційні інструменти оцінки з інноваційними технологіями. Кожен метод має свої переваги, що дозволяють підприємствам більш ефективно оцінювати свою конкурентоспроможність за різними критеріями, від фінансових показників до сприйманої цінності продукту для споживача. Однак важливо враховувати їхні обмеження, щоб отримати точні результати. Застосування інтегрованих методів дає змогу отримати більш повну картину конкурентної ситуації та забезпечити стратегічне управління на основі об'єктивних даних, що

дозволяє підприємствам швидко адаптувати свої стратегії до нових викликів і забезпечити їх довгострокову стійкість на ринку.

1.3. Стратегії та інструменти управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації є однією з ключових задач стратегічного управління, яка визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції та змінюваного ринкового середовища. Стратегії та інструменти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, є важливими елементами для досягнення сталого розвитку та досягнення лідерських позицій на ринку. Усі організації, незалежно від їхнього розміру чи галузі діяльності, повинні впроваджувати ефективні стратегії, що дозволяють їм не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й активно формувати конкурентні переваги. Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю залежить від ряду факторів, включаючи ринкові умови, ресурси підприємства, а також його цілі та пріоритети. У цій темі будуть розглянуті основні стратегії управління конкурентоспроможністю, а також інструменти, що забезпечують їх ефективну реалізацію, зокрема інноваційні підходи, технології та системи управління.

Таблиця 1.5 містить огляд основних стратегій управління конкурентоспроможністю бізнес-організації, що є невід'ємною частиною стратегічного управління та допомагають підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку [15;16].

Таблиця 1.5 – Основні стратегії управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Стратегія	Сутність	Цілі	Переваги	Недоліки / Ризики
Стратегія лідерства за витратами	Досягнення найнижчих витрат у галузі	Пропонувати найнижчі ціни, забезпечити масовий продаж	Висока цінова конкурентність	Можливе зниження якості, залежність від обсягів
Стратегія диференціації	Вирізнення продукту завдяки унікальним характеристикам або сервісу	Створення цінності для споживача, формування бренду	Формує лояльність клієнтів, дозволяє встановлювати вищу ціну	Високі витрати на маркетинг, інновації
Фокусована стратегія	Орієнтація на вузький сегмент ринку або цільову аудиторію	Задоволення потреб конкретного ринку	Краще знання потреб клієнтів	Обмеження масштабів діяльності
Інноваційна стратегія	Постійне впровадження нових технологій, продуктів або підходів	Завоювання ринку за рахунок новизни	Створення тимчасових монополій	Високий ризик і потреба в ресурсах
Альянсна стратегія	Співпраця з іншими організаціями (стратегічні союзи, партнерства)	Об'єднання ресурсів, посилення ринкової позиції	Обмін досвідом, зниження витрат	Залежність від надійності партнерів

Джерело: складено автором на основі [15;16]

Таблиця 1.5 надає детальний огляд основних стратегій управління конкурентоспроможністю бізнес-організації, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони. Стратегії лідерства за витратами і диференціації відображають два основні підходи до досягнення конкурентних переваг: перша — через зниження витрат, а друга — через створення унікальної цінності для споживачів. Обидві стратегії можуть бути ефективними, однак їх реалізація супроводжується ризиками, такими як залежність від обсягів у стратегії витрат і високі витрати на інновації та маркетинг у стратегії диференціації.

Фокусована стратегія, що зосереджена на конкретному сегменті ринку, дозволяє краще задовольняти потреби певної групи споживачів, але вона обмежує масштаб діяльності. Інноваційна стратегія, орієнтуючись на постійне оновлення та технологічні нововведення, дає змогу створювати тимчасові монополії, але

потребує великих ресурсів і несе високі ризики. Альянсна стратегія, яка передбачає співпрацю з іншими організаціями, може бути вигідною для обміну ресурсами та зниження витрат, але вона залежить від надійності партнерів, що може стати слабким місцем.

Успішна реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю потребує комплексного підходу, який враховує конкретні умови ринку, ресурси підприємства і його цілі. Не існує універсальної стратегії, тому важливо вибирати ті інструменти та підходи, які найбільш підходять для конкретної бізнес-організації в залежності від її ситуації, можливостей і зовнішніх факторів. Лише правильний вибір стратегії дозволяє підприємству зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі [15;16].

Таблиця 1.6 надає огляд основних інструментів управління конкурентоспроможністю бізнес-організації, які використовуються для підвищення ефективності і забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку [17;18].

Таблиця 1.6 – Інструменти управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Інструмент	Призначення	Область застосування	Переваги	Приклади використання
Маркетингові дослідження	Аналіз споживчих потреб, ринкових тенденцій, конкурентного середовища	Розробка стратегій, виведення нових продуктів	Прийняття обґрунтованих рішень	Аналіз поведінки споживачів, конкурентний аналіз
SWOT-аналіз	Визначення сильних/слабких сторін і зовнішніх можливостей/загроз	Стратегічне планування	Універсальність, стратегічна орієнтація	Планування виходу на нові ринки
Цінова політика	Формування ціни на продукцію відповідно до стратегії	Конкуренція за ціною, позиціонування	Гнучкість, можливість впливу на попит	Зниження цін для просування нової продукції
Інновації та технології	Підвищення якості, зниження витрат, розробка нових рішень	Виробництво, продуктова стратегія	Формування унікальних конкурентних переваг	Впровадження автоматизації, нових продуктів
Система управління якістю	Забезпечення відповідності продукції стандартам	Виробництво, обслуговування	Підвищення довіри клієнтів, зменшення браку	ISO 9001, внутрішній аудит якості

	і очікуванням споживачів			
CRM-системи (управління клієнтами)	Підвищення лояльності та задоволеності клієнтів	Продажі, післяпродажне обслуговування	Індивідуальний підхід, зростання повторних покупок	Використання Salesforce, Bitrix24 тощо

Джерело: складено автором на основі [17;18]

Таблиця 1.6 дає вичерпний огляд основних інструментів управління конкурентоспроможністю, що є необхідними для сучасних бізнес-організацій у їхньому прагненні до лідерства на ринку. Кожен з цих інструментів виконує специфічні функції і має своє призначення в забезпеченні успішної діяльності підприємства, дозволяючи більш точно реагувати на потреби ринку та потреби споживачів. Вони сприяють підвищенню ефективності, адаптивності та гнучкості організації в умовах жорсткої конкуренції.

Маркетингові дослідження є одним з найбільш універсальних інструментів, що дозволяють бізнесу приймати обґрунтовані рішення, аналізуючи споживчі потреби, ринкові тенденції та конкурентне середовище. Цей інструмент є основою для формулювання ефективних стратегій та виведення нових продуктів на ринок. Водночас, важливим елементом є SWOT-аналіз, який дозволяє бізнесу не тільки оцінити свої сильні та слабкі сторони, але й оцінити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Це надає можливість точно планувати стратегії розвитку та виходу на нові ринки, забезпечуючи довгострокову стабільність.

Цінова політика є важливим інструментом конкурентного позиціонування на ринку. Вона дозволяє організаціям ефективно управляти цінами на продукцію та послуги, гнучко реагувати на зміни в попиту та пропозиції, а також здійснювати стратегічні цінові маніпуляції, такі як зниження цін для просування нової продукції. Водночас, стратегія, орієнтована на інновації та технології, дає змогу створювати унікальні конкурентні переваги, а також підвищувати якість продуктів або послуг, знижуючи витрати та впроваджуючи новітні технології в виробничі процеси. Інноваційні стратегії дозволяють компаніям не тільки залишатися конкурентоспроможними, але й встановлювати тимчасові монополії на ринку за рахунок новизни та технологічного лідерства [17].

Система управління якістю є важливим інструментом для забезпечення відповідності продукції стандартам і вимогам споживачів. Впровадження ефективних систем управління якістю, таких як ISO 9001, дозволяє підвищити рівень довіри клієнтів, зменшити рівень браку та поліпшити загальну ефективність виробничих процесів. Це важливо для побудови репутації на ринку та забезпечення високих стандартів обслуговування. Крім того, CRM-системи, спрямовані на управління взаємодією з клієнтами, є потужним інструментом для підвищення лояльності та задоволеності клієнтів, що в свою чергу сприяє зростанню повторних покупок та підвищенню доходів підприємства. Індивідуальний підхід до клієнта дозволяє краще враховувати їх потреби та створювати персоналізовані пропозиції, що значно покращує взаємини та зміцнює позиції компанії на ринку.

Інструменти управління конкурентоспроможністю, представлені в таблиці, охоплюють всі ключові аспекти діяльності бізнесу – від маркетингу до якості обслуговування клієнтів, від стратегії ціноутворення до інноваційних технологій. Їх ефективне використання дозволяє організаціям не тільки адаптуватися до змінюваного ринку, але й активно формувати свої конкурентні переваги, реагуючи на нові можливості та виклики. Важливим є те, що жоден з цих інструментів не є самодостатнім – для досягнення максимальних результатів необхідно інтегрувати їх у єдину стратегію, яка відповідає потребам конкретного підприємства, його ресурсам та ринковим умовам [18].

Таким чином, правильне використання та поєднання цих інструментів є необхідною умовою для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє йому не лише реагувати на зміни на ринку, а й активно формувати свої конкурентні позиції, зміцнювати репутацію та забезпечувати довгостроковий успіх у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ ФГ «ВЕСЕЛИЙ КУТ»

2.1. Характеристика діяльності ФГ «Веселий Кут» та його продукції

Фермерське господарство «Веселий Кут» є підприємством, яке здійснює свою діяльність в аграрному секторі, зокрема у сфері вирощування зернових культур та обробки сільськогосподарської продукції. Як фермерське господарство, воно має важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки, оскільки здійснює не лише вирощування сільськогосподарських культур, але й займається переробкою та оптовою торгівлею зерном і іншою сільськогосподарською продукцією. Окрім того, підприємство активно здійснює допоміжну діяльність у рослинництві та виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

Метою цього аналізу є дослідження основних характеристик підприємства та його діяльності, що дозволить оцінити його ефективність і потенціал на аграрному ринку.

У таблиці 2.1 надано загальну характеристику Фермерського господарства «Веселий Кут», що включає основні параметри, такі як організаційно-правова

форма, види діяльності, кількість працівників, а також інші важливі відомості про підприємство [19;20].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Параметр	Значення
Повне найменування	Фермерське господарство «Веселий Кут»
Скорочена назва	ФГ «Веселий Кут»
Код ЄДРПОУ	20897386
Дата реєстрації	04.08.1994
Статутний капітал	0,00 грн
Статус	Зареєстровано (станом на 15.02.2025)
Уповноважена особа	Кириченко Микола Андрійович (керівник, підписант)
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші види діяльності	01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві; 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів; 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Кількість працівників (2021-2023)	3

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Фермерське господарство «Веселий Кут» є невеликим, але важливим гравцем на аграрному ринку, що демонструє стабільність і здатність ефективно вести господарську діяльність. Його реєстрація датована 1994 роком, що свідчить про значний досвід у аграрному секторі, а також про здатність адаптуватися до змінюваних економічних умов. З точки зору організаційно-правової форми, підприємство є фермерським господарством, що дозволяє йому зосередитися на розробці та розвитку своїх сільськогосподарських потужностей, зокрема в таких напрямках, як вирощування зернових культур, обробка насіння олійних культур та інші супутні послуги.

Суттєвою рисою є те, що статутний капітал підприємства не визначений конкретною сумою, що може бути характерним для невеликих фермерських господарств, орієнтованих на діяльність в аграрній сфері. Заявлений статус «Зареєстровано» на 15.02.2025 підтверджує, що підприємство веде свою діяльність легально та має актуальний правовий статус.

Підприємство активно займається не тільки основним видом діяльності, а й додатковими напрямками, що дозволяє йому отримувати додаткові доходи та забезпечує стабільність в умовах сезонних коливань на ринку. Допоміжна діяльність у рослинництві, виробництво олії та жирів, а також оптова торгівля зерном дають змогу ФГ «Веселий Кут» мати різноманітні джерела доходів і адаптуватися до змін на ринку.

З кількістю працівників у межах трьох осіб протягом 2021-2023 років можна зробити висновок, що підприємство має невеликий, але ефективний штат, що дозволяє зберігати гнучкість у роботі та оптимізувати витрати на управління. У сукупності ці чинники дозволяють ФГ «Веселий Кут» залишатися стабільним і перспективним учасником аграрного ринку [19;20].

Ефективне управління фермерським господарством вимагає чіткої організаційної структури, яка дозволяє здійснювати оперативне планування, контроль і реалізацію всіх основних і допоміжних процесів. Організаційна структура визначає розподіл обов'язків і відповідальності серед працівників, забезпечує координацію між різними функціональними підрозділами та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. У випадку ФГ «Веселий Кут» ефективність такої структури важлива для забезпечення стабільності і розвитку підприємства на аграрному ринку, а також для оптимізації процесів управління ресурсами, продукцією та фінансами.

Таблиця 2.2 надає детальний опис організаційної структури Фермерського господарства «Веселий Кут», розкриваючи обов'язки ключових осіб, що займають посади в керівництві підприємства. Ця структура дозволяє забезпечити ефективне управління, зокрема в галузі агрономії, фінансів, логістики та виробництва [19;20].

Таблиця 2.2 – Організаційна структура ФГ «Веселий Кут»

Посада	Обов'язки
Директор	Загальне управління підприємством, стратегічне планування, ухвалення ключових рішень
Представник	Вчинення юридичних дій від імені підприємства, підписання договорів, подача документів на реєстрацію
Головний агроном	Контроль за вирощуванням сільськогосподарських культур, оптимізація агротехнологій

Фінансовий менеджер	Ведення бухгалтерії, фінансове планування, контроль витрат і доходів
Менеджер з логістики	Організація транспортування продукції, робота з постачальниками та клієнтами
Робітники	Виконання польових робіт, обслуговування техніки, збирання врожаю

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Організаційна структура Фермерського господарства «Веселий Кут» є прикладом ефективного поділу обов'язків, що сприяє належному функціонуванню підприємства. Чіткий розподіл ролей серед ключових осіб дозволяє зберігати високий рівень управлінської ефективності, а також забезпечує безперебійне виконання всіх важливих завдань на кожному етапі господарської діяльності.

Директор, як керівник, відповідає за загальне управління та стратегічне планування підприємства. Це дає змогу забезпечити довгострокову стабільність і розвиток господарства. Представник, відповідальний за юридичні аспекти діяльності, сприяє підтримці законності у взаємодії з державними органами та партнерами. Технологічний аспект діяльності фермерського господарства забезпечує головний агроном, який оптимізує процеси вирощування культур, що є основним видом діяльності підприємства.

Фінансовий менеджер і менеджер з логістики мають важливе завдання в управлінні фінансами та забезпеченні безперебійного постачання і транспортування продукції. Ці функції дозволяють підвищити ефективність господарських операцій, знижуючи витрати та збільшуючи прибутковість.

Не менш важливу роль відіграють робітники, які займаються безпосередньою діяльністю на полі — виконують польові роботи, обслуговують техніку та займаються збиранням врожаю. Їхня праця є основою для забезпечення підприємства сільськогосподарською продукцією [19;20].

Отже, організаційна структура ФГ «Веселий Кут» надає можливість ефективно координувати всі процеси на підприємстві, забезпечуючи стабільність і розвиток в умовах змінного аграрного середовища. Чітка структура управління дозволяє кожному працівнику виконувати свої обов'язки на високому рівні, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Таблиця 2.3 містить детальний аналіз основних бізнес-процесів, які визначають діяльність ФГ «Веселий Кут». Вона охоплює такі важливі сфери, як виробництво сільськогосподарської продукції, закупівля ресурсів, фінансове управління, маркетинг, логістика та управління персоналом. Кожен процес описаний з точки зору його впливу на ефективність підприємства, а також проілюстрований статистичними даними за 2021-2023 роки. Цей аналіз дозволяє оцінити, як оптимізація цих процесів сприяє підвищенню рентабельності і стабільності ФГ «Веселий Кут» [20;21].

Таблиця 2.3 – Аналіз бізнес-процесів і діяльності ФГ «Веселий Кут»

Бізнес-процес	Опис процесу	Вплив на ефективність підприємства	Статистика (2021-2023)
Виробництво сільськогосподарської продукції	Вирощування зернових і бобових культур, догляд за посівами, збирання врожаю.	Забезпечує основний дохід підприємства, впливає на рентабельність.	Урожайність зернових: 42-47 ц/га (середній показник). Загальний обсяг виробництва: 5 200-5 800 тонн/рік.
Закупівля та управління матеріальними ресурсами	Закупівля насіння, добрив, засобів захисту рослин, обслуговування техніки.	Оптимізація витрат на закупівлі дозволяє зменшити собівартість продукції.	Витрати на матеріали: 7,2-8,1 млн грн/рік. Співвідношення витрат на добрива: 45% від загального бюджету витрат.
Фінансове управління	Планування бюджету, облік доходів і витрат, оптимізація витрат.	Ефективне управління фінансами сприяє стабільності та розвитку господарства.	Дохід: 17,1-19,3 млн грн/рік. Чистий прибуток: 4,05-10,6 млн грн/рік.
Маркетинг і збут продукції	Реклама продукції, встановлення ділових зв'язків, реалізація через посередників і напряму.	Розширення ринків збуту підвищує конкурентоспроможність і прибутковість.	Частка продажів напряму: 65%, через посередників – 35%. Основні покупці: елеватори, комбікормові заводи.
Логістика і транспортування	Організація перевезень продукції до складів або	Оптимізація логістики зменшує витрати на транспортування, покращує сервіс.	Витрати на транспортування: 1,3-1,7 млн грн/рік. Відстань доставки: 50-250 км.

	безпосередньо до покупців.		
Управління персоналом	Забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, мотивація працівників.	Формує ефективну роботу команди, знижує плинність кадрів.	Кількість працівників: 3. Витрати на зарплату: 900-1 200 тис. грн/рік.

Джерело: складено автором на основі [20;21]

Аналіз бізнес-процесів Фермерського господарства «Веселий Кут» надає важливе розуміння того, як різноманітні аспекти діяльності впливають на загальну ефективність підприємства. Кожен з процесів, від виробництва сільськогосподарської продукції до управління персоналом, є важливою складовою системи, що визначає рентабельність і стабільність господарства.

Процес вирощування зернових і бобових культур є основним джерелом доходу ФГ «Веселий Кут». Враховуючи урожайність на рівні 42-47 ц/га та загальний обсяг виробництва від 5 200 до 5 800 тонн на рік, можна констатувати, що підприємство здатне стабільно постачати продукцію на ринок, забезпечуючи собі фінансову стабільність.

Закупівля матеріальних ресурсів, таких як насіння, добрива та техніка, займає важливе місце в управлінні витратами. Співвідношення витрат на добрива, яке складає 45% від загального бюджету витрат, вказує на значну увагу до оптимізації використання ресурсів. Це безпосередньо впливає на зменшення собівартості продукції, що, у свою чергу, покращує фінансові результати.

Фінансове управління є ключовим для забезпечення стійкості господарства. Річний дохід підприємства варіюється від 17,1 до 19,3 млн грн, а чистий прибуток — від 4,05 до 10,6 млн грн. Це свідчить про ефективне планування бюджету та оптимізацію витрат, що дозволяє ФГ «Веселий Кут» успішно підтримувати та розвивати свою діяльність.

Маркетинг і збут продукції відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. З реалізацією 65% продукції напряму та 35% через посередників, підприємство забезпечує стабільні канали збуту. Основні

покупці, серед яких елеватори та комбикормові заводи, сприяють постійній реалізації продукції на ринку.

Логістика та транспортування також є важливими аспектами в управлінні підприємством. Витрати на транспортування варіюються в межах 1,3-1,7 млн грн на рік, що дозволяє забезпечити ефективне постачання продукції на значні відстані від 50 до 250 км.

Незважаючи на невелику кількість працівників (3 особи), ефективне управління персоналом і мотивація дозволяють підтримувати стабільну роботу команди. Витрати на зарплату підприємства знаходяться в межах 900-1 200 тис. грн на рік, що є оптимальним для малого господарства [20;21].

Таким чином, ФГ «Веселий Кут» демонструє високий рівень управлінської ефективності, що дозволяє забезпечувати стабільність, підвищувати рентабельність і сприяє розвитку підприємства в умовах змінного аграрного середовища.

Маркетингова та закупівельна діяльність є ключовими складовими стратегії управління будь-яким аграрним підприємством, оскільки без ефективної організації цих процесів неможливо досягти стабільності, зростання та зниження витрат. Для ФГ «Веселий Кут» ці напрямки діяльності мають особливу важливість, оскільки вони безпосередньо впливають на обсяг виробництва, рівень конкуренції на ринку та забезпечення оптимального управління ресурсами. Налагоджені канали збуту, правильна структура асортименту і ефективні закупівлі матеріалів дозволяють підприємству не тільки задовольняти попит, але й реагувати на зміни ринкової ситуації.

Таблиця 2.4 надає комплексний аналіз маркетингової та закупівельної діяльності ФГ «Веселий Кут», зокрема вказуючи на основні аспекти, які визначають ефективність цих процесів. Вона охоплює ключові показники, такі як структура асортименту, основні культури у виробництві, канали продажу продукції, а також витрати на закупівлю матеріалів. Окрім того, наведено динаміку змін у період 2021-2023 років, що дозволяє оцінити зростання чи зменшення витрат, зміни у стратегії продажу та адаптацію підприємства до нових умов. Цей

аналіз є важливим для виявлення можливих напрямків для вдосконалення і розвитку маркетингових та закупівельних процесів [20;22].

Таблиця 2.4 – Маркетингова та закупівельна діяльність ФГ «Веселий Кут»

Параметр	Опис	Частка у загальному обсязі	Динаміка змін (2021-2023)
Структура асортименту	Зернові та бобові культури, насіння олійних культур.	100%	Вирощування стабільне, зростає попит на соняшник.
Основні культури у виробництві	Пшениця (60%), кукурудза (25%), соняшник (15%).	100%	Частка кукурудзи зменшується, соняшнику – збільшується.
Реалізація продукції	Внутрішній ринок, продаж через елеватори та переробні підприємства.	100%	Розширюється співпраця з комбикормовими заводами.
Основні покупці	Елеватори, комбикормові заводи, агропереробні підприємства.	100%	Додаються нові партнери серед агропереробників.
Канали продажу	Прямі продажі, контракти з посередниками.	100%	Зростає частка прямих продажів.
Частка продажів напряму	65%	65%	Збільшилась на 10% за три роки.
Частка продажів через посередників	35%	35%	Зменшилась через розвиток прямих продажів.
Закупівлі матеріалів	Насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо.	100%	Витрати зросли через подорожчання ресурсів.
Основні постачальники	Аграрні компанії, імпортери агрохімії, паливні компанії.	100%	Додаються нові постачальники добрив.
Управління запасами	Попереднє планування закупівель, оптимізація запасів.	100%	Оптимізується система закупівель для зменшення витрат.
Витрати на закупівлю матеріалів	7,2-8,1 млн грн/рік.	100%	Витрати зросли на 15% за три роки.
Запас насіння та добрив (на сезон)	30-45% від потреби на сезон.	30-45%	Оптимізовано для зниження фінансових ризиків.

Джерело: складено автором на основі [20;22]

Маркетингова та закупівельна діяльність ФГ «Веселий Кут» відображає ефективність управлінських рішень, що сприяють як розвитку підприємства, так і стабільності в умовах змін на аграрному ринку. Структура асортименту, орієнтована на зернові та бобові культури, а також насіння олійних культур, є стабільною, хоча й спостерігається зростання попиту на соняшник, що стало

основним напрямом у виробництві. Зміни у культурному складі, зокрема збільшення частки соняшнику на шкоду кукурудзі, свідчать про адаптацію підприємства до попиту на ринку, що сприяє збереженню конкурентоспроможності.

Реалізація продукції через внутрішній ринок і співпраця з елеваторами та переробними підприємствами демонструють стабільність у збуті. Зростаюча частка прямих продажів (на 10% за три роки) вказує на позитивний тренд у формуванні довгострокових партнерських відносин з покупцями, включаючи комбікормові заводи, що є важливою складовою стратегії розвитку. Зменшення частки продажів через посередників підтверджує правильність орієнтації на прямі продажі, що дають можливість збільшити маржу та покращити контроль за продажами.

Закупівля матеріалів, таких як насіння, добрива, засоби захисту рослин і паливо, є важливим аспектом для підтримки ефективності виробництва. Витрати на ці матеріали зросли через підвищення цін, що зумовило відповідне зростання загальних витрат на закупівлю. Однак система управління запасами та планування закупівель оптимізована, що дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити сталість у поставках матеріалів.

Підвищення витрат на закупівлю матеріалів на 15% за три роки відображає виклики, з якими стикаються аграрії через коливання цін на ресурси. Однак, попереднє планування та оптимізація запасів (30-45% від потреби на сезон) дозволяють знизити ці витрати і забезпечити належний рівень запасів на кожен сезон [20;22].

Таким чином, маркетингова та закупівельна діяльність ФГ «Веселий Кут» демонструє високий рівень адаптації до умов ринку і управлінську гнучкість. Використання прямих продажів, оптимізація витрат на закупівлю та ефективне управління запасами дозволяють підприємству залишатися стабільним і конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5 містить фінансово-економічні показники ФГ «Веселий Кут» за період 2021-2023 років. У таблиці представлені основні фінансові метрики

підприємства, включаючи дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання, рентабельність продажів та ліквідність [19;20].

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники ФГ «Веселий Кут» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка (2023/2022), %
Дохід, тис. грн	19 275	18 959	17 102	-9,8%
Чистий прибуток, тис. грн	10 648	4 502	4 058	-9,9%
Активи, тис. грн	21 447	23 929	28 170	+17,7%
Зобов'язання, тис. грн	5 380	5 260	5 582	+6,1%
Рентабельність продажів, %	55,3%	23,7%	23,7%	0%
Кількість працівників, осіб	3	3	3	0%
Коефіцієнт загальної ліквідності, коеф.	3,99	4,55	5,05	+11,0%
Коефіцієнт швидкої ліквідності, коеф.	2,85	3,10	3,35	+8,1%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коеф.	1,40	1,60	1,85	+15,6%

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Аналіз фінансово-економічних показників ФГ «Веселий Кут» за 2021–2023 роки, представлених у таблиці, дозволяє здійснити детальний огляд ключових аспектів фінансової діяльності підприємства та оцінити його економічну ефективність в умовах змін на ринку. Показники свідчать про певні тенденції як в негативному, так і в позитивному напрямку, що вимагає більш глибокого аналізу та розробки відповідних стратегій для подолання існуючих проблем та подальшого розвитку.

За три роки спостерігається зниження доходу на 9,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що є негативним сигналом для підприємства. Зниження доходів може бути наслідком низки факторів, зокрема зміни ринкових умов, зниження попиту на продукцію чи послуги підприємства, а також можливих проблем з ефективністю збутової діяльності. Зменшення чистого прибутку на 9,9% вказує на те, що підприємству не вдалося компенсувати зниження доходу за рахунок зменшення витрат або підвищення ефективності операційної діяльності. Це також може свідчити про потребу в оптимізації внутрішніх процесів, таких як управління витратами, удосконалення маркетингових стратегій та розширення ринків збуту.

Попри зниження доходів, активи підприємства зросли на 17,7% у 2023 році, що свідчить про нарощування матеріальних і нематеріальних ресурсів. Це може бути пов'язано з інвестиціями в розширення виробничих потужностей або покращення інфраструктури. Таке збільшення активів дає підстави для оптимістичних прогнозів, оскільки підприємство має потенціал для підвищення ефективності використання своїх ресурсів.

Зобов'язання підприємства також зросли на 6,1%, але цей ріст не є настільки значним, щоб викликати серйозне занепокоєння. Порівняно з приростом активів, зростання зобов'язань є контрольованим, що вказує на здорову фінансову структуру підприємства та можливість погашення боргів без значних труднощів. Однак важливо відзначити, що збільшення зобов'язань, навіть у таких розмірах, вимагає уваги, особливо в умовах зниження прибутку.

Усі коефіцієнти ліквідності, що характеризують здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання, показують позитивну динаміку. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 11,0%, швидкої ліквідності — на 8,1%, а коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 15,6%. Ці зміни свідчать про поліпшення фінансової стійкості підприємства та підвищення його здатності реагувати на короткострокові фінансові труднощі. Підвищення ліквідності є позитивним фактором, який знижує фінансові ризики та забезпечує більшу гнучкість у управлінні поточними зобов'язаннями.

Рентабельність продажів у 2023 році залишилася на рівні 23,7%, що є непоганим результатом, однак варто звернути увагу на те, що цей показник не змінився порівняно з 2022 роком. Це означає, що підприємство змогло утримати свою маржу при зниженні доходів, однак, в умовах зниження продажів, може виникнути потреба в оптимізації виробничих витрат та підвищенні ефективності використання ресурсів.

Кількість працівників не змінилася за три роки і залишилася на рівні трьох осіб, що вказує на сталість кадрової політики підприємства. Це може свідчити про стабільність в управлінні персоналом, однак для подальшого розвитку підприємству може знадобитися розширення команди, зокрема, в напрямку

маркетингу, продажів чи фінансів, для ефективнішого реагування на змінювані ринкові умови.

Отже, фінансово-економічні показники ФГ «Веселий Кут» демонструють змішані результати. З одного боку, зниження доходів і прибутку вимагає невідкладного втручання для оптимізації витрат та пошуку нових джерел доходу. З іншого боку, зростання активів і поліпшення ліквідності свідчать про потенціал для подальшого розвитку і стабільності підприємства. Враховуючи ці фактори, підприємству слід зосередитися на зниженні витрат, пошуку нових ринків збуту та інвестуванні в інновації для підвищення ефективності своєї діяльності в умовах економічної нестабільності.

Узагальнюючи, Фермерське господарство «Веселий Кут» є стабільним і досвідченим учасником аграрного ринку, що здатне адаптуватися до змінних економічних умов завдяки багатопрофільній діяльності. Підприємство займається вирощуванням зернових та бобових культур, а також виробництвом олії та переробкою сільськогосподарської продукції, що дозволяє забезпечувати різноманітні джерела доходів. Завдяки ефективній організаційній структурі та невеликій, але висококваліфікованій команді, «Веселий Кут» здатен підтримувати стабільність та рентабельність. Активна маркетингова і закупівельна діяльність, спрямована на розвиток прямих продажів та оптимізацію витрат на матеріали, дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність на ринку та адаптуватися до зміни попиту. В цілому, господарство продовжує ефективно функціонувати та розвиватися, забезпечуючи стабільне постачання продукції на внутрішній ринок.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з основними конкурентами

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою стратегічного управління, яка дозволяє визначити ефективність функціонування організації в умовах динамічного ринкового середовища. Особливо це стосується аграрного сектору, де конкурентоспроможність продукції безпосередньо залежить від ряду факторів, таких як сезонність виробництва, коливання попиту і пропозиції, зміни в кліматичних умовах та зовнішньоекономічна ситуація. В умовах глобалізації та інтеграції національних ринків, аграрні підприємства стикаються із необхідністю ефективно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, що передбачає постійну адаптацію до нових викликів.

Фермерське господарство «Веселий Кут», яке спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур, а також їхній переробці, є одним з учасників аграрного ринку. Підприємство має значний досвід діяльності в агросекторі, однак для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності необхідно регулярно проводити оцінку його позицій на ринку в порівнянні з іншими сільськогосподарськими підприємствами, що здійснюють аналогічну діяльність.

Таблиця 2.6 надає теоретичне порівняння конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» з основними конкурентами на аграрному ринку – СФГ «Колос» та ФГ «Гарант-Агро». Аналіз здійснено за кількома ключовими критеріями, які мають суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємств та їхні позиції на ринку [23;24].

Таблиця 2.6 – Теоретичне порівняння конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» із основними конкурентами

Критерій порівняння	ФГ «Веселий Кут»	Основні конкуренти (СФГ «Колос», ФГ «Гарант-Агро»)	Узагальнена характеристика позицій
Позиціонування на ринку	Зосереджене на зернових, бобових і олійних культурах із орієнтацією на стабільний внутрішній ринок	Працюють у тих самих сегментах, частіше залучаються до зовнішньої торгівлі або кооперації	Підприємства конкурують у схожих нішах
Рівень якості продукції	Високий – дотримання агротехнологій, використання сертифікованого насіння	Також високий, хоча залежить від інвестицій у технології	Порівнянна якість, залежність від сезону

Маркетингові можливості	Прямі продажі, налагоджені відносини з елеваторами та комбікормовими заводами	Частіше залежать від трейдерів і посередників, мають обмежену маркетингову активність	У «Веселого Кута» — вища гнучкість
Технологічна база	Часткове впровадження GPS, використання базової сучасної техніки	У частини конкурентів — повна автоматизація, але інші — застарілий парк техніки	Середній рівень, потенціал до зростання
Фінансова стійкість	Стабільний прибуток, низькі зобов'язання, висока рентабельність	Залежить від господарства: більші мають вищі доходи, але й ризики	Сильна позиція завдяки помірному масштабуванню
Інноваційність	Обмежена, проте є ініціативи щодо впровадження точного землеробства	У провідних конкурентів — системний підхід до впровадження інновацій	Конкуренти переважають за цим критерієм
Гнучкість управління	Висока – мала структура дозволяє швидко реагувати на зміни ринку	Великі господарства мають складнішу ієрархію, менш оперативні в адаптації	Перевага у швидкості прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Таблиця 2.6 надає всебічний аналіз конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з основними конкурентами, такими як СФГ «Колос» і ФГ «Гарант-Агро». Різноманітні критерії, зокрема позиціонування на ринку, рівень якості продукції, маркетингові можливості, технологічна база, фінансова стійкість, інноваційність та гнучкість управління, дають змогу сформулювати низку висновків щодо конкурентних переваг і недоліків ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з його конкурентами.

ФГ «Веселий Кут» демонструє стабільну позицію на внутрішньому ринку, зосереджуючи свої зусилля на вирощуванні зернових, бобових і олійних культур. Це дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції у стабільних умовах, однак обмежує його можливості для активного розширення через зовнішню торгівлю або кооперацію, що є характерним для деяких конкурентів. У той час, як конкуренти значно активніше залучаються до зовнішньої торгівлі, це може стати важливою стратегією для ФГ «Веселий Кут» у майбутньому, якщо воно вирішить розширити свою ринкову присутність за межами внутрішнього ринку [23;24].

Якість продукції ФГ «Веселий Кут» також є високою, оскільки підприємство активно дотримується агротехнологій та використовує сертифіковане насіння. Однак, рівень інвестицій у технології є більш стабільним у конкурентів, що забезпечує їм певні переваги у довгостроковій перспективі, зокрема за рахунок повної автоматизації виробництва в деяких господарствах. Це також стосується інноваційності, де конкуренти демонструють системний підхід до впровадження нових технологій, тоді як ФГ «Веселий Кут» перебуває на етапі обмежених ініціатив, зокрема у впровадженні точного землеробства. Це є однією з ключових сфер, де ФГ «Веселий Кут» може досягти значного зростання [23;24].

Що стосується маркетингових можливостей, то ФГ «Веселий Кут» має значну гнучкість завдяки прямим продажам та налагодженим відносинам з елеваторами та комбикормовими заводами. Це дає йому перевагу в оперативності у порівнянні з конкурентами, які часто залежать від посередників. Проте ця гнучкість також пов'язана з певними обмеженнями, оскільки наявність великої кількості посередників у конкурентів дає їм можливість оперативно реагувати на зміни ринку через більш розширену мережу збуту.

Фінансова стійкість ФГ «Веселий Кут» виглядає сильною, оскільки підприємство демонструє стабільний прибуток, низькі зобов'язання та високу рентабельність. Водночас, більші конкуренти мають вищі доходи, але й ризики, що можуть виникати через великі масштаби бізнесу і відповідні обсяги зобов'язань. Це підтверджує, що ФГ «Веселий Кут» правильно обирає помірне масштабування як стратегію для забезпечення фінансової стабільності.

Насамкінець, висока гнучкість управління у ФГ «Веселий Кут» є важливою перевагою, особливо в умовах швидко змінюваного ринку. Мала структура господарства дозволяє швидко адаптуватися до змін та оперативно приймати рішення. Це порівняно з більш складною організаційною ієрархією у великих підприємствах, де адаптація займає більше часу [23;24].

Узагальнюючи, ФГ «Веселий Кут» має значні конкурентні переваги завдяки своїй гнучкості, стабільності на внутрішньому ринку та високій якості продукції. Проте для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку необхідно розглянути

можливості для покращення інноваційності, автоматизації виробництва та розширення маркетингових стратегій, зокрема через залучення до зовнішньої торгівлі.

Таблиця 2.7 представляє порівняльну характеристику конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» у контексті основних конкурентів – СФГ «Колос» (Баштанський район) та ФГ «Гарант-Агро» (Первомайський район). Аналіз здійснено за кількома ключовими показниками, такими як урожайність, рентабельність, частка прямих продажів, використання агротехнологій, чисельність працівників та середня вартість 1 тонни пшениці [25;26].

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» та основних конкурентів

Показник	ФГ «Веселий Кут»	СФГ «Колос» (Баштанський р-н)	ФГ «Гарант-Агро» (Первомайський р-н)	Коментар
Урожайність пшениці (ц/га)	47	45	50	Вище середньої по області (43,8 ц/га)
Рентабельність продукції (%)	32	29	35	Конкурентоспроможний рівень
Частка прямих продажів (%)	65	50	60	Прямі канали збуту переважають
Основні культури	Пшениця, кукурудза, сояшник	Пшениця, ячмінь, соя	Пшениця, сояшник, кукурудза	Схожі культури – ринкове перетинання
Використання агротехнологій	Часткове впровадження GPS	Мінімальне	Повна автоматизація моніторингу	Є перспектива для вдосконалення
Кількість працівників	3	6	5	Мала чисельність, гнучка структура
Середня вартість 1 т пшениці, грн	6 100	6 000	6 200	Цінова політика наближена

Джерело: складено автором на основі [25;26]

Таблиця 2.7 надає порівняльну характеристику ФГ «Веселий Кут» в контексті двох основних конкурентів на ринку — СФГ «Колос» та ФГ «Гарант-Агро». Аналіз показників, таких як урожайність пшениці, рентабельність продукції, частка прямих продажів, основні культури, використання

агротехнологій, кількість працівників і середня вартість 1 тонни пшениці, дозволяє зробити кілька важливих висновків.

ФГ «Веселий Кут» демонструє конкурентоспроможні результати в аграрному секторі, зокрема в урожайності пшениці (47 ц/га), що є вищим за середній рівень по області (43,8 ц/га). Це свідчить про ефективне використання агротехнологій, хоча і не досягнуто рівня автоматизації, який мають деякі конкуренти, зокрема ФГ «Гарант-Агро», де впроваджено повну автоматизацію моніторингу. Тому для ФГ «Веселий Кут» є значний потенціал для вдосконалення агротехнологій, що, безумовно, позитивно вплине на продуктивність.

З точки зору рентабельності, ФГ «Веселий Кут» займає міцну позицію з 32%, що є конкурентоспроможним рівнем порівняно з 29% у СФГ «Колос» і 35% у ФГ «Гарант-Агро». Однак це свідчить про те, що для підвищення рентабельності необхідно зосередитися на оптимізації витрат і покращенні ефективності виробничих процесів.

Щодо маркетингових можливостей, ФГ «Веселий Кут» має високий рівень прямих продажів (65%), що надає йому перевагу у збереженні контролю над ринковими цінами та більшій гнучкості в роботі з клієнтами. Конкуренти, такі як СФГ «Колос» і ФГ «Гарант-Агро», в основному орієнтуються на посередників, що може обмежувати їх можливості в контролі над цінами та сервісом [25;26].

Кількість працівників у ФГ «Веселий Кут» — лише 3 особи, що забезпечує високу гнучкість управління і оперативне реагування на зміни на ринку. Це є важливою конкурентною перевагою, оскільки підприємство здатне швидко адаптуватися до змін, що не завжди доступно для більших конкурентів, таких як СФГ «Колос» і ФГ «Гарант-Агро», де чисельність працівників більша, а організаційна структура складніша.

Щодо ціноутворення, ФГ «Веселий Кут» має середню вартість пшениці на рівні 6 100 грн/т, що наближено до вартості продукції конкурентів, і це дає йому можливість зберігати конкурентоспроможність на ринку [25;26].

Узагальнюючи, ФГ «Веселий Кут» займає сильні позиції в аграрному секторі, зокрема завдяки високій урожайності, конкурентоспроможній

рентабельності та гнучкості в управлінні. Для подальшого зміцнення своїх позицій підприємству слід зосередити зусилля на вдосконаленні агротехнологій, впровадженні інновацій та розширенні маркетингових можливостей через активнішу участь у зовнішній торгівлі.

Таблиця 2.8 представляє конкурентний профіль ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з двома основними конкурентами на ринку – СФГ «Колос» та ФГ «Гарант-Агро». Для порівняння використовуються ключові фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємств, зокрема якість продукції, рівень впровадження технологій, витрати на виробництво, розвиненість каналів збуту, диверсифікація культур і репутація на регіональному ринку [27].

Таблиця 2.8 – Конкурентний профіль ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з СФГ «Колос» та ФГ «Гарант-Агро»

Ключовий фактор	Вага	ФГ «Веселий Кут» (1–5)	Зважено	СФГ «Колос»	Зважено	ФГ «Гарант-Агро»	Зважено
Якість продукції	0.25	4	1.00	3	0.75	5	1.25
Рівень впровадження технологій	0.20	3	0.60	2	0.40	5	1.00
Витрати на виробництво	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Розвиненість каналів збуту	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Диверсифікація культур	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Репутація на регіональному ринку	0.15	4	0.60	4	0.60	5	0.75
Загальна оцінка конкурентності	1.00		3.70		2.95		4.60

Джерело: складено автором на основі [27]

Аналіз конкурентного профілю ФГ «Веселий Кут» у порівнянні з основними конкурентами – СФГ «Колос» та ФГ «Гарант-Агро» (таблиця 2.8) дозволяє сформулювати кілька важливих висновків щодо позицій кожного з підприємств на ринку. Загальна оцінка конкурентоспроможності показує, що ФГ «Веселий Кут» займає конкурентоспроможне місце з оцінкою 3.70, що вища за результат СФГ «Колос» (2.95) та наближається до рівня ФГ «Гарант-Агро» (4.60).

За критерієм якості продукції ФГ «Веселий Кут» отримує високу оцінку (1.00), що є конкурентною перевагою, хоча ФГ «Гарант-Агро» має найвищу оцінку (1.25). Це свідчить про те, що ФГ «Веселий Кут» дотримується високих стандартів агротехнологій і використовує сертифіковане насіння, проте є потенціал для подальшого вдосконалення якісних характеристик продукції. Водночас, рівень впровадження технологій є одним із слабших місць підприємства, де воно відстає від ФГ «Гарант-Агро», яке має повну автоматизацію. Це підкреслює необхідність інвестицій у технологічне оснащення для забезпечення зростання продуктивності і зниження витрат на виробництво.

Щодо витрат на виробництво, ФГ «Веселий Кут» має конкурентоспроможні результати (0.60), що дозволяє зберігати фінансову стабільність, однак показники конкурентів також знаходяться на високому рівні. Розвиненість каналів збуту є важливим критерієм, де ФГ «Веселий Кут» також демонструє ефективну стратегію з високою часткою прямих продажів (0.60), що дає підприємству певну гнучкість в управлінні цінами і встановленні довгострокових відносин з партнерами [27].

Диверсифікація культур у ФГ «Веселий Кут» є помірною, що відображає основний акцент на пшениці, кукурудзі та соняшнику. Однак, це дає підприємству можливість адаптуватися до коливань ринку, хоча конкуренти можуть мати більш різноманітні культурні портфелі, що підвищує їхню стійкість до ринкових змін.

Репутація на регіональному ринку також є сильною стороною ФГ «Веселий Кут», з оцінкою 0.60, що свідчить про стабільне місце на ринку та впізнаваність серед клієнтів. Проте, ФГ «Гарант-Агро» має найвищу оцінку (0.75), що вказує на більш сильну репутацію серед конкурентів.

Отже, ФГ «Веселий Кут» має конкурентні переваги в таких аспектах, як якість продукції, витрати на виробництво, розвиненість каналів збуту та репутація на регіональному ринку. Однак для зміцнення своїх позицій на ринку підприємству необхідно інвестувати в технологічне вдосконалення, збільшення диверсифікації культур і розвиток інноваційних стратегій. Подальше покращення цих аспектів дозволить ФГ «Веселий Кут» підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток в умовах аграрного ринку.

У підсумку, загальна оцінка конкурентності ФГ «Веселий Кут» (3.70) свідчить про його стабільні конкурентні позиції на ринку. Однак, для подальшого зростання та досягнення лідерства, підприємству необхідно зосередити зусилля на вдосконаленні технологічної бази, диверсифікації культур, розвитку нових каналів збуту та підвищенні якості продукції. Інвестування в інноваційні технології, оптимізацію виробничих процесів і розширення асортименту культур дозволить ФГ «Веселий Кут» зміцнити свої позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

2.3. Розробка напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі сучасних підходів

Конкурентоспроможність є однією з основних характеристик, що визначає здатність підприємства утримувати та зміцнювати свої позиції на ринку в умовах постійних змін та високої конкурентної боротьби. У сучасному глобалізованому світі, де ринки стають все більш динамічними та складними, питання управління конкурентоспроможністю набуває особливої ваги. Підприємства, які прагнуть досягти стабільного розвитку та лідерських позицій, повинні використовувати найсучасніші підходи та інструменти для підвищення своєї конкурентоспроможності, адаптуючи їх до змінюваних умов навколишнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає системного підходу, який включає як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на його ефективність. Це охоплює не лише вдосконалення продукції та послуг, а й оптимізацію внутрішніх процесів, інвестування в інновації, розвиток людського капіталу, а також інтеграцію передових технологій і стратегічне планування. Застосування сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати свої ресурси, знижувати витрати

та підвищувати якість своєї продукції, що в свою чергу забезпечує стійке зростання та покращення позицій на ринку.

Таблиця 2.9 надає огляд основних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю ФГ «Веселий Кут» з урахуванням сучасних підходів і технологій. Для досягнення високої конкурентоспроможності на аграрному ринку підприємству необхідно впроваджувати інноваційні методи управління, що дозволяють підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати, а також забезпечити стабільне зростання на основі гнучких і адаптивних стратегій [28;29;30].

Таблиця 2.9 – Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ФГ «Веселий Кут» на основі сучасних підходів

Напрямок удосконалення	Сутність підходу / ідеї	Очікуваний ефект для підприємства	Базовий підхід / концепція
Впровадження цифрового агромоніторингу	Застосування дронів, сенсорів вологості, супутникового аналізу полів	Підвищення точності рішень, зниження витрат на добрива та ЗЗР	Smart Farming, Data-driven
Розвиток прямого продажу через онлайн-платформи	Використання сайтів, Facebook Marketplace, агроплатформ для B2B-продажів	Збільшення маржинальності, розширення ринку збуту	Digital marketing, CRM
Сегментація клієнтів і персоналізація збуту	Аналіз груп споживачів і формування спеціальних пропозицій для ключових клієнтів	Підвищення лояльності, стабілізація обсягів продажів	Клієнтоорієнтований маркетинг
Модернізація технічного парку	Закупівля економічніших або універсальних машин, GPS-обладнання	Скорочення витрат на обробіток, підвищення продуктивності	Lean-технології в агровиробництві
Створення аналітичної моделі конкурентного моніторингу	Постійний аналіз конкурентів і ринку на основі відкритих джерел і зворотного зв'язку	Оперативне реагування на ринкові зміни, адаптація цін, стратегії	Benchmarking, Business Intelligence

Джерело: складено автором на основі [28;29;30]

Таблиця 2.9 відображає важливі напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю ФГ «Веселий Кут» з використанням сучасних підходів і технологій. У контексті динамічного розвитку аграрного сектора, де швидкі зміни ринкових умов, технологічний прогрес і потреби споживачів визначають успіх

підприємства, впровадження інноваційних стратегій є ключовим фактором для збереження та посилення конкурентоспроможності. Розглянуті напрями розвитку включають в себе не тільки модернізацію технологічної бази, а й вдосконалення маркетингових стратегій, оптимізацію виробничих процесів та покращення взаємин з клієнтами.

Перш за все, впровадження цифрового агромоніторингу стає необхідним кроком для підвищення ефективності управління агропроцесами. Застосування інноваційних технологій, таких як дрони, сенсори вологості та супутниковий аналіз полів, дозволяє підприємству значно покращити точність агрономічних рішень. Водночас, це дає можливість знизити витрати на добрива та засоби захисту рослин, що позитивно позначиться на зниженні собівартості продукції. Враховуючи глобальні тенденції в аграрному секторі, такі інструменти є складовими Smart Farming та Data-driven підходів, які стають все більш важливими для досягнення високої продуктивності та сталого розвитку [28;29;30].

Розвиток прямих продажів через онлайн-платформи є важливим напрямом, який дозволяє ФГ «Веселий Кут» не лише збільшити маржинальність, але й суттєво розширити ринок збуту. Використання таких інструментів, як агроплатформи для B2B-продажів, Facebook Marketplace та власні онлайн-ресурси, надасть підприємству можливість активно взаємодіяти з кінцевими споживачами та партнерами, що значно покращить ефективність збуту. Водночас, через активне використання Digital marketing і CRM-систем, підприємство зможе не лише оптимізувати канали продажів, а й удосконалити стратегії взаємодії з клієнтами, формуючи персоналізовані пропозиції, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню лояльності споживачів.

Сегментація клієнтів і персоналізація збуту є важливою складовою сучасних маркетингових стратегій, оскільки дає можливість більш точно визначати потреби різних груп споживачів і адаптувати пропозиції до їхніх специфічних вимог. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стабільні обсяги продажів, що є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Клієнтоорієнтований маркетинг, заснований на аналізі поведінки

споживачів та формуванні спеціальних пропозицій для ключових груп, дозволяє забезпечити сталий попит і знизити ризики, пов'язані з коливанням попиту на основні культури.

Модернізація технічного парку є важливим кроком для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат. Закупівля економічніших і універсальних машин, а також GPS-обладнання дозволяє скоротити витрати на обробіток землі та підвищити продуктивність. Впровадження Leap-технологій в агровиробництво допоможе значно підвищити ефективність використання ресурсів, знизити втрати і витрати на операції, що безпосередньо позначиться на рентабельності та здатності підприємства зберігати конкурентні переваги на ринку.

Нарешті, створення аналітичної моделі конкурентного моніторингу дозволить ФГ «Веселий Кут» своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптувати свої стратегії в реальному часі. Постійний моніторинг конкурентів і ринку, зокрема через Benchmarking і Business Intelligence, дозволяє оперативно коригувати цінову політику, аналізувати тренди та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це дозволить підприємству бути більш адаптивним до змін на ринку і підтримувати свою конкурентоспроможність на належному рівні [28;29;30].

Таблиця 2.10 надає обґрунтування витрат, джерел фінансування та очікуваних ефектів від впровадження заходів, спрямованих на удосконалення конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут».

Таблиця 2.10 – Обґрунтування витрат, джерел фінансування та очікуваних ефектів заходів з удосконалення конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут»

Напрямок удосконалення	Орієнтовні витрати, грн	Сума витрат, грн	Джерело фінансування	Обґрунтування вибору джерела	Очікуваний ефект
Впровадження цифрового агромоніторингу	Дрони – 70 000; сенсори вологості – 20 000; супутниковий аналіз – 30 000	120 000	Кредитна програма «АгроКУБ» від ПриватБанку, 15% річних, строк – 3 роки	Доступна для агропідприємств, дозволяє фінансувати інноваційні технології з відстрочкою платежу	Зменшення витрат на добрива/ЗЗР на 12–15% (до 1,2 млн грн/рік); приріст врожайності на 8–10% (500–600 тонн)
Розвиток прямого продажу через	Створення сайту – 20 000; налаштування	35 000	Власні кошти	Невеликі витрати, які можливо	Зростання прямого продажу з 65% до 80%;

онлайн-платформи	Facebook Marketplace – 10 000; реклама – 5 000			покрити з прибутку 2023 року	маржинальний дохід зростає на 18–22% (+2,5 млн грн/рік)
Сегментація клієнтів і персоналізація збуту	CRM-модуль – 15 000; аналітичні панелі – 10 000	25 000	Власні кошти	Витрати незначні, можуть бути покриті за рахунок операційного прибутку	Підвищення повторних замовлень на 12%; збільшення середнього чека на 8%; скорочення часу на обробку запиту клієнта на 30%
Модернізація технічного парку	Міні-трактор з GPS – 300 000; агрегати – 100 000; налаштування – 50 000	450 000	Державна програма часткової компенсації вартості техніки (Мінагрополітики + Ощадбанк)	Компенсація до 25% вартості техніки вітчизняного виробництва дозволяє зменшити навантаження на бюджет підприємства	Скорочення витрат на обробіток на 20% (700 тис. грн/рік); зниження витрат на паливо та обслуговування техніки
Створення аналітичної моделі конкурентного моніторингу	Power BI / Google Data Studio налаштування – 10 000; навчання – 5 000	15 000	Власні кошти	Мінімальні витрати, доцільно покрити з власного бюджету	Можливість щомісячного оновлення цінових пропозицій; реагування на конкурентів скорочується з 2 тижнів до 2 днів; економія часу керівника на прийняття рішень – до 20 год/міс
Усього витрат	–	645 000	–	–	–

Джерело: складено автором

Проведемо розрахунки показників.

1. Впровадження цифрового агромоніторингу

Очікуваний ефект

Зниження витрат на добрива/ЗЗР на 12–15 %: взято з витрат підприємства на матеріали згідно з таблицею 2.3 – 8,1 млн грн у 2023 році. 15 % від цієї суми = 1 215 000 грн.

Приріст урожайності на 8–10 %: середня врожайність зернових становила 45 ц/га, при площі = 1200–1300 га дає 5 200–5 800 тонн. Приріст у 10 % = до 580 тонн додатково.

2. Розвиток прямих продажів через онлайн-платформи

Витрати

20 000 грн – розробка адаптивного сайту з каталогом продукції (веб-агенції на freelance.ua, Weblium, AvadaMedia).

10 000 грн – інтеграція з Facebook Marketplace, підключення онлайн-оплати, налаштування реклами.

5 000 грн – витрати на початкову рекламну кампанію у Facebook та Google Ads.

Ефект

Згідно з таблицею 2.3, 65 % продажів іде напряду, очікуване зростання до 80 % збільшує обсяг реалізації без посередників. З річного доходу в 19 млн грн, це еквівалентно 2 850 000 грн (маржа на прямі продажі вища на = 20 %).

Розрахунок: $(80 - 65)\% \times 19 \text{ млн} \times 20\% = 2\,500\,000 \text{ грн}$.

3. Сегментація клієнтів і персоналізація збуту

Витрати

15 000 грн – підключення хмарного модуля CRM (наприклад, SalesDrive, Bitrix24 для 3-х користувачів).

10 000 грн – налаштування Google Data Studio або Power BI + шаблони звітності.

Очікуваний ефект

За типовими результатами CRM-інтеграції повторні продажі зростають на 10–15 %, середній чек – на 8–10 %.

В умовах ФГ «Веселий Кут», це дає зростання обсягу реалізації в межах 150 000 грн/рік (за базової суми прямих продажів = 12 млн грн).

4. Модернізація технічного парку

Витрати

300 000 грн – мінітрактор МТЗ-892 з GPS або аналог з внутрішнього ринку;

100 000 грн – агрегати (культиватор, сівалка тощо);

50 000 грн – GPS-навігація, установка, навчання.

Очікуваний ефект

За типовою аналітикою агрокомпаній (Latifundist, AgroPortal): GPS-навігація дозволяє знизити витрати ПММ і часу на = 20 %.

З таблиці 2.3: щорічні витрати на технічні операції $\approx 3,5$ млн грн; $20\% = 700\,000$ грн річної економії.

5. Аналітична модель моніторингу конкурентів

Витрати

10 000 грн – підключення ВІ-панелі + шаблони;

5 000 грн – одноденне навчання персоналу.

Очікуваний ефект

Оперативний моніторинг дозволяє щомісяця оновлювати ціни, реагувати на конкурентів не через 2 тижні, а за 2 дні.

Зниження часу прийняття рішень – 20 годин/місяць керівника (економія ресурсів і підвищення гнучкості).

Фінансовий ефект у моделі оцінено як 30 000 грн/рік – на основі економії часу + уникнення втрат при затримках реакцій на ринку.

Впровадження заходів з удосконалення конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» є стратегічно важливим етапом у розвитку підприємства, спрямованим на підвищення ефективності виробничих та збутових процесів, оптимізацію витрат та забезпечення сталого економічного зростання в умовах зростаючої конкуренції. Вибрані напрямки модернізації, а також відповідні заходи з фінансування, обґрунтовані комплексним підходом до інноваційного розвитку та ефективного використання наявних ресурсів. Розглянуті заходи не лише дозволяють покращити внутрішні бізнес-процеси, а й сприяють створенню довгострокових конкурентних переваг на ринку агробізнесу.

Одним з ключових елементів цієї стратегії є впровадження цифрового агромоніторингу, що включає використання дронів, сенсорів вологості та супутникового аналізу. Витрати на це складають 120 000 грн, що фінансуються через кредитну програму «АгроКУБ» від ПриватБанку. Вибір цього джерела фінансування обґрунтований доступністю програми для агропідприємств і можливістю відстрочки платежів, що дозволяє оптимізувати фінансове навантаження підприємства. Окрім того, впровадження технологій моніторингу дозволить зменшити витрати на добрива та засоби захисту рослин на 12–15%

(приблизно до 1,2 млн грн на рік), що має прямий економічний ефект через зниження затрат на ресурсозабезпечення. Оцінка приросту врожайності на рівні 8–10% (близько 500–600 тонн) свідчить про високий потенціал цих технологій для збільшення обсягів виробництва.

Не менш важливим є розвиток прямого продажу через онлайн-платформи, що передбачає створення веб-сайту, налаштування маркетингових інструментів на платформі Facebook Marketplace і рекламу. Вартість цього заходу складає 35 000 грн і фінансується власними коштами підприємства. Оскільки витрати є помірними і можуть бути покриті за рахунок прибутку 2023 року, це дозволяє мінімізувати фінансове навантаження. Очікуваний ефект від цього заходу включає зростання частки прямих продажів з 65% до 80%, що забезпечить зростання маржинального доходу на 18–22% (приблизно 2,5 млн грн на рік). Розвиток онлайн-продажів не тільки розширює канали збуту, а й сприяє підвищенню лояльності клієнтів, що в свою чергу стабілізує фінансові потоки підприємства.

Сегментація клієнтів та персоналізація збуту через впровадження CRM-модулів та аналітичних панелей є ще одним важливим кроком у підвищенні ефективності управлінських процесів. Витрати на ці заходи складають 25 000 грн і також покриваються за рахунок операційного прибутку підприємства. Впровадження таких інструментів дозволить підвищити повторні замовлення на 12%, збільшити середній чек на 8% та скоротити час на обробку запитів клієнтів на 30%. Це сприятиме не лише поліпшенню клієнтського сервісу, а й підвищенню ефективності роботи персоналу та зниженню витрат на обробку запитів, що позитивно позначиться на загальних операційних витратах.

Модернізація технічного парку, зокрема придбання міні-трактора з GPS-навігацією та агрегатів, є важливою складовою стратегії підвищення продуктивності та зниження витрат на агротехнічні роботи. Загальні витрати на цю модернізацію складають 450 000 грн, з яких частина покривається через державну програму часткової компенсації вартості техніки. Це дозволяє значно знизити навантаження на бюджет підприємства та забезпечити економію на обробітку земельних ділянок. Очікуваний ефект — скорочення витрат на обробіток на 20%

(приблизно 700 тис. грн на рік), а також зниження витрат на паливо та обслуговування техніки, що призведе до зниження загальних операційних витрат.

Завершує цю стратегію створення аналітичної моделі конкурентного моніторингу через інструменти Power BI або Google Data Studio. Вартість цього заходу складає 15 000 грн, і він фінансується з власних коштів підприємства. Оскільки витрати є мінімальними, цей захід має великий потенціал для забезпечення оперативності у прийнятті управлінських рішень. Реагування на зміну цінових пропозицій конкурентів скоротиться з двох тижнів до двох днів, а економія часу керівника на прийняття рішень складе до 20 годин на місяць. Це дозволяє значно підвищити гнучкість підприємства та покращити його здатність реагувати на зміни в конкурентному середовищі.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів є важливим кроком у стратегічному розвитку ФГ «Веселий Кут», оскільки вони сприяють не тільки підвищенню фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємства, але й створенню умов для сталого розвитку в умовах мінливого ринку. Інноваційні підходи до аграрного виробництва, маркетингу, управління клієнтами та технічної модернізації значно підвищують ефективність діяльності підприємства, що позитивно вплине на його фінансові показники та загальну стійкість в умовах ринкових змін.

У підсумку, запропоновані напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ФГ «Веселий Кут» дозволяють підприємству забезпечити стійке зростання, підвищити ефективність виробничих і збутових процесів, а також зміцнити свої позиції на ринку. Інтеграція інноваційних технологій і стратегій, орієнтованих на розвиток цифрових платформ, удосконалення процесів виробництва та маркетингу, дасть можливість підприємству не лише підвищити конкурентоспроможність, але й забезпечити стабільний розвиток у динамічному аграрному середовищі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних основ і методичних підходів до управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про багатогранність цього поняття та засобів його практичного забезпечення. Встановлено, що конкурентоспроможність у сучасному розумінні є не лише здатністю підприємства реалізовувати продукцію з високою якістю за конкурентною ціною, але й системним результатом функціонування всіх підсистем управління – фінансової, виробничої, маркетингової, інноваційної, логістичної та кадрової.

З огляду на складність економічного середовища, вплив процесів глобалізації, інституційних реформ і цифрової трансформації, в умовах яких функціонують сучасні підприємства, конкурентоспроможність розглядається як динамічна категорія, що постійно трансформується відповідно до зовнішніх викликів та внутрішніх можливостей. Систематизовано провідні наукові підходи до тлумачення конкурентоспроможності: економічний (М. Портер, Ф. Котлер), маркетинговий (Ж.-Ж. Ламбен), стратегічний (І. Ансофф, Г. Мінцберг), інноваційний (Й. Шумпетер, С. Ілляшенко) та комплексний (М. Мезенцев, І. Бланк, М. Барні). Кожен із них фокусується на окремих аспектах досягнення конкурентних переваг, що в сукупності формують систему факторів забезпечення довгострокової стійкості та успішності бізнесу.

Проаналізовано традиційні та сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, серед яких: фінансово-економічний аналіз, аналіз ринкової частки, метод конкурентного профілю, SWOT- і PEST-аналізи, матриця BCG, а також інструменти на основі цифрової аналітики, такі як Benchmarking 2.0, інтегральна модель оцінки, Balanced Scorecard (BSC), Customer Value тощо. Доведено, що використання лише одного методу не забезпечує повноти аналізу, натомість комплексне поєднання кількісних та якісних підходів дозволяє отримати об'єктивну оцінку поточного стану конкурентоспроможності, виявити «зони росту» та потенційні загрози. Особливу увагу приділено ролі data-driven технологій, які в умовах цифрової економіки виступають ключовим фактором підвищення точності оцінки та оперативності управлінських рішень.

Також у межах розділу узагальнено основні стратегії управління конкурентоспроможністю (лідерство за витратами, диференціація, фокусування, інноваційна стратегія, стратегія альянсів), кожна з яких має свою специфіку застосування залежно від внутрішніх ресурсів підприємства та ринкових умов. Визначено, що ефективна реалізація стратегій можлива лише за умови використання відповідних управлінських інструментів, таких як маркетингові дослідження, системи якості, CRM-технології, інноваційні рішення та цифрові платформи взаємодії зі споживачами. Окремо акцентовано на важливості персоналізованих підходів до управління цінністю для клієнтів як чинника сталих конкурентних переваг.

Узагальнюючи, варто зазначити, що конкурентоспроможність є результатом не лише раціонального використання ресурсів, а й здатності підприємства до стратегічного передбачення, гнучкої адаптації до змін, формування унікальної пропозиції на ринку та впровадження інновацій у всі сфери діяльності. Теоретико-методичний базис, сформований у межах першого розділу, становить основу для подальшого практичного аналізу конкурентоспроможності конкретного суб'єкта господарювання – ФГ «Веселий Кут» – та розробки напрямів її стратегічного посилення.

Другий розділ дослідження був присвячений поглибленому аналізу функціонування фермерського господарства «Веселий Кут» з метою оцінки рівня його конкурентоспроможності та виявлення напрямів удосконалення управлінських процесів. Проведене дослідження дозволило встановити, що підприємство, попри невеликі масштаби, демонструє стабільну динаміку розвитку завдяки раціональному використанню ресурсів, ефективній організаційній структурі та фінансовій самодостатності.

Підприємство функціонує в аграрному секторі, спеціалізуючись на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур. Воно має досвід тривалої діяльності, налагоджені бізнес-процеси, чіткий розподіл функціональних обов'язків і орієнтоване на внутрішній ринок. Результати аналізу свідчать, що основним джерелом доходу є стабільне виробництво з урожайністю на рівні 42–47 ц/га, а загальний обсяг реалізованої продукції становить до 5 800 тонн на рік. Ефективне фінансове управління забезпечує щорічне зростання чистого прибутку, що підтверджує здатність підприємства до самофінансування та інвестування в розвиток.

Проаналізовано ключові бізнес-функції, серед яких найефективнішими виявилися закупівля матеріалів та фінансове управління. За рахунок попереднього планування закупівель, оптимізації витрат і співпраці з надійними постачальниками, господарство мінімізує ризики коливань цін на ринку агросировини. Водночас маркетингова та логістична діяльність потребують подальшої активізації. Зокрема, зростання частки прямих продажів продукції є позитивним трендом, однак можливості онлайн-просування, цифрового позиціонування бренду та підвищення гнучкості взаємодії з покупцями поки що використовуються обмежено.

У порівнянні з основними конкурентами, ФГ «Веселий Кут» вирізняється якісною продукцією, стабільними виробничими показниками, контрольованими витратами, однак поступається за рівнем технологічної оснащеності та цифрової трансформації. Обмежена чисельність персоналу, відсутність автоматизованих

систем моніторингу та невикористання потенціалу інновацій створюють загрозу втрати конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

З огляду на це, у розділі запропоновано низку напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, впровадження цифрового агромоніторингу з використанням дронів, сенсорів вологості та супутникових даних дозволить значно підвищити точність агротехнологічних рішень і знизити витрати на добрива та засоби захисту рослин. Розвиток онлайн-продажів через власний сайт, B2B-платформи та соціальні мережі сприятиме розширенню каналів збуту, збільшенню маржинальності та підвищенню ринкової гнучкості. Інтеграція елементів клієнтоорієнтованого підходу та персоналізованої роботи з покупцями дозволить підприємству сформувати стабільну базу лояльних клієнтів.

У підсумку, результати другого розділу підтверджують, що ФГ «Веселий Кут» має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності завдяки впровадженню сучасних управлінських підходів, технологічній модернізації та розширенню комунікаційного інструментарію. Стратегічно важливою є переорієнтація з традиційної моделі управління на цифрово-гнучку систему, що дозволить оперативно адаптуватися до змін ринку, забезпечити сталий розвиток і зміцнити конкурентні позиції в умовах зростаючої конкуренції та технологічного прогресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 347 с.
2. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2(58), с. 152–161.
3. Цибульська Є.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22, ч. 3, с. 98–102.
4. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. (61).
5. Романчик Т.В., Романчик А.В. Управління конкурентоспроможністю продукції на засадах маркетингу. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2023, с. 783.
6. Власенко І. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. Економіка і організація управління. 2021. с. 194–203.
7. Перегуда Ю.А. Ризик-орієнтований підхід в оцінці конкурентоспроможності продукції тваринництва. Економіка і регіон. Economics and Region. 2023. № 1(88), с. 24–29.
8. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22(51), с. 161–175.
9. Літвінов О.С., Куманова П.В. Інноваційна діяльність, як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції суб'єктів підприємництва. Науковий

- вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 9–10(286–287), с. 147–154.
10. Русс Д.А., Кучеренко С.К. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. Вип. 7, с. 97–103.
11. Нечипоренко В.В., Шумкова О.В., Шумкова В.І. Інноваційний маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності продукції соціально-відповідального підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2024. № 1(42).
12. Каличева Н.Є., Островерх Г.Є., Орехов М.В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи, спричиненої воєнним часом. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78–79, с. 77–86.
13. Касаджик К.В. Інноваційні підходи до створення конкурентних переваг. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, присвяченої 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія». Одеса. 2022. с. 140–142.
14. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. (60).
15. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1, с. 80–84.
16. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4.
17. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Економічний простір. 2024. № 189, с. 52–57.

- 18.Карпенко О.О., Матвійчук Є.І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2024. (1), с. 31–43.
- 19.Веб-сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20897386/
- 20.Веб-сайт «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/40153217>
- 21.Воронюк Т. А. Визначення факторів, що впливають на зміцнення конкурентних позицій міні-кав'ярень. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 83–86.
- 22.Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86–93.
- 23.Гуляєва Н. М., Бідюк А. М. Конкурентні стратегії закладів вищої освіти. *Економічний вісник університету «ДВНЗ Переяслав Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди»*. 2018. Вип. 37(1). С. 12–19.
- 24.Мацур Я. В. Теоретичні аспекти розробки й імплементації стратегії економічного розвитку бізнес-організації. *Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції*. К. : КНЕУ, 2023. С. 37–40.
- 25.Янковой Р. В. Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 32–36.
- 26.Лазаренко Ю., Давиденко М., Онанченко О. Концептуальні підходи до управління формуванням конкурентної стратегії підприємства та практичні аспекти їх застосування в сучасному бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 178–185.
- 27.Зачосова Н., Носань Н., Савранський А. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 60–65.

- 28.Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6.
- 29.Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2024. Вип. 1(36). С. 56–64.
- 30.Лаготюк В. О. Особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва залежно від купівельної спроможності споживачів. Агросвіт. 2020. № 1. С. 77–82.