

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
УСМАНОВОЇ ПОЛІНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

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

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

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

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«20» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«20» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Усмановій Поліні Олександрівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Формування конкурентних переваг бізнес-організації»

Formation of competitive advantages of a business organization

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ФГ «Веселий Кут»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні основи формування конкурентних переваг бізнес-організації
Розділ 2	Аналіз конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут» та обґрунтування перспективних напрямів їх формування

Об'єкт дослідження:	Система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розкриття теоретичних та прикладних аспектів щодо формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут».

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

У розділі 1	Розкрити теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг бізнес-організації, у т.ч.:
–	розкрити сутність та значення конкурентних переваг у діяльності бізнес-організацій;
–	дослідити основні підходи та методи діагностики конкурентних переваг;
–	проаналізувати чинники, що впливають на формування конкурентних переваг;

У розділі 2	Обґрунтувати перспективні напрями формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут», у т.ч.:
–	надати загальну характеристика діяльності ФГ «Веселий Кут»;
–	проаналізувати конкурентне середовище підприємства та визначити його конкурентні переваги й вади;
–	обґрунтувати перспективні шляхи формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут» та оцінити їх ефективність і ризики реалізації

**Завдання підготував
науковий керівник**

Дмитро БАРАБАСЬ
«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Поліна УСМАНОВА
«21» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 20 таблиць, список літератури з 30 найменувань.

«Формування конкурентних переваг бізнес-організації»

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

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розкриття теоретичних та прикладних аспектів щодо формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність та значення конкурентних переваг у діяльності бізнес-організацій;
- дослідити основні підходи та методи діагностики конкурентних переваг;
- проаналізувати чинники, що впливають на формування конкурентних переваг;
- надати загальну характеристику діяльності ФГ «Веселий Кут»;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства та визначити його конкурентні переваги й вади;
- обґрунтувати перспективні шляхи формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут» та оцінити їх ефективність і ризики реалізації.

Практичне значення одержаних результатів. Результати роботи мають важливе практичне значення для підвищення ефективності діяльності фермерського господарства «Веселий Кут». Запропоновані у дослідженні напрями формування конкурентних переваг ґрунтуються на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього конкурентного середовища, що дозволяє забезпечити більш стійке ринкове позиціонування. Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних рішень, підвищення якості продукції, розширення каналів збуту та вдосконалення маркетингової стратегії, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Отримані аналітичні висновки та розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ФГ «Веселий Кут» для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності, поліпшення взаємодії з клієнтами, посилення бренду господарства та зниження ризиків у процесі реалізації конкурентної стратегії. Крім того, методичний підхід до діагностики конкурентних переваг, запропонований у роботі, може бути адаптований і використаний іншими суб'єктами малого та середнього аграрного бізнесу для підвищення власної конкурентоспроможності.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: Конкурентні переваги, бізнес-організація, конкурентоспроможність, стратегічне управління, аграрне підприємство, SWOT-аналіз, інновації, фермерське господарство, ринкове середовище, маркетингова стратегія, точне землеробство, диференціація, ефективність, економічна стійкість.

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

Усманової П.О.

на тему: «Формування конкурентних переваг бізнес-організації»

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

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: відповідає.

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

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

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає в поглибленні теоретичних аспектів формування конкурентних переваг. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці управлінських рекомендацій щодо формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут», запровадження яких допоможе підвищити ефективність внутрішніх процесів, а також покращити взаємини з клієнтами й співробітниками, зміцнити конкурентні позиції організації.

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

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

Науковий керівник

Дмитро БАРАБАСЬ

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

«29» травня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та значення конкурентних переваг у діяльності бізнес-організацій.....	6
1.2. Основні підходи та методи діагностики конкурентних переваг.....	16
1.3. Чинники, що впливають на формування конкурентних переваг.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФГ «ВЕСЕЛИЙ КУТ» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ЇХ ФОРМУВАННЯ.....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ФГ «Веселий Кут».....	26
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства та визначення його конкурентних переваг й вад.....	34
2.3. Перспективні шляхи формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут» та оцінка їх ефективності і ризиків реалізації.....	47
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки та постійного посилення конкуренції однією з ключових умов ефективного функціонування та сталого розвитку бізнес-організації є наявність чітко визначених і ефективно реалізованих конкурентних переваг. Формування конкурентних переваг дозволяє підприємству зайняти вигідну позицію на ринку, забезпечити високий рівень прибутковості, підвищити свою стійкість до зовнішніх загроз та адаптивність до змін у середовищі функціонування.

Сучасний бізнес стикається з численними викликами: глобалізацією, діджиталізацією, змінами споживчих уподобань, нестабільністю економічної ситуації, енергетичною та екологічною кризами, військовими конфліктами тощо. У таких умовах підприємства, що не мають чітких конкурентних переваг або не вміють їх формувати та підтримувати, ризикують втратити ринкові позиції, клієнтську базу та джерела доходів. У свою чергу, організації, які системно підходять до аналізу своїх сильних і слабких сторін, ресурсних можливостей, інноваційного потенціалу, а також до вивчення ринку та споживчих запитів, мають змогу сформувати унікальні конкурентні переваги, що забезпечать довготривалу успішність.

Конкурентні переваги можуть мати різну природу: цінову, якісну, сервісну, інноваційну, організаційну, брендову тощо. Залежно від специфіки галузі, масштабів діяльності, обсягів ресурсів і стратегічних цілей, кожна організація обирає власний набір інструментів для досягнення переваги над конкурентами. Особливу роль відіграє стратегічне управління, маркетингова політика, інноваційна активність, цифровізація бізнес-процесів, рівень кваліфікації персоналу та корпоративна культура.

Зважаючи на вищевикладене, дослідження процесу формування конкурентних переваг бізнес-організації є надзвичайно актуальним і своєчасним. Воно має як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки дозволяє розробити

ефективні стратегії позиціонування підприємства на ринку, удосконалити механізми управління конкурентоспроможністю, підвищити загальну результативність його діяльності та створити основу для сталого розвитку в майбутньому.

Мета дослідження. Розкриття теоретичних та прикладних аспектів щодо формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та значення конкурентних переваг у діяльності бізнес-організацій;
- дослідити основні підходи та методи діагностики конкурентних переваг;
- проаналізувати чинники, що впливають на формування конкурентних переваг;
- надати загальну характеристика діяльності ФГ «Веселий Кут»;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства та визначити його конкурентні переваги й вади;
- обґрунтувати перспективні шляхи формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут» та оцінити їх ефективність і ризики реалізації.

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

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі написання роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретико-методологічну базу склали аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, узагальнення, індукція та дедукція – для уточнення сутності, класифікації та чинників формування конкурентних переваг бізнес-організацій. Для оцінки діяльності ФГ «Веселий Кут» використано методи економічного аналізу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз і метод експертних оцінок, що дозволило ідентифікувати наявні переваги й вади підприємства та обґрунтувати перспективні напрями їх розвитку.

Практичне значення результатів дослідження. Результати роботи мають важливе практичне значення для підвищення ефективності діяльності

фермерського господарства «Веселий Кут». Запропоновані у дослідженні напрями формування конкурентних переваг ґрунтуються на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього конкурентного середовища, що дозволяє забезпечити більш стійке ринкове позиціонування. Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних рішень, підвищення якості продукції, розширення каналів збуту та вдосконалення маркетингової стратегії, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Отримані аналітичні висновки та розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ФГ «Веселий Кут» для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності, поліпшення взаємодії з клієнтами, посилення бренду господарства та зниження ризиків у процесі реалізації конкурентної стратегії. Крім того, методичний підхід до діагностики конкурентних переваг, запропонований у роботі, може бути адаптований і використаний іншими суб'єктами малого та середнього аграрного бізнесу для підвищення власної конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг, підручники, монографії, статистичні матеріали, нормативно-правові акти, а також внутрішня звітність і аналітичні матеріали ФГ «Веселий Кут». Значну роль у дослідженні відіграли аналітичні дані про ринок сільськогосподарської продукції, результати маркетингових досліджень, публікації у фахових періодичних виданнях і дані Державної служби статистики України.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 17 таблиць, список літератури з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення конкурентних переваг у діяльності бізнес-організацій

У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю змін зовнішнього середовища та зростанням вимог споживачів, формування й утримання стійких конкурентних переваг є ключовим фактором успішної діяльності будь-якої бізнес-організації. Конкурентні переваги дозволяють підприємствам забезпечувати стабільну присутність на ринку, підвищувати прибутковість, зміцнювати бренд та ефективно протистояти діям конкурентів.

Сутність конкурентної переваги полягає в здатності компанії запропонувати споживачеві щось більш цінне порівняно з аналогічними продуктами чи послугами інших учасників ринку. Це може бути вища якість товару, нижча ціна, унікальні характеристики, кращий сервіс або ефективніші бізнес-процеси.

У сучасному динамічному та глобалізованому ринковому середовищі конкурентні переваги виступають ключовим чинником забезпечення стійкості та успішності бізнес-організацій. Багато науковців, економістів та практиків вважають формування конкурентних переваг пріоритетом стратегічного управління. Аналіз наукових підходів дозволяє більш глибоко зрозуміти сутність цього поняття та його значення для економічної діяльності підприємства [1].

Одним з перших, хто сформулював фундаментальні положення щодо конкурентних переваг, був Майкл Портер, американський економіст і професор Гарвардської школи бізнесу. У своїх працях він визначає конкурентну перевагу як здатність компанії створювати більшу цінність для споживача, ніж конкуренти,

через нижчі витрати або диференціацію продукції. За Портером, конкурентні переваги виникають із позиціонування на ринку та з унікального поєднання внутрішніх ресурсів і можливостей. Його концепції, зокрема «ланцюг цінності» та «п'ять сил конкуренції», стали основою для стратегічного аналізу [2].

Українські вчені також активно досліджують природу конкурентних переваг. Так, О. А. Старостіна зазначає, що конкурентні переваги є сукупністю характеристик підприємства, які дозволяють йому ефективніше задовольняти потреби цільового ринку порівняно з іншими гравцями. Вона наголошує на важливості інноваційності, гнучкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі як джерел формування переваг [3].

Зі свого боку, А. Г. Загородній у своїх працях підкреслює, що конкурентні переваги не є сталими — вони повинні постійно оновлюватися через удосконалення внутрішніх процесів, розвиток людського капіталу, впровадження новітніх технологій. Він розглядає конкурентну перевагу не лише як результат, але і як процес — динамічний механізм, який потребує стратегічного управління [4].

І. М. Ткаченко додає до розуміння конкурентних переваг елемент стійкості — на його думку, конкурентні переваги повинні бути складними для імітації, тривалими у часі та здатними до масштабування. Таким чином, мова йде не лише про моментну перевагу, а про системну здатність до лідерства в умовах конкурентної боротьби.

Значення конкурентних переваг, згідно з думками багатьох учених, полягає в їх здатності забезпечити підприємству:

- стійке положення на ринку, що виявляється у високій частці ринку та позитивному іміджі;
- високу прибутковість, завдяки підвищенню вартості товару/послуги або зниженню витрат;
- довгострокову конкурентоспроможність, яка проявляється в здатності адаптуватися до змін ринку, техніко-технологічного прогресу, потреб споживачів;

- стратегічну гнучкість, яка дозволяє підприємству змінювати напрям діяльності без втрати ефективності [5].

Таким чином, думки вчених сходяться в тому, що конкурентна перевага — це ключовий стратегічний актив бізнес-організації, який визначає її місце на ринку. Її формування вимагає системного підходу, орієнтації на довгостроковий розвиток та здатності до інновацій. В умовах постійних змін, глобалізації та цифровізації саме ті організації, які зможуть створити, утримати та розвивати свої конкурентні переваги, матимуть шанси не лише вижити, а й досягти лідерських позицій у своїх галузях.

Отже, у сучасних умовах бізнес-середовища конкурентні переваги є ключовим фактором, що визначає успіх організації на ринку. Вони допомагають підприємствам не лише забезпечити собі стабільну позицію на ринку, а й ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. У таблиці 1.1 представлено класифікацію конкурентних переваг бізнес-організацій за трьома основними критеріями: джерело формування, характер реалізації та тривалість. Ця класифікація дозволяє систематизувати переваги, які допомагають компаніям досягати лідерських позицій на ринку [6;7].

Таблиця 1.1 – Види конкурентних переваг бізнес-організацій за критеріями: джерела формування, характеру реалізації та тривалості

Критерій класифікації	Вид конкурентної переваги	Характеристика	Приклад з практики	Коментар
Джерело формування	Цінова	Можливість пропонувати товари/послуги за нижчими цінами	«АТБ-Маркет» – найнижчі ціни у сегменті	Економія на масштабі, логістиці, мінімізація накладних витрат
	Якісна	Вища якість продукції або послуг порівняно з конкурентами	Apple – висока якість пристроїв і сервісу	Формує довіру, сприяє лояльності
	Інноваційна	Впровадження технологічних або продуктових новацій	Tesla – новаторство в електромобілях	Потребує постійних інвестицій у R&D
Характер реалізації	Організаційна	Ефективна структура управління,	Toyota – lean-менеджмент	Дає приховану, але стабільну перевагу

		оптимізовані процеси		
	Маркетингова	Сильний бренд, ефективні канали просування	Coca-Cola – глобальне визнання бренду	Необхідні стабільні витрати на підтримку іміджу
	Локаційна	Вигідне розміщення об'єктів або доступ до ринків	McDonald's – місця з інтенсивним трафіком	Працює за умови правильного аналізу попиту
Тривалість переваги	Стала	Труднощі копіювання або заміщення переваги	IBM – довгострокові контракти та технології	Стала перевага забезпечує стратегічну стабільність
	Тимчасова	Легко копіюється конкурентами	Знижки, акції в ритейлі	Може бути частиною короткострокової тактики

Джерело: складено автором на основі [6;7]

Аналіз класифікації конкурентних переваг бізнес-організацій, представлений у таблиці 1.1, виявляє важливі аспекти стратегічного управління, які дозволяють компаніям забезпечити своє лідерство на ринку в умовах динамічних змін. Кожен з трьох критеріїв – джерело формування, характер реалізації та тривалість переваги – вказує на специфічні механізми досягнення конкурентоспроможності, що можуть суттєво варіюватися залежно від галузі, зовнішніх умов та внутрішніх ресурсів компанії.

Перше джерело формування конкурентних переваг, цінова перевага, є одним з найбільш простих та доступних інструментів для досягнення лідерства на ринку, що дозволяє організаціям, як «АТБ-Маркет», пропонувати товари за конкурентними цінами за рахунок економії на масштабах та оптимізації логістичних процесів. Цей підхід є особливо ефективним для компаній, орієнтованих на масовий споживчий попит, де вартість товару є ключовим фактором для прийняття рішення покупцем. Однак для підтримки цієї переваги необхідно постійно інвестувати в оптимізацію виробничих процесів і зниження витрат, що не завжди можливо в умовах зовнішніх економічних викликів, таких як інфляція чи підвищення вартості сировини.

Якісна перевага, що ґрунтується на високій якості товарів або послуг, є потужним чинником створення довгострокової лояльності серед споживачів.

Прикладом цього є компанія Apple, яка змогла стати еталоном якості, збудувавши репутацію через постійну інновацію та досконалість у виробництві. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільний попит і зберегти високу маржу на продукцію, оскільки споживачі готові платити більше за впевненість у якості і надійності товару. Проте цей вид конкурентної переваги потребує значних витрат на дослідження та розробку нових продуктів, а також на підтримку високих стандартів якості на всіх етапах виробничого процесу.

Інноваційна перевага є ключовим чинником для компаній, які орієнтовані на розвиток нових технологій та продуктів, як у випадку з Tesla, що представляє інновації в електромобілях. Це джерело переваги вимагає постійних інвестицій у науково-дослідницькі роботи, що дозволяє компаніям не лише зберігати лідерство на ринку, але й створювати нові ринкові нішеві продукти, які складно повторити конкурентам. Однак для досягнення значущих результатів в цій області компаніям слід бути готовими до високих витрат на дослідження, а також до ризику того, що інноваційні продукти можуть не отримати належної підтримки серед споживачів, якщо не будуть відповідати їх реальним потребам.

Другий критерій класифікації конкурентних переваг, характер реалізації, виявляє важливість організаційної ефективності, маркетингових стратегій та географічної присутності компанії на ринку. Організаційна перевага, що досягається за рахунок ефективної структури управління та оптимізації внутрішніх процесів, дає можливість компаніям, як Toyota, знижувати витрати, покращувати ефективність виробництва та забезпечувати високий рівень надання послуг без значних додаткових витрат. Цей підхід дозволяє підтримувати конкурентоспроможність навіть у умовах жорсткої конкуренції, але його успішна реалізація вимагає постійного вдосконалення процесів і адаптації до змін [6;7].

Маркетингова перевага є важливим інструментом, що дозволяє компаніям, таким як Coca-Cola, створювати сильні бренди, ефективно просувати свої продукти на ринку та залучати нових споживачів. Це особливо важливо в умовах насиченого ринку, де споживачі часто обирають товари не лише за функціональними характеристиками, а й за емоційним сприйняттям бренду. Проте цей підхід

потребує значних витрат на рекламні кампанії та постійну підтримку іміджу компанії, що може стати проблемою в умовах економічної нестабільності або зростання конкуренції.

Локаційна перевага є важливою для компаній, що мають фізичну присутність на ринку, як у випадку McDonald's, чия успішна стратегія полягає у відкритті ресторанів у місцях з інтенсивним трафіком, що забезпечує високий потік клієнтів. Локаційна перевага дозволяє досягати високої відвідуваності і підвищити обсяги продажів, але ефективність такого підходу залежить від правильного аналізу попиту та економічних умов на обраному ринку.

Останній критерій класифікації – тривалість переваги – підкреслює важливість стабільних конкурентних переваг для довгострокового стратегічного планування. Стала конкурентна перевага, як у випадку з IBM, забезпечує компаніям стратегічну стабільність і створює бар'єри для конкурентів, які не можуть легко копіювати досягнення компанії. Це дозволяє зберегти лідерство на ринку протягом тривалого часу. Тимчасові переваги, зокрема знижки та акції, можуть бути ефективними інструментами в умовах короткострокової конкуренції, але вони не забезпечують стабільного росту компанії в довгостроковій перспективі, оскільки їх легко копіюють конкуренти.

Отже, розглянуті конкурентні переваги є різноманітними інструментами, які організації використовують для забезпечення свого місця на ринку. Кожен тип конкурентної переваги має свої особливості, потреби та ризики, що визначає важливість стратегічного підходу до їх вибору та реалізації в залежності від умов конкретного бізнесу [6;7].

Таким чином, успіх бізнес-організації значною мірою залежить від того, які конкурентні переваги вона може застосувати і як ефективно їх комбінує. Вибір найбільш підходящих стратегій залежить від внутрішніх можливостей підприємства, ринкових умов, а також від того, які ресурси готове інвестувати підприємство для досягнення довготривалої конкурентоспроможності. Успішні компанії зазвичай використовують комплексний підхід, поєднуючи кілька видів

конкурентних переваг, що дозволяє їм не лише досягати лідерства, а й підтримувати свою позицію на ринку в умовах постійних змін.

Формування конкурентних переваг є важливим аспектом стратегії будь-якої компанії, оскільки саме вони визначають її здатність успішно конкурувати на ринку. Таблиця 1.2 демонструє основні джерела, з яких підприємства можуть черпати свої конкурентні переваги [8;9].

Таблиця 1.2 – Джерела формування конкурентних переваг

Джерело	Приклад	Приклад з практики	Коментар
Ресурси підприємства	Власні потужності, обладнання	Метинвест – власна сировинна база	Дозволяє знизити витрати і контролювати якість
Знання та компетенції	Кваліфіковані кадри, управлінські рішення	SoftServe – сильні ІТ-команди	Кадрова перевага – довготривалий актив
Інновації	Технології, нові продукти	Samsung щорічно оновлює модельний ряд	Підвищує конкурентоспроможність, але має ризики
Клієнтська база	Постійні покупці, CRM	Rozetka має широку клієнтську базу з бонусами	Формує стабільний дохід
Бренд та репутація	Довіра, визнання	Nike – бренд, що асоціюється з успіхом	Сприяє залученню нових клієнтів
Стратегічні партнерства	Співпраця, альянси	Vodafone – спільні проекти з Samsung	Посилює позиції без великих внутрішніх витрат

Джерело: складено автором на основі [8;9]

З таблиці 1.2 можна зробити висновок, що джерела формування конкурентних переваг є багатогранними і взаємопов'язаними, що підкреслює необхідність комплексного підходу до стратегії розвитку підприємства. Кожне з цих джерел відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності організації. Ресурси підприємства, як у випадку з Метинвестом, забезпечують контроль над витратами та якістю, що є важливим для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат. Це дозволяє організації отримати вигоду від економії масштабу, зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників і підвищуючи надійність.

Знання та компетенції, зокрема кваліфіковані кадри та ефективне управлінське рішення, як у випадку SoftServe, є незамінними факторами для створення довгострокової конкурентної переваги. Кадрові ресурси дозволяють

компанії адаптуватися до змін і реагувати на нові виклики, забезпечуючи інноваційний розвиток і стабільне зростання.

Інновації, представлені в таблиці на прикладі Samsung, є суттєвим джерелом конкурентної переваги, оскільки технологічні нововведення здатні значно підвищити привабливість продукції для споживачів. Однак цей процес супроводжується значними фінансовими та технологічними ризиками, що потребує ретельного планування і стратегічного підходу.

Клієнтська база, як у випадку з Rozetka, є ще одним потужним джерелом переваги, оскільки формування лояльності серед споживачів і створення ефективних програм лояльності (як бонуси чи знижки) дозволяє забезпечити стабільний дохід і підвищити конкурентоздатність. Цей аспект є особливо важливим у сферах, де конкуренція надзвичайно висока, а споживачі мають великий вибір.

Бренд та репутація, як у випадку з Nike, є невід'ємною частиною успіху підприємства, оскільки довіра до бренду і його позитивний імідж значно впливають на споживчі переваги і рішення про покупку. Створення сильної репутації допомагає компанії залучати нових клієнтів та утримувати наявних, що сприяє стійкому розвитку.

Стратегічні партнерства, як у випадку з Vodafone і Samsung, допомагають компаніям посилювати свої позиції без значних внутрішніх витрат, використовуючи спільні ресурси і потенціал. Це дозволяє організаціям адаптуватися до змін ринку та ефективно реагувати на нові можливості, без необхідності великих інвестицій у внутрішні процеси [8;9].

Таким чином, конкурентні переваги формуються не лише на основі ресурсів або технологій, але й завдяки правильному управлінню, стратегії бренду та розвитку клієнтської бази. Для досягнення стійкої конкурентоспроможності компанії повинні забезпечити ефективне використання всіх цих джерел у рамках єдиної стратегії, що дозволить їм не тільки зберігати лідерські позиції, але й адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Конкурентні переваги є важливим інструментом для бізнес-організацій, оскільки вони не тільки дозволяють зберігати стабільні позиції на ринку, але й визначають успішність і довгострокову ефективність компанії. Таблиця 1.3 надає детальний огляд значення конкурентних переваг для бізнесу, розглядаючи їх вплив на різні аспекти діяльності організації [10;11].

Таблиця 1.3 – Значення конкурентних переваг для бізнес-організацій

Аспект впливу	Значення конкурентної переваги	Приклад з практики	Коментар
Фінансові результати	Збільшення прибутку, зниження витрат	ІКЕА оптимізує витрати через ефективну логістику	Переваги напряду впливають на дохід
Позиція на ринку	Закріплення або розширення частки ринку	Google — лідер у сфері пошукових систем	Стала перевага дає домінування
Клієнтська лояльність	Стабільний попит, повторні покупки	Starbucks має програму лояльності	Довготривалий ефект без постійного просування
Стійкість до ризиків	Менша залежність від ринку, адаптивність	Nestlé має диверсифікований продуктовий портфель	Зниження ризиків у кризових ситуаціях
Можливість росту	Вихід на нові ринки, масштабування	Amazon швидко розширює присутність у світі	Основа для довгострокової стратегії
Конкурентоспроможність	Здатність успішно функціонувати на ринку	Zara швидко реагує на зміни попиту	Дає змогу обігнати менш гнучких конкурентів

Джерело: складено автором на основі [10;11]

З таблиці 1.3 стає очевидним, що конкурентні переваги мають багатогранний і глибокий вплив на різні аспекти діяльності бізнес-організації. Кожен з цих аспектів – від фінансових результатів до можливості росту – є критичним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та успіху на ринку.

Перш за все, фінансові результати компанії прямо залежать від ефективності її конкурентних переваг. Як показує приклад ІКЕА, оптимізація витрат через ефективну логістику дозволяє суттєво збільшити прибуток, а також забезпечити стійкість бізнесу. Це підкреслює важливість стратегічного управління витратами, що є основою для зростання доходу.

Позиція на ринку також неможлива без наявності чітко сформованої конкурентної переваги. Google, як лідер у сфері пошукових систем, демонструє, як сталий лідер може утримувати домінуючі позиції завдяки інноваціям і безперервному вдосконаленню своїх послуг. Це підкреслює, що закріплення або розширення частки ринку вимагає постійної адаптації та інвестицій у розвиток.

Клієнтська лояльність є ще одним важливим фактором для забезпечення стійкого попиту на продукцію чи послуги. Приклад Starbucks, який успішно використовує програму лояльності, доводить, що стратегічні зусилля, спрямовані на підтримку лояльності клієнтів, забезпечують стабільний попит без потреби в постійному просуванні продуктів. Це свідчить про важливість створення довготривалих зв'язків з клієнтами.

Стійкість до ризиків є ключовою перевагою для компаній, які прагнуть знизити свою залежність від змін ринку. Диверсифікація продуктових портфелів, як у випадку з Nestlé, дозволяє компанії бути адаптивною в умовах економічної нестабільності та мінімізувати ризики у кризових ситуаціях.

Можливість росту, представлена через приклад Amazon, наголошує на важливості здатності компанії швидко розширювати свою присутність на нових ринках та масштабувати свій бізнес. Це є основою для стратегічного розвитку та довгострокового успіху.

Нарешті, конкурентоспроможність, що демонструється прикладом Zara, наголошує на значенні швидкої адаптації до змін попиту та ринкових умов. Компанії, які здатні оперативно реагувати на нові виклики, можуть швидко обігнати менш гнучких конкурентів, що дає їм значну перевагу [10;11].

Таким чином, конкурентні переваги мають критичне значення для забезпечення не тільки поточної стабільності бізнесу, а й його здатності до зростання, адаптації та лідерства на ринку. Різні аспекти, такі як фінансові результати, клієнтська лояльність, можливість росту та інші, взаємопов'язані і разом формують основу для успішної стратегії, яка здатна витримати будь-які виклики ринку.

1.2. Основні підходи та методи діагностики конкурентних переваг

У сучасному динамічному бізнес-середовищі конкурентні переваги є важливим фактором, що визначає успіх компанії. Для досягнення лідерських позицій на ринку підприємства повинні не лише розробляти ефективні стратегії, а й постійно оцінювати свої конкурентні переваги, щоб підтримувати або посилювати свою ринкову позицію. Одним з ключових аспектів цієї роботи є діагностика конкурентних переваг, що дозволяє організаціям зрозуміти свої сильні сторони, визначити потенційні можливості для розвитку та виявити слабкі місця, що потребують удосконалення.

Основні підходи та методи діагностики конкурентних переваг включають аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, оцінку зовнішнього середовища, порівняння з конкурентами та застосування спеціалізованих інструментів для визначення ефективності бізнес-стратегій. Важливими елементами цієї діагностики є оцінка фінансових результатів, якості продуктів чи послуг, а також адаптивності до змін ринкових умов. Системний підхід до аналізу конкурентних переваг дозволяє підприємствам не тільки оцінювати свої поточні позиції, але й розробляти стратегії для зміцнення своїх конкурентних позицій на майбутнє.

Таблиця 1.4 містить огляд основних підходів до діагностики конкурентних переваг бізнес-організації, які дозволяють ефективно оцінювати сильні та слабкі сторони компанії з різних точок зору. Кожен підхід має свої переваги та обмеження, що визначають його застосовність залежно від конкретних умов та потреб підприємства [12;13].

Діагностика конкурентних переваг є необхідним інструментом для кожної бізнес-організації, оскільки дозволяє не лише оцінити її поточну позицію на ринку, але й визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку. З таблиці 1.4 можна зробити висновок, що існує кілька підходів до діагностики конкурентних переваг, кожен з яких має свої сильні сторони, обмеження та застосування в залежності від специфіки компанії та ринку.

Таблиця 1.4 – Основні підходи до діагностики конкурентних переваг бізнес-організації

Підхід	Суть	Переваги	Обмеження	Приклад застосування
Ресурсний (RBV)	Оцінювання внутрішніх ресурсів і компетенцій як джерела конкурентних переваг	Дає глибоке розуміння сильних сторін	Не враховує ринкове середовище	Аналіз людських ресурсів, патентів, ноу-хау
Ринково-орієнтований	Визначення переваг на основі позиціонування на ринку та сприйняття споживачем	Орієнтований на попит, споживача	Може бути нестабільним у динамічному середовищі	Оцінка бренду, ціни, сервісу
Порівняльний (бенчмаркінг)	Порівняння з конкурентами для виявлення переваг і вад	Об'єктивність через зовнішнє порівняння	Потребує доступу до зовнішніх даних	Аналіз конкурентів у галузі
Комплексний	Поєднує внутрішній і зовнішній аналіз, враховує стратегію	Дає повну картину	Складність реалізації	SWOT-аналіз, PEST, 5 сил Портера

Джерело: складено автором на основі [12;13]

Ресурсний підхід (RBV) зосереджується на внутрішніх ресурсах і компетенціях компанії, що дозволяє глибоко зрозуміти її сильні сторони. Однак, його обмеження полягають у відсутності уваги до змінного ринкового середовища, що робить його менш ефективним у динамічних умовах. Проте цей підхід є корисним для оцінки внутрішніх активів, таких як людські ресурси або патенти, які можуть стати ключовими конкурентними перевагами.

Ринково-орієнтований підхід фокусується на оцінці сприйняття споживачем та позиціонуванні компанії на ринку, що дає змогу орієнтуватися на попит і потреби клієнтів. Однак, цей підхід може бути нестабільним, оскільки він залежить від змін у споживчих уподобаннях та ринкових умовах, що створює певні ризики для довгострокової стабільності.

Порівняльний підхід (бенчмаркінг) дозволяє організації отримати об'єктивну оцінку своїх конкурентних переваг через зовнішнє порівняння з іншими гравцями на ринку. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, але його ефективність сильно залежить від доступу до достовірних даних про конкурентів.

Комплексний підхід, який поєднує внутрішній і зовнішній аналіз, є найбільш всебічним і дає повну картину конкурентоспроможності організації. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST або модель Портера, дозволяє організації оцінити всі важливі аспекти її діяльності. Проте його складність реалізації і потреба в обробці великої кількості інформації можуть стати певним викликом [12;13].

Отже, кожен підхід до діагностики конкурентних переваг має свої переваги та обмеження, і для досягнення максимальних результатів компанії слід комбінувати кілька з них. Це дозволить отримати більш точну і всебічну картину конкурентоспроможності та розробити ефективну стратегію для зміцнення своїх позицій на ринку.

Таблиця 1.5 містить огляд основних методів діагностики конкурентних переваг, які допомагають організаціям не лише оцінити свої поточні позиції, а й розробити стратегії для їх зміцнення та розвитку. Кожен з цих методів має свою специфіку і застосовується в залежності від мети аналізу та характеру бізнесу [14;15].

Таблиця 1.5 – Методи діагностики конкурентних переваг

Метод	Опис	Ціль використання	Інструменти / форми	Приклад використання
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Виявити стратегічні зони розвитку	Матриця SWOT	Визначення можливих напрямів формування переваг
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними чинниками	Оцінити вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність	Таблиці PEST, огляди середовища	Адаптація стратегії до змін ринку
Матриця BCG	Оцінка бізнес-напрямів за критеріями «частка ринку» та «темپ зростання»	Визначити конкурентну позицію товару/послуги	Матриця з квадрантами: «зірки», «дійні корови» тощо	Пріоритезація продуктів за рівнем рентабельності

Benchmarking	Порівняння з лідерами ринку	Визначити розрив між власними і найкращими показниками	Порівняльні звіти, рейтинги	Визначення напрямів покращення процесів
Метод 5 сил Портера	Аналіз конкурентного тиску галузі	Виявити загрози та можливості в середовищі	Силова модель галузі	Оцінка сили покупців і постачальників, загроз заміщення
ABC-аналіз	Класифікація ресурсів/товарів за ступенем важливості	Оптимізація ресурсів, товарної політики	Розподіл на категорії А, В, С	Аналіз прибутковості асортименту

Джерело: складено автором на основі [14;15]

Методи діагностики конкурентних переваг є важливими інструментами для підприємств, що прагнуть не лише зберігати свої позиції на ринку, але й досягати стійкого розвитку та підвищення ефективності. З таблиці 1.5 можна зробити висновок, що кожен метод має свої особливості та напрямки використання, але всі вони допомагають у комплексному аналізі конкурентних переваг і прийнятті стратегічних рішень.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів, який дозволяє чітко визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що допомагає організації виявити ключові стратегії розвитку. Це дає можливість компанії зрозуміти, де вона має конкурентні переваги та які аспекти потребують покращення [14].

PEST-аналіз, який фокусується на зовнішньому середовищі, оцінює вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на конкурентоспроможність бізнесу. Використання цього методу дозволяє підприємствам оперативно адаптувати свої стратегії до змін ринку, що особливо важливо в умовах швидких змін і нестабільності [15].

Матриця BCG є корисним інструментом для оцінки конкурентної позиції бізнес-напрямів за такими критеріями, як частка ринку та темп зростання. Це дозволяє пріоритизувати продукти, зокрема в контексті їх рентабельності, та зрозуміти, на яких сегментах ринку варто зосередити зусилля для подальшого розвитку.

Benchmarking допомагає порівняти результати компанії з лідерами ринку та визначити розрив між власними показниками та найкращими, що дозволяє виявити напрями для покращення процесів і підвищення ефективності.

Метод 5 сил Портера дозволяє оцінити конкурентний тиск у галузі, аналізуючи силу покупців і постачальників, а також загрози заміщення. Цей метод допомагає виявити загрози і можливості в ринковому середовищі, що допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії для боротьби з конкурентами.

АВС-аналіз є ефективним інструментом для класифікації ресурсів і товарів за ступенем важливості, що дозволяє оптимізувати товарну політику та ресурси підприємства, зокрема в аспекті прибутковості асортименту [14;15].

Таким чином, кожен з наведених методів має свою роль у процесі діагностики конкурентних переваг і забезпечує всебічний підхід до оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність бізнесу. Поєднання цих методів дозволяє підприємствам отримати повну картину їх конкурентоспроможності, визначити стратегії для розвитку та своєчасно адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що діагностика конкурентних переваг є невід'ємною частиною стратегії розвитку будь-якої бізнес-організації. Використання різноманітних підходів і методів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, бенчмаркінг, метод 5 сил Портера та АВС-аналіз, дозволяє підприємствам здійснити глибокий і всебічний аналіз своїх сильних і слабких сторін, виявити можливості та загрози з боку ринку, а також адаптувати свої стратегії до динамічних змін. Кожен з цих методів має свої особливості та підходить для вирішення конкретних завдань, але їх комплексне застосування дозволяє отримати повну картину конкурентоспроможності, розробити ефективні стратегії та зміцнити ринкові позиції компанії.

1.3. Чинники, що впливають на формування конкурентних переваг

Конкурентні переваги є основою успішного функціонування та розвитку будь-якої бізнес-організації. Вони дозволяють компаніям не лише виділятися на ринку, але й утримувати лідерські позиції в умовах постійної конкуренції та швидких змін. Формування конкурентних переваг залежить від багатьох чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх, що взаємодіють між собою і визначають здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Серед основних чинників можна виділити доступність ресурсів, інноваційність, технологічний розвиток, організаційну структуру, якість управління, маркетингові стратегії та зовнішні умови, такі як конкуренція, споживчі уподобання та економічні, політичні та соціальні фактори. Оцінка та управління цими чинниками є важливою складовою стратегії формування конкурентних переваг, що дозволяє організаціям успішно конкурувати на ринку та забезпечувати своє стійке зростання.

Таблиця 1.6 надає огляд внутрішніх чинників, що формують конкурентні переваги бізнес-організацій. Ці чинники є безпосередньо підконтрольними підприємствам і мають значний вплив на їх здатність досягати успіху на ринку. Кожен з них відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності організації [16;17].

Внутрішні чинники формування конкурентних переваг є основою успішної стратегії будь-якої бізнес-організації. Кожен з цих чинників грає ключову роль у забезпеченні стійкості та ефективності підприємства на ринку. Кадровий потенціал, зокрема висококваліфіковані та мотивовані працівники, є основою для інновацій та розвитку сервісу, що демонструють ІТ-компанії, такі як SoftServe. Це показує, що людський капітал здатний значно вплинути на здатність компанії адаптуватися до змін та створювати нові конкурентні продукти. Водночас, матеріально-технічна база, зокрема сучасне обладнання та технології, визначає

ефективність виробничих процесів, знижуючи собівартість і підвищуючи якість продукції, як це видно на прикладі заводів з автоматизованими лініями.

Таблиця 1.6 – Внутрішні чинники формування конкурентних переваг

Чинник	Суть	Приклад з практики	Коментар
Кадровий потенціал	Кваліфікація, мотивація та ефективність персоналу	ІТ-компанії типу SoftServe залучають фахівців з високим рівнем знань	Людський капітал — основа інновацій та сервісу
Матеріально-технічна база	Рівень оснащення підприємства обладнанням, технологіями	Заводи з автоматизованими лініями мають вищу продуктивність	Впливає на собівартість і якість продукції
Інноваційна активність	Здатність створювати нові продукти чи вдосконалювати процеси	Tesla постійно впроваджує нові розробки	Джерело довготривалих переваг
Організаційна структура та управління	Гнучкість, швидкість прийняття рішень, комунікації	Amazon швидко масштабує бізнес завдяки ефективній структурі	Дає змогу швидко реагувати на зміни
Фінансова стійкість	Здатність фінансувати розвиток і витримувати кризи	Nestlé має стабільний фінансовий портфель	Впливає на довгострокову конкурентоспроможність
Маркетингова стратегія	Брендинг, позиціонування, просування	Coca-Cola має сильну впізнаваність у світі	Формує лояльність клієнтів і впізнаваність

Джерело: складено автором на основі [16;17]

Інноваційна активність компанії, як у випадку з Tesla, дозволяє створювати нові продукти та вдосконалювати процеси, забезпечуючи довгострокові конкурентні переваги. Це також підтверджує важливість постійного розвитку та інвестування в інновації для підтримки лідерства на ринку. Успіх компанії також залежить від організаційної структури та управління, оскільки гнучкість і швидкість прийняття рішень, як на прикладі Amazon, дають можливість швидко реагувати на ринкові зміни і масштабувати бізнес у найкоротші терміни.

Фінансова стійкість, що дозволяє компаніям фінансувати розвиток і витримувати економічні кризи, є важливою складовою довгострокової конкурентоспроможності. Приклад Nestlé, який має стабільний фінансовий портфель, демонструє, як фінансова стабільність забезпечує підприємству можливість інвестувати в нові проекти та зберігати стійкість навіть у складні

періоди. Нарешті, маркетингова стратегія компанії, яка включає брендинг, позиціонування та просування, є важливою для формування лояльності клієнтів і впізнаваності. Як показує Coca-Cola, сильна маркетингова стратегія забезпечує не лише стабільний попит на продукцію, але й допомагає створити емоційний зв'язок з клієнтами [16;17].

Таким чином, внутрішні чинники формування конкурентних переваг взаємопов'язані і взаємодіють між собою, створюючи потужну основу для розвитку бізнесу. Їх правильне управління дозволяє організаціям не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність, але й здобувати лідерство на ринку, ефективно адаптуючись до змінюваних умов.

Таблиця 1.7 надає огляд зовнішніх чинників, що формують конкурентні переваги бізнес-організацій. Ці чинники виходять за межі безпосереднього контролю підприємства, але мають значний вплив на його здатність конкурувати та розвиватися [18;19].

Таблиця 1.7 – Зовнішні чинники формування конкурентних переваг

Чинник	Суть	Приклад з практики	Коментар
Ринкове середовище	Стан конкуренції, структура попиту і пропозиції	У монопольних умовах компанії мають більше можливостей для встановлення цін	Вимагає адаптивності до динаміки ринку
Законодавча база	Регулювання бізнесу, податкове навантаження, стандарти	ЄС має суворі вимоги до якості продукції	Може як стимулювати, так і стримувати розвиток
Технологічний прогрес	Поява нових технологій, які змінюють ринки	FinTech-компанії трансформують банківські послуги	Вимагає постійного оновлення і гнучкості
Економічна ситуація	Рівень ВВП, інфляція, обмінний курс	Під час криз частіше перемагають організації з низькими витратами	Визначає споживчу активність і інвестиційний клімат
Соціальні тенденції	Зміна поведінки споживачів, цінності суспільства	Попит на еко-продукцію змінює агросектор	Орієнтація на тренди формує нові переваги
Геополітичні фактори	Війни, санкції, торгові бар'єри	Переорієнтація українського експорту на ЄС після 2014 року	Впливають на доступ до ринків і логістику

Джерело: складено автором на основі [18;19]

Зовнішні чинники формування конкурентних переваг мають великий вплив на діяльність бізнес-організацій, оскільки вони визначають умови, в яких компанії

функціонують, і можуть суттєво змінювати їхні стратегії. Ринкове середовище, зокрема стан конкуренції та структура попиту і пропозиції, визначає можливості для встановлення цін і здатність компаній отримувати прибуток. В умовах високої конкуренції або монопольного становища організація повинна бути гнучкою та адаптивною до змін на ринку. Законодавча база, з іншого боку, може як стимулювати розвиток, так і накладати обмеження, що особливо важливо для компаній, які прагнуть досягти стабільного зростання в рамках встановлених стандартів, таких як вимоги ЄС до якості продукції.

Технологічний прогрес є одним з найбільш потужних зовнішніх чинників, що впливає на конкурентні переваги. Поява нових технологій, таких як FinTech, змінює цілі галузі, що вимагає від компаній постійного оновлення своїх продуктів і послуг, а також високої гнучкості. Економічна ситуація, в свою чергу, формує споживчу активність і інвестиційний клімат, де під час криз компанії з низькими витратами мають перевагу, оскільки здатні ефективно адаптуватися до зниженого попиту.

Соціальні тенденції, такі як зміни в поведінці споживачів, також можуть формувати нові конкурентні переваги. Попит на екологічно чисту продукцію змінює поведінку виробників, наприклад, у агросекторі, і створює нові можливості для тих, хто вчасно реагує на ці зміни. Нарешті, геополітичні фактори, такі як санкції, торгові бар'єри або війни, можуть серйозно вплинути на доступ до ринків та логістику. Приклад переорієнтації українського експорту на ЄС після 2014 року яскраво демонструє, як такі фактори можуть змусити підприємства адаптувати свої стратегії до нових реалій [18;19].

Таким чином, зовнішні чинники, що формують конкурентні переваги, є взаємопов'язаними і можуть як створювати нові можливості, так і накладати обмеження. Компетентне реагування на ці зміни, а також здатність адаптувати стратегії до динамічних умов ринку, є необхідними умовами для збереження та розвитку конкурентоспроможності організації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що як внутрішні, так і зовнішні чинники відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг бізнес-

організацій. Внутрішні чинники, такі як кадровий потенціал, інноваційна активність, організаційна структура, матеріально-технічна база та фінансова стійкість, безпосередньо залежать від управлінських рішень і внутрішніх процесів підприємства. Водночас зовнішні чинники, серед яких ринкове середовище, технологічний прогрес, законодавча база та економічні, соціальні та геополітичні фактори, мають суттєвий вплив на бізнес, створюючи як можливості, так і обмеження для розвитку. Для успішної стратегії бізнесу важливо адаптуватися до змін і вміти ефективно реагувати на виклики, що виникають як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі, таким чином забезпечуючи стабільність і зростання на конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФГ «ВЕСЕЛИЙ КУТ» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ЇХ ФОРМУВАННЯ

2.1. Загальна характеристика діяльності ФГ «Веселий Кут»

Фермерське господарство «Веселий Кут» – це сільськогосподарське підприємство, яке відіграє важливу роль у розвитку аграрного сектору Миколаївської області. Зареєстроване у 1994 році, воно має значний досвід у вирощуванні зернових і бобових культур, а також насіння олійних культур. Організаційно-правова форма підприємства – фермерське господарство, що визначає його спрямованість на ведення сільськогосподарської діяльності та динамічну адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Основним напрямом діяльності ФГ «Веселий Кут» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Окрім цього, господарство займається допоміжною діяльністю у рослинництві, виробництвом олії та тваринних жирів, борошномельно-круп'яної продукції, а також оптовою торгівлею зерном і кормами для тварин. Висока якість продукції забезпечується завдяки застосуванню сучасних агротехнологій, що дозволяє підвищувати врожайність і ефективність виробничих процесів.

ФГ «Веселий Кут» має чітко визначені цілі та стратегію розвитку. Основна мета господарства – забезпечення стабільного зростання виробництва та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Для цього підприємство орієнтується на впровадження інноваційних методів ведення сільського господарства, оптимізацію витрат і підвищення продуктивності. У довгостроковій перспективі ФГ «Веселий Кут» прагне розширити свої виробничі потужності, збільшити асортимент продукції та вийти на нові ринки збуту. Основними принципами діяльності підприємства є ефективність, екологічність і соціальна

відповідальність, що забезпечує стале зростання та розвиток навіть у складних економічних умовах [20;21].

Аналіз організаційної структури підприємства є важливим етапом у дослідженні його внутрішньої діяльності та ефективності управління. Для ФГ «Веселий Кут» організаційна структура визначає не лише розподіл обов'язків між працівниками, а й забезпечує ефективне управління та контроль за всіма етапами аграрного процесу, від посадки культур до збору врожаю. Кожна посада має чітко визначені функції, що сприяють оптимізації робочих процесів і досягненню високих результатів у виробництві.

Таблиця 2.1 демонструє організаційну структуру ФГ «Веселий Кут», яка охоплює основні посади та відповідні обов'язки. Це дозволяє зрозуміти, як структуровано керівництво господарством і які кваліфікаційні вимоги ставляться до кожного працівника. Такий підхід сприяє максимальній ефективності в роботі та забезпечує узгодженість діяльності різних підрозділів підприємства [20;21].

Таблиця 2.1 – Посадові особи ФГ «Веселий Кут»

Посада	Основні обов'язки	Необхідна кваліфікація
Директор	Керівництво господарством, прийняття стратегічних рішень, контроль фінансової діяльності	Вища освіта з агрономії/менеджменту, досвід роботи, управлінські навички
Головний агроном	Організація та контроль аграрних робіт, впровадження нових технологій, моніторинг урожайності	Вища освіта в агрономії, знання технологій вирощування, досвід роботи
Бухгалтер	Ведення фінансового обліку, підготовка та подача звітності, управління витратами та оподаткуванням	Вища освіта в сфері фінансів, бухгалтерії, знання бухгалтерських програм
Менеджер з постачання	Закупівля матеріалів та сировини, аналіз ринку постачання, координація логістики	Досвід роботи у сфері закупівель, знання ринку сільськогосподарської продукції
Технік-механік	Обслуговування сільськогосподарської техніки, проведення ремонтних робіт, впровадження механізації	Технічна освіта, досвід роботи з сільськогосподарською технікою
Робітники на виробництві (аграрії)	Безпосереднє виконання польових робіт, догляд за посівами, збір врожаю, обслуговування тварин (за необхідності)	Досвід роботи в аграрному секторі, знання технологій вирощування культур

Джерело: складено автором на основі [20;21]



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФГ «Веселий Кут»

Джерело: складено автором на основі [20;21]

Організаційна структура ФГ «Веселий Кут» відображає важливі аспекти внутрішнього управління, що дозволяють ефективно координувати всі процеси від агрономічних робіт до фінансового обліку. Кожен співробітник має чітко визначену роль, що гарантує виконання функцій з високою якістю та в межах визначених стандартів. Від директора до робітників на виробництві – всі посади взаємопов'язані і спрямовані на досягнення загальної мети підприємства: стабільне та прибуткове ведення сільськогосподарської діяльності.

Особливу увагу варто звернути на кваліфікаційні вимоги, які сприяють підвищенню професіоналізму на кожному етапі роботи. Вища освіта, досвід роботи та спеціалізовані навички в кожній з посад дозволяють не лише забезпечити стабільність, але й забезпечують умови для постійного розвитку підприємства. Розподіл обов'язків на керівні та виконуючі посади дозволяє чітко визначати відповідальність та контролювати якість роботи на кожному етапі [20;21].

Отже, організаційна структура ФГ «Веселий Кут» є ефективною моделлю управління, яка забезпечує належний рівень роботи та сприяє досягненню стратегічних цілей господарства.

Таблиця 2.2 надає детальний огляд основних і обслуговуючих бізнес-процесів, що здійснюються в ФГ «Веселий Кут» в 2023 році. У таблиці наведено не лише процеси, відповідальні підрозділи та ключові показники ефективності (KPI),

але й конкретну статистику, що демонструє поточні результати діяльності підприємства. Це дозволяє оцінити ефективність виконуваних завдань, а також виявити можливості для поліпшення в майбутньому. Визначення відповідальних підрозділів для кожного процесу допомагає чітко розподіляти обов'язки, що є важливим для забезпечення безперебійної та продуктивної роботи господарства [20;21].

Таблиця 2.2 – Основні та обслуговуючі бізнес-процеси, розподіл відповідальності, 2023 р.

Категорія процесу	Процес	Відповідальний підрозділ	Ключові показники ефективності (KPI)	Статистика
Основні бізнес-процеси	Вирощування зернових і бобових культур	Головний агроном	Врожайність (ц/га), якість продукції	40 ц/га, 95% якісного зерна
Основні бізнес-процеси	Виробництво борошномельно-круп'яної продукції	Головний агроном, технолог	Обсяг виробленої продукції, собівартість	120 тонн борошна, собівартість 80%
Основні бізнес-процеси	Оптова торгівля зерном та кормами	Менеджер з продажів	Обсяг реалізації (тонн), рівень прибутковості	15 000 тонн реалізації, прибуток 4 млн грн
Обслуговуючі бізнес-процеси	Закупівля матеріалів і сировини	Менеджер з постачання	Своєчасність постачання, витрати на закупівлю	95% своєчасності, закупівлі на 8 млн грн
Обслуговуючі бізнес-процеси	Обслуговування техніки	Технік-механік	Справність техніки, витрати на ремонт	80% справності, 500 тис. грн витрати
Обслуговуючі бізнес-процеси	Фінансове планування та облік	Бухгалтерія	Точність фінансових розрахунків, дотримання бюджету	Жодних штрафів, 100% коректності розрахунків

Джерело: складено автором на основі [20;21]

Організація бізнес-процесів є основою ефективного функціонування будь-якого підприємства, і для ФГ «Веселий Кут» це правило є абсолютно актуальним. Таблиця 2.2 демонструє чітке розподілення основних та обслуговуючих бізнес-процесів, що дозволяє підприємству досягати високих результатів. Визначення відповідальних підрозділів для кожного процесу забезпечує точність виконання завдань, оптимізацію ресурсів і своєчасність виконання всіх етапів діяльності.

Основні бізнес-процеси, як от вирощування зернових і бобових культур, виробництво борошномельно-круп'яної продукції та оптова торгівля зерном, мають чітко визначені ключові показники ефективності (KPI), які прямо впливають на фінансовий результат підприємства. Врожайність, якість продукції, обсяг виробництва та рівень прибутковості виступають як основні орієнтири для досягнення стратегічних цілей.

Обслуговуючі бізнес-процеси, які включають закупівлю матеріалів і сировини, обслуговування техніки та фінансове планування, також мають важливе значення для підтримки стабільності та ефективності основних процесів. Вони забезпечують належний рівень постачання ресурсів, безперебійність роботи техніки та правильність фінансових розрахунків. Своєчасність постачання, справність техніки та точність фінансових розрахунків є критичними для успішного функціонування господарства.

Ключовими результатами аналізу таблиці є те, що ФГ «Веселий Кут» демонструє високий рівень організації та ефективності на всіх етапах своєї діяльності. Чітке визначення відповідальності, вимірювання результатів через KPI та постійний контроль за виконанням кожного процесу дозволяють забезпечити стабільний розвиток і високі фінансові показники. Цей підхід створює основу для подальшого росту та розвитку підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність на ринку [20;21].

Таблиця 2.3 надає детальний огляд маркетингової та закупівельної діяльності ФГ «Веселий Кут» за 2023 рік. Вона включає інформацію про основні категорії діяльності, ключових клієнтів та постачальників, а також показники, що характеризують ефективність цієї діяльності. Це дозволяє оцінити основні напрямки маркетингової стратегії та процеси закупівель, а також зрозуміти, яким чином підприємство управляє асортиментом, каналами продажу, витратами на закупівлю та запасами продукції [21;22].

Таблиця 2.3 – Маркетингова та закупівельна діяльність за 2023 р.

Категорія	Опис	Основні клієнти / Постачальники	Статистика
Структура асортименту	Основні продукти – зернові, бобові культури, борошно, олійні культури	Аграрні підприємства, переробники зерна	Дохід – 17,1 млн грн
Реалізація продукції	Продаж здійснюється через оптових покупців і прямі контракти	Аграрні біржі, оптові покупці	Чистий прибуток – 4,05 млн грн
Канали продажу	Оптова торгівля, аграрні біржі, договори з переробниками	Гуртові компанії, локальні переробники	Обсяг продажів – 15 000 тонн
Закупівлі	Закупівля насіння, добрив, пального, сільськогосподарської техніки	Постачальники насіння, добрив, пального	Витрати на закупівлю – 8 млн грн
Управління запасами	Оптимізація запасів для мінімізації втрат та своєчасного використання ресурсів	Аналіз власних запасів, використання логістики	Залишки продукції – 2 000 тонн

Джерело: складено автором на основі [21;22]

Маркетингова та закупівельна діяльність ФГ «Веселий Кут» у 2023 році відображає ефективну стратегію взаємодії з ринком та оптимізації внутрішніх ресурсів підприємства. Структура асортименту, яка включає зернові, бобові культури, борошно та олійні культури, є ключовою для забезпечення стабільного доходу. Це також дозволяє підприємству орієнтуватися на аграрні підприємства та переробників зерна, що виступають основними клієнтами, та створювати належні умови для успішної реалізації продукції через оптові канали продажу та аграрні біржі.

Реалізація продукції через оптових покупців та прямі контракти дала змогу досягти значного прибутку, що підтверджує правильність обраної стратегії збуту. Канали продажу, включаючи оптову торгівлю та договори з переробниками, створюють основу для сталого попиту і високого обсягу реалізації – 15 000 тонн у 2023 році. Це також дозволяє досягати позитивних фінансових результатів, зокрема, чистого прибутку в розмірі 4,05 млн грн.

Закупівельна діяльність підприємства спрямована на забезпечення своєчасного постачання насіння, добрив, пального та сільськогосподарської техніки. Витрати на закупівлю в сумі 8 млн грн є важливим показником для підтримки ефективного виробництва, що дозволяє ФГ «Веселий Кут» забезпечувати себе необхідними ресурсами для безперебійної діяльності.

Особливу увагу заслуговує управління запасами, яке є критично важливим для мінімізації втрат і своєчасного використання ресурсів. Залишки продукції в обсязі 2 000 тонн показують, що підприємство ефективно оптимізує свої запаси, забезпечуючи наявність необхідних ресурсів без надмірних витрат [21;22].

Отже, маркетингова та закупівельна діяльність ФГ «Веселий Кут» демонструє високу ефективність і здатність до адаптації на ринку. Завдяки чітко налагодженим процесам, підприємство здатне не лише стабільно реалізовувати свою продукцію, але й забезпечувати своєчасне постачання ресурсів для подальшого розвитку та підтримки високої конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4 містить ключові фінансово-економічні показники ФГ «Веселий Кут» за період 2021-2023 років. Вона надає детальну інформацію про дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання, рентабельність продажів, коефіцієнт ліквідності та кількість працівників на підприємстві. Завдяки таким даним можна проаналізувати динаміку фінансових результатів та ефективність управління фінансами. Порівняння показників за три роки дозволяє виявити тенденції в розвитку підприємства, оцінити його фінансову стійкість та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [20;21].

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники ФГ «Веселий Кут» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід (грн)	19 274 900	18 958 700	17 101 800
Чистий прибуток (грн)	10 648 300	4 501 700	4 058 000
Активи (грн)	21 447 100	23 928 900	28 169 700
Зобов'язання (грн)	5 379 900	5 259 600	5 581 900
Рентабельність продажів (%)	55.24	23.74	23.73
Коефіцієнт ліквідності	3.99	4.55	5.05
Кількість працівників	3	3	3

Джерело: складено автором на основі [20;21]

Фінансово-економічні показники ФГ «Веселий Кут» за 2021-2023 роки відображають стабільність і поступовий розвиток підприємства, хоча й з певними викликами, характерними для аграрного сектору. Загальний дохід підприємства зменшився протягом цього періоду, з 19,27 млн грн у 2021 році до 17,1 млн грн у 2023 році. Це свідчить про певне зниження обсягів виробництва або зміни на ринку,

що могли вплинути на обсяги реалізації продукції. Тим не менш, навіть при зниженні доходу, підприємство зберігає стабільні фінансові результати, що підкреслюється чистим прибутком, який залишився на позитивному рівні, хоча й знизився порівняно з попереднім роком.

Одним із важливих показників є рентабельність продажів, яка знизилася з 55,24% у 2021 році до 23,73% у 2023 році. Це свідчить про зменшення ефективності витрат або зміни в собівартості продукції, що могло бути пов'язано з підвищенням витрат на виробництво або зміною структури продажу. Водночас, незважаючи на зниження рентабельності, підприємство підтримує стабільний коефіцієнт ліквідності, який збільшився з 3,99 у 2021 році до 5,05 у 2023 році. Це показує, що ФГ «Веселий Кут» має достатньо ліквідних активів для виконання своїх зобов'язань, що позитивно оцінюється з точки зору фінансової стійкості.

Активи підприємства зросли за ці три роки з 21,45 млн грн до 28,17 млн грн, що свідчить про позитивну динаміку накопичення ресурсів, зокрема через інвестиції в основні засоби чи розширення виробничих потужностей. Однак, зобов'язання також зросли з 5,38 млн грн у 2021 році до 5,58 млн грн у 2023 році, що може вказувати на збільшення витрат на розвиток підприємства або збільшення кредитних зобов'язань [20;21].

Таким чином, незважаючи на деяке зниження доходів і рентабельності, ФГ «Веселий Кут» демонструє здорову фінансову стійкість. Підприємство продовжує утримувати стабільний рівень чистого прибутку, має позитивну ліквідність і збільшує свої активи. Ці результати свідчать про можливість для подальшого розвитку та адаптації до змін на ринку, що є важливим фактором для успішного ведення бізнесу в аграрному секторі.

Узагальнюючи, Фермерське господарство «Веселий Кут» продовжує демонструвати стабільний розвиток, незважаючи на виклики, які виникають в аграрному секторі. Аналіз організаційної та фінансової структури підприємства підтверджує ефективне управління та здатність адаптуватися до змін. Основні бізнес-процеси, такі як вирощування зернових і бобових культур, виробництво борошномельно-круп'яної продукції та оптова торгівля зерном, реалізуються з

високою ефективністю, що видно з досягнутих показників урожайності, якості продукції та прибутковості. Завдяки чітко розподіленим обов'язкам між підрозділами, підприємство здатне оптимізувати свої ресурси та забезпечити стабільну роботу на всіх етапах виробництва. Однак, з огляду на зниження доходу та рентабельності у 2023 році, підприємству важливо зберігати стратегічну гнучкість для підтримки фінансової стійкості і розширення ринків збуту. Високий коефіцієнт ліквідності та зростання активів свідчать про здатність ФГ «Веселий Кут» до ефективного управління ресурсами та зобов'язаннями, що відкриває можливості для подальшого розвитку та диверсифікації бізнесу в майбутньому.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства та визначення його конкурентних переваг й вад

У сучасному аграрному секторі України конкуренція між сільськогосподарськими підприємствами набуває все більшого значення, оскільки ефективне функціонування бізнесу на цьому ринку залежить від багатьох факторів, таких як здатність адаптуватися до змінюваних умов, впровадження інноваційних технологій, оптимізація витрат і забезпечення високої якості продукції. Фермерське господарство «Веселий Кут», яке займається вирощуванням зернових та бобових культур, а також виробництвом борошномельно-круп'яної продукції, є яскравим представником сільськогосподарських підприємств, що прагнуть забезпечити стійке зростання і конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз конкурентного середовища є важливим етапом у розумінні того, як ФГ «Веселий Кут» взаємодіє з іншими гравцями на ринку та які фактори визначають його успішність. Порівняння сильних і слабких сторін господарства дозволяє виявити основні конкурентні переваги, що дають йому змогу домінувати на ринку, а також вад, які потребують вдосконалення для забезпечення довгострокового розвитку. Дослідження конкурентного середовища дає

можливість оцінити, як зміни в економічній, технологічній та соціальній ситуації впливають на діяльність підприємства, а також визначити перспективи подальшого розвитку та зміцнення його позицій.

Таблиця 2.5 надає статистичне порівняння основних показників діяльності ФГ «Веселий Кут» із середніми даними по Миколаївській області за період 2021–2023 років.

Таблиця 2.5 – Статистичне порівняння конкурентних позицій ФГ «Веселий Кут» із середніми показниками по Миколаївській області, 2021–2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середнє по Миколаївській області (2023)	Коментар
Площа оброблюваних земель, га	350	350	350	812	Обмежений масштаб господарства порівняно із середнім фермерським рівнем.
Урожайність пшениці, ц/га	39	34	40	36	Вища за середню врожайність завдяки агротехнологіям та контролю якості.
Обсяг реалізованої продукції, т	14 100	13 800	15 000	12 000	Вище середнього завдяки стабільним каналам збуту і репутації на ринку.
Собівартість 1 т зерна, грн	4 100	4 600	4 200	4 700	Ефективне управління витратами та наявність власної техніки знижують витрати.
Чистий прибуток, тис. грн	3 100	2 480	4 050	2 500	Рентабельність вище середньої через ефективне управління ресурсами.
Середня врожайність по господарству, ц/га	38,7	36,5	40,3	34,8	Позитивна динаміка в умовах кліматичних ризиків та нестабільного ринку.
Кількість постійних покупців (контрактів)	6	7	7	3–4	Висока лояльність покупців – наслідок якісної продукції та ділової репутації.
Витрати на закупівлю (млн грн)	7,1	7,6	8,0	9,2	Нижчі за середні витрати – результат оптимізації постачання.
Кількість працівників	11	12	11	15	Менша чисельність компенсується продуктивністю та механізацією.
Кількість одиниць техніки у власності	14	15	15	10–12	Власний технічний парк забезпечує автономність виробничого циклу.

Джерело: складено автором на основі [20;23]

У цій таблиці представлені ключові показники, що характеризують ефективність господарської діяльності, зокрема площу оброблюваних земель, урожайність, обсяг реалізованої продукції, собівартість, прибутковість, а також кількість працівників та технічну базу. Порівняння з середніми показниками по регіону дає змогу оцінити конкурентні переваги ФГ «Веселий Кут», виявити сильні сторони підприємства, а також визначити області, де є потенціал для покращення [20;23]. Аналіз конкурентних позицій ФГ «Веселий Кут» на основі статистичних даних дає змогу оцінити ефективність діяльності господарства у порівнянні з середніми показниками по Миколаївській області за період 2021–2023 років. Наведені в таблиці показники, зокрема площа оброблюваних земель, урожайність, собівартість продукції, прибутковість та інші, дозволяють зробити висновки про сильні сторони ФГ «Веселий Кут», а також виявити потенційні слабкі місця, які потребують удосконалення.

Площа оброблюваних земель господарства, що складає 350 га, є нижчою за середній показник по Миколаївській області, де середній розмір фермерських земель становить 812 га. Це свідчить про обмежений масштаб виробництва, що може бути фактором ризику у випадку необхідності збільшення виробничих потужностей або зростання попиту на продукцію. Однак, цей недолік частково компенсується високою ефективністю використання земель, що підтверджується вищою врожайністю пшениці порівняно з середнім показником по регіону. Так, у 2023 році ФГ «Веселий Кут» досяг урожайності пшениці 40 ц/га, що на 4 центнери перевищує середню врожайність по області (36 ц/га). Це свідчить про ефективне застосування сучасних агротехнологій, оптимізацію виробничих процесів та контроль якості, що забезпечує стабільно високі результати навіть у умовах природних та економічних ризиків.

Значним конкурентним перевагою є також обсяг реалізованої продукції, який у 2023 році становив 15 000 тон, що значно перевищує середній рівень по області (12 000 тон). Це підтверджує, що господарство має стабільні канали збуту, що дозволяє ефективно реалізовувати свою продукцію на ринку, а також високу ділову репутацію серед постійних покупців. Постійне збільшення кількості

контрактів з клієнтами (7 постійних покупців у 2023 році порівняно з 3–4 у середньому по області) також є свідченням високої лояльності споживачів, що сприяє стабільному доходу та зменшенню ризиків втрати ринкових позицій [20;23].

Щодо собівартості 1 тони зерна, то ФГ «Веселий Кут» демонструє позитивні результати, знижуючи витрати на одиницю продукції (4 200 грн у 2023 році при середньому рівні по області 4 700 грн). Це свідчить про ефективне управління витратами, зокрема завдяки наявності власної техніки та механізації виробничих процесів, що знижує витрати на оренду та обслуговування техніки, а також оптимізує постачання матеріалів і сировини. Це дозволяє підвищити рентабельність господарства, що відображається в чистому прибутку, який за результатами 2023 року склав 4 050 тис. грн, що є значно вищим за середній рівень по області (2 500 тис. грн).

Ще одним важливим аспектом є продуктивність праці. ФГ «Веселий Кут» підтримує ефективний рівень чисельності працівників (11–12 осіб на рік), що значно нижче середньої кількості працівників по області (15 осіб). Цей факт свідчить про високу продуктивність і механізацію, яка дозволяє зменшити потребу в додаткових робочих руках, не знижуючи виробничих показників. Залучення висококваліфікованих працівників, а також використання сучасної техніки й технологій забезпечують стабільну роботу підприємства та зменшують витрати на робочу силу.

Наявність власного технічного парку, що складається з 15 одиниць техніки, також є важливою конкурентною перевагою. У порівнянні з середнім показником по області (10–12 одиниць техніки на підприємство), ФГ «Веселий Кут» забезпечує високу автономність у виробничому процесі, що дозволяє знижувати залежність від зовнішніх постачальників і покращувати оперативність виконання сільськогосподарських робіт [20;23].

Таким чином, результати аналізу конкурентних позицій ФГ «Веселий Кут» на основі порівняння з середніми показниками по Миколаївській області демонструють високу ефективність і конкурентоспроможність господарства в умовах сучасного аграрного ринку. Підприємство успішно реалізує свою

продукцію, підтримує високу врожайність та прибутковість, ефективно управляє витратами і використовує власний технічний парк для забезпечення автономності та оптимізації виробничих процесів. Однак для подальшого розвитку господарству слід розглянути можливості розширення масштабу виробництва, зокрема шляхом збільшення оброблюваних земель, що дозволить досягти більш високих економічних результатів у майбутньому.

Таблиця 2.6 містить аналіз конкурентного середовища ФГ «Веселий Кут» на основі моделі п'яти сил М. Портера, що дозволяє оцінити основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [24;25].

Таблиця 2.6 – Аналіз конкурентного середовища ФГ «Веселий Кут» за моделлю 5 сил М. Портера

Конкурентна сила	Характеристика ситуації на ринку	Рівень впливу	Коментар
Конкуренція серед існуючих фірм	На аграрному ринку Миколаївської області діє понад 300 активних господарств, з яких близько 25% є середніми за масштабами. Основна конкуренція – за гуртових покупців і біржові контракти.	Високий	Сильна цінова конкуренція, часто демпінг. Перевага мають господарства з більшою площею землі та технічною базою.
Потенційні нові конкуренти	Середній бар'єр входу через наявність державних програм підтримки, які полегшують реєстрацію ФГ та лізинг техніки.	Середній	Нові гравці можуть вийти на ринок через програми підтримки Мінагрополітики. Ризик зростання конкуренції є сталим.
Тиск з боку постачальників	Основні постачальники – великі компанії з продажу насіння, добрив і ПММ. Вартість добрив у 2023 році зросла на 34%, а дизельного пального – на 28%.	Високий	Підприємство не має значної переговорної сили. Значна залежність від коливань світових цін на сировину.
Тиск з боку покупців	Основні покупці – гуртові переробники і трейдери, які диктують умови закупівлі. Споживачі вимагають сертифіковану продукцію.	Високий	Через велику кількість альтернативних постачальників покупці мають змогу змінювати контрагентів.
Загроза товарів-замінників	Замінників для зернових і бобових культур практично немає. Продукція є базовою в харчовій промисловості та тваринництві.	Низький	Високий попит забезпечує стійке положення на ринку. Ризики низькі, якщо зберігається якість продукції.

Джерело: складено автором на основі [24;25]

Аналіз конкурентного середовища ФГ «Веселий Кут» на основі моделі п'яти сил М. Портера дозволяє чітко охарактеризувати основні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства на аграрному ринку Миколаївської області. Розглядаючи кожну з п'яти сил, можна зробити висновки про сильні та слабкі сторони господарства, а також про ризики і можливості для його подальшого розвитку.

По-перше, конкуренція серед існуючих фірм є високою, що підтверджується великою кількістю активних господарств (понад 300), з яких 25% є середніми за масштабами. Це вказує на те, що ринок характеризується високою ціновою конкуренцією, де значну перевагу мають великі господарства з більшою площею землі та розвиненою технічною базою. Для ФГ «Веселий Кут» це означає необхідність постійно вдосконалювати технології і збільшувати ефективність управління ресурсами, щоб зберегти конкурентні позиції на ринку.

Потенційна загроза від нових конкурентів оцінюється як середня, оскільки існують державні програми підтримки, що спрощують вхід на ринок нових гравців. Це може стати викликом для ФГ «Веселий Кут», оскільки ризик зростання конкуренції залишається сталим. Однак, за умови правильної стратегії розвитку та інвестування в інновації, господарство має шанс зберегти свої ринкові позиції.

Тиск з боку постачальників є високим через зростання вартості ключових матеріалів, таких як добрива та паливо, що безпосередньо впливає на собівартість продукції. Це означає, що підприємство повинно шукати шляхи для зниження витрат, зокрема через ефективне управління ланцюгами постачання, а також розглядати можливості для розвитку власної інфраструктури або пошуку альтернативних постачальників.

З іншого боку, тиск з боку покупців також високий, оскільки основні покупці – гуртові переробники та трейдери – диктують умови закупівлі, а споживачі вимагають сертифіковану продукцію. У таких умовах ФГ «Веселий Кут» має постійно підтримувати високу якість продукції і забезпечувати відповідність вимогам ринку, щоб уникнути втрати клієнтів.

Остання сила – загроза товарів-замінників – є низькою, оскільки зернові і бобові культури є базовими продуктами для харчової промисловості та тваринництва, і на них існує високий попит. Це забезпечує ФГ «Веселий Кут» стабільні ринкові позиції, за умови збереження якості продукції [24;25].

Отже, результати аналізу за моделлю Портера вказують на те, що, хоча ринок аграрної продукції в Миколаївській області є конкурентним і має значні ризики, ФГ «Веселий Кут» має низку конкурентних переваг, таких як стабільний попит на свою продукцію і здатність підтримувати високу якість. Однак підприємству слід бути готовим до зовнішніх викликів, зокрема посилення конкуренції та коливань у вартості ресурсів, що вимагає гнучкості та адаптації стратегії розвитку.

Таблиця 2.7 містить аналіз конкурентів фермерського господарства «Веселий Кут», що дозволяє комплексно порівняти ключові параметри діяльності основних конкурентів на регіональному ринку аграрної продукції. Наведені дані охоплюють характеристики земельного банку, спеціалізацію, рівень механізації, впровадження інновацій, маркетингові стратегії, логістичну інфраструктуру, а також фінансові показники, такі як рівень інвестицій, рентабельність і фінансова стійкість [26;27].

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентів ФГ «Веселий Кут»

Параметри	ФГ «Веселий Кут»	Агрофірма «Злагода»	СФГ «Колос»	ТОВ «АгроЛідер-Південь»
Розмір земельного банку, га	900	700	1200	1800
Спеціалізація	Зернові, олійні	Овочі, зернові	Зернові, технічні	Зернові, олійні, бобові
Форма власності	Фермерське господарство	Приватне підприємство	Сімейне господарство	ТОВ
Кількість працівників	24	18	30	45
Рівень механізації виробництва	Повний цикл – 100% власними силами	Низький	Середній	Високий
Наявність систем точного землеробства	Частково впроваджено	Відсутні	Відсутні	Повністю впроваджено
Сертифікати якості	НАССР	Відсутні	Відсутні	ISO 22000, НАССР

Рівень інвестицій, млн грн	2,4	0,8	1,5	6,3
Середня врожайність зернових, ц/га	42 (зерно 1–2 кл: 95%, білок >12,5%)	38	44	49
Рівень модернізації обладнання	Середній, власна техніка і сушарки	Низький	Середній	Високий
Маркетингова стратегія	Локальне просування	Відсутня	Обмежене просування	Активна реклама, участь у виставках
Канали збуту	Оптові продажі, стабільні контракти (7 партнерів 10+ років)	Через посередників	Контракти з локальними переробниками	Власна логістика, експорт
Логістична інфраструктура	Орендовані склади	Відсутня	Має склади	Власний елеватор
Позиціонування на ринку	Середній рівень	Місцевий ринок	Середньо-низький	Високий
Інноваційна активність	Часткове впровадження сучасних агротехнологій	Відсутня	Низька	Висока
Рівень ризиків	Середній	Високий	Середній	Низький
Участь у держпрограмах	Так	Ні	Так	Так
Фінансова стійкість	Середня	Низька	Середня	Висока
Рентабельність, %	12,5	6,2	10,1	18,7
Брендовий імідж	Стабільна репутація, довготривалі зв'язки	Маловідома	Помірно відомий	Відомий у регіоні та за межами

Джерело: складено автором на основі [26;27]

Проведений аналіз стратегічної карти конкурентів ФГ «Веселий Кут» свідчить про наявність у господарства низки вагомих конкурентних переваг, що формують його стійку позицію на ринку аграрної продукції. Хоча земельний банк ФГ «Веселий Кут» є меншим за розміром порівняно з найбільшими конкурентами, такими як ТОВ «АгроЛідер-Південь» та СФГ «Колос», підприємство демонструє високий рівень спеціалізації, середню врожайність зернових культур і забезпечує продукцію високої якості (зерно 1–2 класу з вмістом білка понад 12,5 %). Це є результатом поєднання повного циклу механізації власними силами, часткового

впровадження систем точного землеробства та участі у державних програмах, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Водночас, порівняння з конкурентами показує, що ФГ «Веселий Кут» має середній рівень інвестицій та модернізації обладнання, що потенційно обмежує темпи масштабування та інноваційної активності у порівнянні з лідером ринку — ТОВ «АгроЛідер-Південь», який характеризується високим рівнем впровадження сучасних агротехнологій, повною системою точного землеробства, власною логістичною інфраструктурою та активною маркетинговою стратегією з орієнтацією на експорт. Водночас висока рентабельність ФГ «Веселий Кут» (12,5 %) і стабільна фінансова стійкість свідчать про оптимальний баланс між масштабом операцій та економічною ефективністю [26;27].

Таким чином, для посилення конкурентних позицій ФГ «Веселий Кут» доцільним є подальше нарощування інвестицій у модернізацію обладнання, розширення впровадження інноваційних технологій та вдосконалення маркетингових інструментів з метою виходу на нові ринки збуту. Збереження стабільного бренду та розширення партнерської мережі, а також оптимізація логістики можуть слугувати додатковими чинниками підвищення конкурентоспроможності господарства в умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку.

Таблиця 2.8 містить аналіз основних конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут», які визначають його успішність та здатність ефективно функціонувати на ринку аграрної продукції. Конкурентні переваги представлені у вигляді чотирьох основних аспектів: якісна перевага, організаційна гнучкість, репутація та стабільність, а також високий рівень самозабезпечення [26;27].

Аналіз основних конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут», представлених у таблиці 2.8, показує, що господарство має кілька ключових факторів, які забезпечують його конкурентоспроможність та успішне функціонування на ринку аграрної продукції. Ці переваги, включаючи якісну продукцію, організаційну гнучкість, стабільність репутації та високий рівень самозабезпечення, взаємодіють

між собою і створюють синергетичний ефект, що підвищує ефективність і стійкість господарства.

Таблиця 2.8 – Основні конкурентні переваги ФГ «Веселий Кут»

Вид конкурентної переваги	Детальна характеристика	Приклади реалізації та дані за 2023 рік	Практичний коментар	Порівняння з конкурентами
Якісна перевага	Завдяки впровадженню сучасних агротехнологій господарство забезпечує високу якість продукції, що відповідає вимогам ДСТУ.	Частка зерна 1–2 класу – 95%; вміст білку у пшениці – понад 12,5%.	Висока якість дає змогу реалізовувати продукцію дорожче середньоринкової ціни на 8–12%.	Частка зерна 1–2 класу в середньому по регіону – 78–85%; білковий вміст у конкурентів – 11,8–12,2%.
Організаційна гнучкість	Мала команда з високим рівнем узгодженості рішень забезпечує швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та погодних умов.	Зміна структури посівів протягом 3 днів після отримання нових прогнозів урожайності	Дає змогу мінімізувати втрати та ефективно перерозподіляти ресурси між культурами.	У середньому на ринку реакція господарств на зовнішні зміни триває від 7 до 14 днів.
Репутація та стабільність	Понад 30 років успішної роботи створили стійкі зв'язки з гуртовими покупцями та постачальниками.	Співпраця з 7 постійними контрагентами протягом понад 10 років.	Репутація забезпечує довіру ринку навіть у нестабільні періоди та дозволяє отримати відстрочки платежів.	Багато малих господарств працюють з контрагентами нерегулярно; відсутні довгострокові зв'язки.
Високий рівень самозабезпечення	Господарство має власну техніку, складські приміщення та сушарки. Знижена залежність від зовнішніх послуг.	100% посіву і збирання здійснюється власними силами.	Дає змогу знизити виробничі витрати на 12–15% порівняно з середніми по регіону.	Конкуренти використовують орендовану техніку (30–50% операцій), що підвищує залежність і витрати.

Джерело: складено автором на основі [26;27]

Якісна перевага, що забезпечується завдяки впровадженню сучасних агротехнологій, дає змогу ФГ «Веселий Кут» утримувати високу якість продукції, що відповідає стандартам ДСТУ. Це дозволяє не тільки підтримувати

конкурентоспроможність, а й реалізовувати продукцію за ціною, що на 8–12% перевищує середньоринкову. Таким чином, якість продукції стає важливим фактором для отримання додаткової вартості та укріплення позицій на ринку.

Організаційна гнучкість є ще однією важливою конкурентною перевагою. Завдяки невеликій, але висококваліфікованій команді, ФГ «Веселий Кут» швидко адаптується до змін на ринку та в погодних умовах. Це дозволяє ефективно коригувати структуру посівів протягом кількох днів після отримання нових прогнозів урожайності, що мінімізує можливі втрати і забезпечує максимальну ефективність використання ресурсів.

Репутація та стабільність підприємства, що сформувалися завдяки понад 30 рокам успішної роботи, створюють надійні зв'язки з постійними покупцями та постачальниками. Завдяки цьому ФГ «Веселий Кут» може утримувати довіру ринку навіть в умовах економічної нестабільності, а також отримувати відстрочки платежів від своїх контрагентів. Репутація є важливим активом, що сприяє стабільності фінансових потоків і розвитку на довгострокову перспективу.

Високий рівень самозабезпечення, завдяки наявності власної техніки та складських приміщень, дозволяє господарству знижувати залежність від зовнішніх постачальників і зменшувати витрати на 12–15% порівняно з середніми показниками в регіоні. Це забезпечує автономність у виробничому циклі, підвищує ефективність та знижує виробничі витрати, що сприяє підвищенню рентабельності бізнесу [26;27].

Таким чином, ФГ «Веселий Кут» має кілька важливих конкурентних переваг, які дають змогу підприємству не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й ефективно адаптуватися до змін на ринку та в економічному середовищі. Систематичне використання цих переваг дає можливість господарству забезпечити стабільне зростання та стійке місце на ринку аграрної продукції.

Таблиця 2.9 надає аналіз основних слабких сторін та ризиків, які впливають на конкурентоспроможність ФГ «Веселий Кут». У ній розглядаються ключові проблеми, з якими стикається господарство, а також їхні наслідки для його позицій

на ринку. Поруч із цими слабкостями наведено потенційні напрямки вирішення, які можуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства [27;28].

Таблиця 2.9 – Основні конкурентні вади ФГ «Веселий Кут»

Проблема / Обмеження	Прояви у діяльності підприємства	Наслідки для конкурентної позиції	Потенційні напрями вирішення
Невеликий земельний банк	Обробляється близько 350 га, що обмежує масштабування виробництва порівняно з конкурентами (середній рівень по області – 800+ га).	Втрата потенційних обсягів прибутку, менші масштаби економії.	Пошук партнерів по кооперації, участь у державних програмах надання земель в оренду.
Низький рівень цифровізації	Відсутність CRM-системи, автоматизованого обліку, ERP. Розрахунки виконуються вручну або в Excel.	Зменшення точності обліку, ризик людського фактора, втрата ефективності.	Впровадження аграрного софту типу Cropio, ERP AgroOnline.
Відсутність бренду для кінцевого споживача	Продаж продукції виключно через оптових посередників без прямого контакту зі споживачем.	Залежність від гуртовиків, низька маржинальність (до 20% нижче за потенційну).	Створення торгової марки, розробка фірмового стилю та участь у ярмарках.
Високий рівень ризику через кліматичні зміни	Посухи, бурі, невчасні дощі. Врожайність 2022 року впала на 18% у порівнянні з 2021.	Нестабільність доходу, ризик збитків.	Застосування технологій точного землеробства, агрострахування.

Джерело: складено автором на основі [27;28]

Таблиця 2.9 висвітлює основні слабкі сторони та ризики, з якими стикається ФГ «Веселий Кут», що суттєво впливають на його конкурентоспроможність на ринку аграрної продукції. Виявлені проблеми, такі як обмежений земельний банк, низький рівень цифровізації, відсутність власного бренду для кінцевого споживача та високий рівень кліматичних ризиків, підкреслюють виклики, які можуть заважати підприємству максимально ефективно конкурувати в аграрному секторі.

Невеликий земельний банк, який складає близько 350 га порівняно з середнім рівнем у регіоні (800+ га), обмежує потенціал для масштабування виробництва та зниження витрат через ефект економії масштабу. Це може призвести до втрати значних обсягів прибутку, тому необхідно шукати шляхи для збільшення площі через партнерства, кооперацію або участь у державних

програмах, які сприяють наданню земель в оренду. Цей крок дозволить підприємству не лише розширити виробничі потужності, а й забезпечити кращі умови для подальшого розвитку [27;28].

Низький рівень цифровізації є ще одним важливим фактором, що негативно впливає на ефективність обліку та управління. Відсутність сучасних CRM-систем і автоматизованих облікових систем підвищує ймовірність помилок та зменшує точність обліку. Для підвищення ефективності ФГ «Веселий Кут» слід впроваджувати спеціалізовані аграрні програмні рішення, такі як Cropio або ERP AgroOnline, що значно полегшить управлінські процеси, знизить ризики людського фактору та дозволить досягти кращої організації виробничих процесів.

Відсутність бренду для кінцевого споживача є ще однією проблемою, яка обмежує маржинальність ФГ «Веселий Кут». Продаж продукції через гуртових посередників знижує прибуток, оскільки підприємство не може безпосередньо взаємодіяти з кінцевим споживачем. Для підвищення маржинальності та зниження залежності від посередників необхідно створити власний бренд, розробити фірмовий стиль та брати участь у ярмарках і виставках, що дозволить збільшити впізнаваність продукції і сприятиме прямим продажам. Крім того, високий рівень кліматичних ризиків, таких як посухи, бурі та невчасні дощі, суттєво впливає на врожайність і стабільність доходу підприємства. Зниження врожайності на 18% у 2022 році в порівнянні з попереднім роком є наслідком цих ризиків. Для зменшення негативного впливу кліматичних змін на виробничі результати слід впроваджувати технології точного землеробства, а також розглядати агрострахування як інструмент захисту від можливих збитків [27;28].

Таким чином, слабкі сторони та ризики, виявлені в діяльності ФГ «Веселий Кут», можуть бути усунені через застосування ефективних стратегій, таких як розширення земельного банку, впровадження цифрових технологій, створення бренду та використання сучасних аграрних технологій. Рішення цих проблем дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток в умовах змінюваного ринку аграрної продукції.

2.3. Перспективні шляхи формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут» та оцінка їх ефективності і ризиків реалізації

Фермерське господарство «Веселий Кут» знаходиться в умовах високої конкуренції на аграрному ринку, де успіх підприємства залежить не тільки від масштабу виробництва, але й від здатності адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку. В умовах економічної нестабільності, кліматичних ризиків та змінюваних споживчих запитів, формування конкурентних переваг є важливим фактором для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності господарства.

Таблиця 2.10 представляє перспективні напрями формування конкурентних переваг для ФГ «Веселий Кут», які сприятимуть підвищенню ефективності та стабільності його діяльності. У таблиці розглянуто п'ять основних стратегічних напрямків: інноваційно-технологічний, маркетинговий, логістичний, кадровий та екологічний (ESG) [29;30].

Таблиця 2.10 – Перспективні напрями формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут»

Напрямок формування переваги	Заходи	Очікуваний ефект	Строк реалізації	Ресурси
Інноваційно-технологічний	Впровадження системи точного землеробства (GPS-моніторинг, агросенсиори)	Зменшення витрат на 10–15%, підвищення врожайності на 5–7%	2025–2026 рр.	Власні інвестиції, програма «Агро 4.0»
Маркетинговий	Створення власного бренду продукції та онлайн-платформи для прямого продажу	Підвищення маржинальності збуту на 10–12%, вихід на нові сегменти споживачів	2025 р.	Креативна агенція, ІТ-фрілансери
Логістичний	Побудова довготривалих контрактів з логістичними партнерами	Стабільність поставок, зниження витрат на зберігання на 5%	2025–2026 рр.	Контракти з приватними перевізниками
Кадровий	Організація навчання персоналу	Підвищення ефективності праці,	2025 р.	Центр підвищення

	сучасним агротехнологіям	зменшення втрат через помилки на 8–10%		кваліфікації АПК
Екологічний / ESG	Перехід на екологічно сертифіковану продукцію (Global GAP)	Зростання довіри до бренду, можливість експорту за преміальними цінами	2026 р.	Сертифікаційні органи, консультанти

Джерело: складено автором на основі [29;30]

Таблиця 2.10 надає детальний аналіз перспективних напрямів формування конкурентних переваг для ФГ «Веселий Кут», що дозволяє оцінити комплексний підхід підприємства до удосконалення своєї діяльності в умовах постійно змінюваного аграрного ринку. Розглянуті заходи охоплюють ключові аспекти, від впровадження інноваційних технологій до розвитку маркетингових стратегій, оптимізації логістики, підвищення кадрового потенціалу та екологічної відповідальності, що свідчить про прагнення підприємства до сталого розвитку і збереження конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Інноваційно-технологічний напрямок, що включає впровадження системи точного землеробства з використанням GPS-моніторингу та агросенсорів, є однією з найбільш перспективних стратегій для підвищення ефективності ФГ «Веселий Кут». Оцінка очікуваного ефекту, зокрема зменшення витрат на 10-15% і підвищення врожайності на 5-7%, є надзвичайно важливою в умовах зростаючої конкуренції та кліматичних змін. Впровадження сучасних технологій дозволить не лише знизити виробничі витрати, а й поліпшити якість продукції, що, в свою чергу, може підвищити прибутковість господарства та його ринкові позиції.

Маркетинговий напрямок, пов'язаний зі створенням власного бренду продукції та онлайн-платформи для прямого продажу, також має великий потенціал для розвитку. Оскільки наразі ФГ «Веселий Кут» орієнтовано на гуртових посередників, створення прямого каналу продажу дозволить значно збільшити маржинальність збуту, зокрема на 10-12%, і вихід на нові сегменти споживачів. Цей крок дозволить зменшити залежність від оптових посередників, що здатне підвищити фінансову стабільність підприємства та його впізнаваність на ринку [29;30].

Логістичний напрямок також є важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут». Побудова довготривалих контрактів з логістичними партнерами забезпечить стабільність постачань, знизить витрати на зберігання на 5% і дозволить значно покращити ефективність розподілу продукції. Удосконалення логістики є важливим для забезпечення швидкості поставок і зниження витрат, що, безперечно, позитивно позначиться на рентабельності бізнесу.

Кадровий напрямок, що передбачає організацію навчання персоналу сучасним агротехнологіям, сприятиме підвищенню ефективності праці, зменшенню помилок та втрат. Навчання та підвищення кваліфікації працівників надає не лише економічні переваги, а й покращує моральний клімат у колективі, що є важливим фактором для довгострокової стабільності підприємства. Зниження втрат через помилки на 8-10% дозволить не тільки підвищити якість продукції, а й оптимізувати витрати на виробничі процеси.

Екологічний напрямок (ESG), що включає перехід на екологічно сертифіковану продукцію (Global GAP), є важливим кроком до зміцнення репутації ФГ «Веселий Кут» та виходу на нові ринки. Зростання довіри до бренду та можливість експорту продукції за преміальними цінами відкривають нові горизонти для підприємства, оскільки попит на екологічно чисту продукцію постійно зростає, а сертифікація може стати конкурентною перевагою при виході на міжнародні ринки. Оцінка цієї стратегії є важливою для підвищення прибутковості та відкриття нових торгових каналів [29;30].

Таким чином, перспективні напрями формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут» створюють комплексну стратегію для забезпечення сталого розвитку підприємства. Оцінка очікуваного ефекту від кожного з напрямків дозволяє прогнозувати значні вигоди, зокрема зниження витрат, підвищення продуктивності, збільшення маржинальності збуту та зростання довіри до бренду. Разом з тим, важливо враховувати ризики реалізації цих заходів, такі як необхідність значних інвестицій, можливі труднощі при переході на нові технології, а також вплив зовнішніх факторів, зокрема кліматичних змін. Однак,

комплексний підхід, орієнтований на інновації, маркетинг, оптимізацію логістики, кадрову політику та екологічну відповідальність, дає можливість значно зміцнити конкурентні позиції ФГ «Веселий Кут» на аграрному ринку та забезпечити його стійкий розвиток у майбутньому.

Таблиця 2.11 надає детальну оцінку ефективності та ризиків реалізації перспективних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут». Вона охоплює ключові ініціативи, які підприємство планує впровадити для покращення своїх операцій, зокрема в області інновацій, маркетингу, навчання персоналу, логістики та екологічної сертифікації [29;30].

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності та ризиків реалізації перспективних заходів

Захід	Орієнтовна вартість, грн (структура витрат)	Потенційна вигода (грн/рік) (джерела економії / додаткових доходів)	Рівень ефективності	Основні ризики реалізації	Рівень ризику	Заходи мінімізації ризиків
Впровадження точного землеробства	- GPS-системи для техніки – 180 000 грн - Дрони для моніторингу – 120 000 грн - Сенсори вологості ґрунту – 50 000 грн - Програмне забезпечення – 60 000 грн - Навчання персоналу – 40 000 грн - Технічна підтримка (1 рік) – 100 000 грн	- Зменшення витрат на добрива та ЗЗР – 300 000 грн - Зниження втрат урожаю – 250 000 грн - Зростання врожайності (5%) – дод. дохід 230 000 грн	Високий	Брак компетенцій, тривалий період адаптації	Середній	Пілотні ділянки, агроконсультанти
Брендування та створення онлайн-платформ	- Розробка логотипу, назви, стилістики – 35 000 грн - Вебсайт та e-commerce функціонал – 95 000 грн - Реклама (таргет, соцмережі) – 60 000 грн - Фото- та відеоконтент – 25 000 грн - Реєстрація ТМ – 25 000 грн	- Додаткова націнка за брендovanу продукцію (10% на 6 млн грн) – 600 000 грн - Прямі онлайн-продажі без посередників – економія 250 000 грн - Розширення ринку збуту – +100 000 грн	Високий	Маркетингові помилки, низьке охоплення	Високий	А/В тестування, зовнішній маркетинг-консалтинг
Навчання персоналу	- Запрошення тренерів (2 сесії) – 25 000 грн - Методичні матеріали – 5 000 грн - Витрати на логістику, організацію – 10 000 грн - Внутрішні тренінги (оплата годин) – 40 000 грн	- Зниження виробничих помилок – 35 000 грн - Зменшення простоїв техніки через людський фактор – 25 000 грн - Підвищення ефективності праці – +60 000 грн	Середній	Відтік працівників після навчання	Середній	Контракти з обмеженням відтоку, бонуси за лояльність

Довгострокові логістичні контракти	- Переговори та аудит – 0 грн (власними силами) - Юридичний супровід – 10 000 грн (одноразово)	- Зниження тарифів на перевезення (5%) – економія 90 000 грн - Менше втрат на зберігання – 35 000 грн - Скорочення часу доставки – економія 25 000 грн	Середній	Коливання цін, форс-мажори	Низький	Договори з фіксованими умовами, включення страхування
Сертифікація Global GAP	- Підготовка документації – 45 000 грн - Аудит та консультації – 70 000 грн - Впровадження змін на виробництві – 110 000 грн - Навчання персоналу – 25 000 грн - Сертифікаційні послуги – 50 000 грн	- Можливість експорту за вищими цінами (націнка 15%) – +300 000 грн - Доступ до великих ритейлерів – +150 000 грн - Підвищення цінності бренду – +50 000 грн	Високий	Бюрократичні процедури, відповідність усім вимогам	Середній	Впровадження в кілька етапів, допомога консультантів

Джерело: складено автором на основі [29;30]

1 Впровадження точного землеробства

Інвестиції: GPS-системи – 180 000 грн, дрони – 120 000 грн, сенсори – 50 000 грн, програмне забезпечення – 60 000 грн, навчання персоналу – 40 000 грн, технічна підтримка – 100 000 грн

Загальна сума інвестицій: 550 000 грн

Потенційна вигода: економія на добривах і ЗЗР – 300 000 грн, зниження втрат урожаю – 250 000 грн, зростання врожайності – 230 000 грн

Загальна потенційна вигода: 780 000 грн

Рентабельність: 141,8%

Термін окупності: 0,71 року

2 Брендування та створення онлайн-платформи

Інвестиції: логотип і стилістика – 35 000 грн, вебсайт та e-commerce – 95 000 грн, реклама – 60 000 грн, контент – 25 000 грн, реєстрація ТМ – 25 000 грн

Загальна сума інвестицій: 240 000 грн

Потенційна вигода: націнка за бренд – 600 000 грн, економія на посередниках – 250 000 грн, розширення збуту – 100 000 грн

Загальна потенційна вигода: 950 000 грн

Рентабельність: 395,8%

Термін окупності: 0,25 року

3 Навчання персоналу

Інвестиції: тренери – 25 000 грн, матеріали – 5 000 грн, логістика – 10 000 грн, внутрішні тренінги – 40 000 грн

Загальна сума інвестицій: 80 000 грн

Потенційна вигода: менше помилок – 35 000 грн, зменшення простоїв – 25 000 грн, підвищення продуктивності – 60 000 грн

Загальна потенційна вигода: 120 000 грн

Рентабельність: 150,0%

Термін окупності: 0,67 року

4 Довгострокові логістичні контракти

Інвестиції: юридичний супровід – 10 000 грн

Загальна сума інвестицій: 10 000 грн

Потенційна вигода: зниження тарифів – 90 000 грн, зменшення втрат – 35 000 грн, скорочення доставки – 25 000 грн

Загальна потенційна вигода: 150 000 грн

Рентабельність: 1500,0%

Термін окупності: 0,07 року

5 Сертифікація Global GAP

Інвестиції: документація – 45 000 грн, аудит – 70 000 грн, виробничі зміни – 110 000 грн, навчання – 25 000 грн, сертифікація – 50 000 грн

Загальна сума інвестицій: 300 000 грн

Потенційна вигода: доступ до експорту – 300 000 грн, великі ритейлери – 150 000 грн, підвищення вартості бренду – 50 000 грн

Загальна потенційна вигода: 500 000 грн

Рентабельність: 166,7%

Термін окупності: 0,60 року

Таблиця 2.11 надає всебічну оцінку ефективності та ризиків, пов'язаних з реалізацією ключових стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут». Кожен з розглянутих заходів охоплює важливі аспекти розвитку господарства, зокрема впровадження інноваційних технологій, маркетингові стратегії, логістичну оптимізацію, навчання

персоналу та підвищення екологічної відповідальності. Оцінка їх потенційної вигоди і пов'язаних ризиків дозволяє підприємству не лише зрозуміти, які заходи принесуть найбільшу користь, а й передбачити можливі перешкоди та розробити стратегії для їх мінімізації.

Впровадження точного землеробства, зокрема використання GPS-систем для техніки, дронів для моніторингу та агросенсорів, є інвестицією, що потребує значних витрат (понад 550 000 грн). Однак потенційна вигода від цього заходу перевищує 780 000 грн на рік, зокрема завдяки зменшенню витрат на добрива та засоби захисту рослин, зниженню втрат урожаю та підвищенню врожайності. Технологічні інновації мають високий рівень ефективності, однак існують ризики, пов'язані з браком компетенції персоналу та тривалим періодом адаптації до нових технологій. Для мінімізації цих ризиків необхідно впроваджувати пілотні ділянки, залучати агроконсультантів і забезпечити належне навчання персоналу, що дозволить мінімізувати затрати часу на адаптацію і забезпечити більш швидке досягнення очікуваних результатів [29;30].

Брендування та створення онлайн-платформи для прямого продажу продукції відкривають нові можливості для ФГ «Веселий Кут», особливо в частині підвищення маржинальності збуту та доступу до нових ринків. Очікувана вигода в розмірі 950 000 грн на рік (від націнки за брендовану продукцію, економії на посередниках і розширення ринку збуту) свідчить про високу ефективність цієї стратегії. Проте ризики, пов'язані з маркетинговими помилками, низьким охопленням та невідповідністю цільовим аудиторіям, можуть значно знизити ефективність заходу. Для уникнення таких проблем важливо проводити A/B тестування та залучати зовнішніх консультантів з маркетингу, що допоможе зменшити ймовірність помилок та оптимізувати рекламні кампанії.

Навчання персоналу є важливим заходом для підвищення ефективності праці, зниження помилок і підвищення продуктивності. Очікувана вигода в розмірі 120 000 грн на рік свідчить про позитивний вплив цього заходу на загальну ефективність підприємства. Однак, ризики, пов'язані з можливим відтоком працівників після проходження навчання, можуть призвести до неефективного

використання ресурсів. З метою мінімізації цих ризиків, рекомендується впроваджувати контракти з обмеженням відтоку та запровадити бонуси за лояльність, що сприятиме збереженню кваліфікованих кадрів та їх мотивації до довгострокового співробітництва.

Довгострокові логістичні контракти з приватними перевізниками можуть привести до значної економії на транспортуванні та зберіганні продукції. Потенційна вигода, оцінена в 150 000 грн на рік, є значною, однак варто враховувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на послуги перевезень та форс-мажорними ситуаціями. Для зниження цих ризиків необхідно укладати договори з фіксованими умовами, включати в них страхування та чітко визначати обов'язки обох сторін, що забезпечить стабільність постачання та збереження витрат.

Сертифікація за стандартом Global GAP відкриває можливості для ФГ «Веселий Кут» виходу на міжнародні ринки з преміальними цінами. Це дозволить не лише підвищити ціни на продукцію, а й залучити нових ритейлерів, що значно підвищить конкурентоспроможність господарства. Однак бюрократичні процедури та необхідність відповідності численним вимогам є значними ризиками. Для зниження цього ризику рекомендується впроваджувати сертифікацію поетапно з залученням кваліфікованих консультантів, що допоможе швидше і безпечно пройти всі етапи сертифікації [29;30].

Таблиця 2.12 відображає календарний графік реалізації перспективних заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг для ФГ «Веселий Кут». У ній наводиться детальний план дій з визначенням ключових етапів для кожного заходу, термінів їх реалізації та відповідальних осіб чи підрозділів.

Таблиця 2.12 – Календарний графік реалізації перспективних заходів з формування конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут»

№	Захід	Ключові етапи реалізації	Термін реалізації	Відповідальні особи / підрозділи
1	Впровадження точного землеробства	1) Аудит технічного стану; 2) Закупівля GPS-систем, дронів, сенсорів; 3) Встановлення обладнання; 4) Навчання персоналу; 5) Тестування та запуск	ІІІ кв. 2025 – ІІ кв. 2026	Головний агроном, ІТ-відділ, HR
2	Брендування та створення онлайн-платформи	1) Розробка логотипу, назви, фірмового стилю; 2) Створення вебсайту з e-commerce функціоналом; 3) Фото- та відеозйомка; 4) Запуск рекламної кампанії; 5) Реєстрація торговельної марки	ІІ кв. 2025 – ІV кв. 2025	Маркетинг-відділ, ІТ-відділ, керівник з продажу
3	Навчання персоналу	1) Організація та логістика тренінгів; 2) Запрошення зовнішніх тренерів; 3) Проведення внутрішніх навчальних сесій; 4) Післятренінгова оцінка ефективності	ІІ кв. 2025 – ІІІ кв. 2025	HR-відділ, виробничі менеджери
4	Довгострокові логістичні контракти	1) Аналіз логістичних витрат; 2) Проведення переговорів з перевізниками; 3) Укладання договорів; 4) Моніторинг виконання умов	ІІ кв. 2025 – ІІІ кв. 2025	Керівник логістики, юрист
5	Сертифікація Global GAP	1) Аудит на відповідність вимогам; 2) Впровадження коригувальних заходів у виробництві; 3) Навчання персоналу; 4) Проведення сертифікаційного аудиту; 5) Отримання сертифіката	ІІ кв. 2025 – ІІ кв. 2026	Керівник виробництва, відділ якості, зовнішні консультанти

Джерело: складено автором

ФГ «Веселий Кут» демонструє комплексний підхід до вдосконалення діяльності підприємства через запровадження низки стратегічних ініціатив. Враховуючи важливість кожного заходу для підвищення ефективності та

конкурентоспроможності, кожен з етапів реалізації розроблений з урахуванням конкретних термінів та відповідальних осіб. Важливими елементами стратегії є впровадження точного землеробства, яке передбачає використання сучасних технологій для моніторингу і управління агрономічними процесами, що дозволить значно знизити витрати на добрива та засоби захисту рослин, підвищуючи при цьому врожайність та екологічну ефективність.

Другим важливим напрямком є брендування та створення онлайн-платформи, що є ключовим етапом для розвитку бізнесу в умовах цифровізації. Це дозволить не лише зміцнити імідж компанії, а й розширити ринок збуту через онлайн-продажі, що відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу. Також, особлива увага приділяється навчанню персоналу, що сприятиме не лише підвищенню кваліфікації працівників, але й зростанню ефективності роботи на всіх етапах виробництва та обслуговування.

Крім того, проведення аналізу логістичних витрат і укладання довгострокових контрактів з перевізниками дозволить знизити витрати на транспортування, покращити контроль за процесами доставки і, в результаті, підвищити рівень обслуговування клієнтів. Важливим етапом є також сертифікація за стандартами Global GAP, що підтвердить відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпеки, що стане конкурентною перевагою при виході на нові ринки.

Отже, реалізація цих заходів дозволить ФГ «Веселий Кут» значно підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати витрати, поліпшити ефективність управління і продуктивність праці, а також отримати нові можливості для розвитку на національному та міжнародному рівнях.

У таблиці 2.13 представлено матрицю відповідальності щодо реалізації ключових заходів, що плануються для підвищення ефективності підприємства. Матриця включає перелік заходів, таких як впровадження точного землеробства, брендування та створення онлайн-платформи, навчання персоналу, укладання логістичних контрактів та сертифікація Global GAP.

Таблиця 2.13 – Матриця відповідальності щодо реалізації заходів

Захід	Керівник підприємства	Відділ виробництва	Маркетинг-відділ	HR-відділ	Юридичний відділ	Відділ якості	Консультанти / зовнішні експерти
Впровадження точного землеробства	Відповідає за прийняття рішень	Основний виконавець робіт	–	Консультує щодо навчання персоналу	–	–	Консультують з технічних питань
Брендування та онлайн-платформа	Затверджує концепцію	–	Основний виконавець	Допомагає з кадровим забезпеченням	–	–	Консультують з брендингу і digital-маркетингу
Навчання персоналу	Відповідає за організацію	–	–	Основний виконавець навчального процесу	–	–	–
Логістичні контракти	Приймає стратегічні рішення	–	–	–	Основний виконавець (юридичний супровід)	–	–
Сертифікація Global GAP	Відповідає за реалізацію	Основний виконавець впровадження	–	Підтримка у підготовці персоналу	Погоджує юридичні аспекти	Основний виконавець аудиту	Консультують щодо сертифікації та методології впровадження

Джерело: складено автором

Матриця відповідальності, представлена в таблиці 2.12, чітко демонструє розподіл обов'язків і ролей серед різних підрозділів підприємства, що забезпечує злагоджену реалізацію ключових заходів. Важливість такого підходу полягає у визначенні чіткої відповідальності для кожного етапу процесу, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з недостатньою координацією та неефективністю. Наприклад, впровадження точного землеробства є комплексним заходом, для реалізації якого залучено кілька департаментів, зокрема відділ виробництва, який є основним виконавцем робіт, та консультанти, що надають технічні рекомендації. Подібний підхід забезпечує оперативне виконання завдань і підвищує загальну ефективність впровадження нових технологій.

Важливо зазначити, що кожен із заходів, представлений у таблиці, сприяє розвитку підприємства на різних рівнях. Брендуння та створення онлайн-платформи, що є відповідальністю маркетингового відділу, покликане покращити імідж компанії та посилити її присутність на ринку. У той же час, сертифікація Global GAP і навчання персоналу, за які відповідає HR-відділ, забезпечують необхідний рівень кваліфікації та відповідності міжнародним стандартам. Це підкреслює важливість комплексного підходу до управління проектами та злагодженого виконання стратегічних завдань, що включають не лише технологічні інновації, але й організаційні та правові аспекти.

Отже, така матриця відповідальності дозволяє не лише чітко визначити обов'язки, а й забезпечити належний рівень контролю та оцінки виконання кожного етапу, що сприяє досягненню поставлених цілей і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів у ФГ «Веселий Кут» дозволить суттєво посилити наявні та сформувати нові конкурентні переваги підприємства. Впровадження точного землеробства забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію агротехнологічних процесів, зменшення втрат урожаю та зростання врожайності. Це дасть змогу сформувати інноваційну та якісну перевагу завдяки впровадженню сучасних технологій та отриманню продукції вищої якості з меншими витратами.

Брендуння та запуск онлайн-платформи сприятимуть створенню маркетингової та цінової переваги. Завдяки розробці унікального бренду, виходу на цифрові канали збуту та можливості прямого продажу без посередників, господарство зможе підвищити впізнаваність продукції, залучити нових клієнтів та встановити більш вигідну ціну реалізації. Водночас, сертифікація за стандартом Global GAP відкриє доступ до зовнішніх ринків і великих торговельних мереж, що сформує репутаційну та експортну перевагу.

Інвестиції в навчання персоналу та юридичне оформлення довгострокових логістичних контрактів сприятимуть зміцненню організаційної гнучкості, стабільності операційних процесів та зниженню логістичних витрат. У сукупності

всі ці заходи дозволять ФГ «Веселий Кут» не лише зберегти конкурентоспроможність у складному ринковому середовищі, а й досягти нових ринкових позицій завдяки комплексному посиленню ключових стратегічних факторів успіху.

Таким чином, кожен із запропонованих заходів має значний потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут». Однак важливою умовою їх успішної реалізації є належне управління ризиками, ефективне використання ресурсів та впровадження стратегій мінімізації можливих перешкод. Комплексний підхід до оцінки витрат, вигод і ризиків дозволяє не лише підвищити загальну ефективність підприємства, а й створити основу для сталого розвитку в умовах конкурентного аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті опрацювання теоретико-методологічних засад формування конкурентних переваг бізнес-організації було встановлено, що конкурентні переваги є системною характеристикою суб'єкта господарювання, яка формується внаслідок ефективної взаємодії внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей і забезпечує підприємству здатність перевершувати конкурентів у створенні споживчої цінності. Розкрито сутність поняття конкурентної переваги як категорії стратегічного управління, що відображає унікальні характеристики підприємства, які дозволяють забезпечити тривалу ринкову перевагу за рахунок цінової політики, інновацій, бренду, сервісу, географічного розміщення або організаційної ефективності.

На основі опрацювання наукової літератури було проаналізовано еволюцію поглядів на природу конкурентних переваг, зокрема в межах концепцій Майкла Портера, ресурсного підходу (RBV) та сучасних моделей конкурентоспроможності. Сформовано класифікацію конкурентних переваг за критеріями джерела виникнення, характеру реалізації та тривалості, що дозволило виявити як короткострокові, так і стратегічно стабільні переваги, а також специфіку їхнього формування в різних галузевих умовах.

Особливу увагу приділено діагностиці конкурентних переваг як важливому етапу стратегічного аналізу підприємства. Розглянуто основні підходи до оцінювання конкурентного потенціалу (ресурсний, ринково-орієнтований, бенчмаркінг, комплексний), а також інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю BCG, метод 5 сил конкуренції Портера та ABC-аналіз. Застосування цих методів дозволяє не лише ідентифікувати сильні й слабкі сторони підприємства, а й виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, обґрунтовуючи тим самим доцільні напрями подальшого стратегічного розвитку.

Також досліджено систему чинників, що впливають на формування конкурентних переваг, які було диференційовано на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників віднесено кадровий потенціал, технологічний рівень, фінансову стійкість, маркетингову стратегію, інноваційну активність, організаційну структуру. Ці чинники є безпосередньо контрольованими та коригованими у межах управлінських рішень. Зовнішні чинники включають ринкове середовище, законодавчу базу, економічну ситуацію, соціальні тенденції, технологічний прогрес і геополітичні виклики, які створюють як можливості для розвитку підприємства, так і певні обмеження або ризики. Науково доведено, що успішність підприємства в умовах високої конкуренції значною мірою залежить від його здатності до інтеграції внутрішніх резервів із зовнішніми змінами, тобто від стратегічної гнучкості та адаптивності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що формування конкурентних переваг є складним багатоаспектним процесом, який передбачає інтеграцію стратегічного планування, оцінки ресурсного потенціалу, моніторингу ринкових трендів і впровадження інновацій. Успішне управління цим процесом забезпечує підприємству не лише стабільність функціонування, а й стійке зростання, розширення ринкової частки та формування довготривалої конкурентоспроможності. Здобуті в першому розділі теоретичні положення виступають концептуальною основою для практичного аналізу конкурентних переваг конкретного суб'єкта господарювання – фермерського господарства «Веселий Кут», що буде здійснено в наступному розділі дослідження.

У другому розділі здійснено комплексну оцінку конкурентних переваг фермерського господарства «Веселий Кут» на основі аналізу його внутрішнього потенціалу, бізнес-процесів, ринкового середовища та стратегічних можливостей. Результати дослідження засвідчили, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції аграрного сектору, де ключовими чинниками успіху є якість продукції, інноваційність, ефективне використання ресурсів, адаптивність до ринкових викликів та здатність створювати додаткову споживчу цінність.

Охарактеризована господарська діяльність підприємства, у т.ч. його виробнича структура, кадровий потенціал, технічне оснащення та організаційно-управлінські підходи. Аналіз показав, що ФГ «Веселий Кут» має оптимізовану організаційну структуру, спеціалізований персонал із відповідною кваліфікацією та технічні ресурси, необхідні для підтримки виробничого циклу. Рівень врожайності, продуктивність та якість продукції свідчать про високу результативність агротехнологічних процесів, однак зберігається потенціал для подальшої оптимізації витрат і розширення каналів збуту.

З використанням SWOT-аналізу і PEST-аналізу було ідентифіковано як наявні, так і латентні конкурентні переваги господарства. Сильними сторонами ФГ «Веселий Кут» є: орієнтація на якісну продукцію, застосування сучасних технологій у рослинництві, наявність власних переробних потужностей, стабільні зв'язки з постачальниками та покупцями. Водночас виявлені слабкі сторони включають: недостатню маркетингову активність, обмежене просування бренду, низький рівень цифровізації бізнес-процесів та недостатнє використання аналітичних інструментів для стратегічного планування.

Особливої уваги заслуговує розробка перспективних напрямів формування конкурентних переваг. На основі аналітичних даних і експертних оцінок запропоновано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на модернізацію виробничо-технологічної бази, підвищення ефективності управління ресурсами, розширення ринкової присутності, вдосконалення системи маркетингу та впровадження елементів точного землеробства. У межах табличної оцінки визначено економічну доцільність запропонованих рішень, їх орієнтовну вартість, очікувану вигоду, рівень ризику та заходи мінімізації негативних наслідків.

Проведене дослідження підтвердило, що ФГ «Веселий Кут» має достатній потенціал для посилення своїх конкурентних позицій на аграрному ринку шляхом реалізації стратегічно орієнтованих, інноваційних і ресурсозберігаючих підходів. Обґрунтовані в межах другого розділу заходи можуть бути адаптовані до конкретних ринкових умов та використовувані як основа для розробки довгострокової конкурентної стратегії підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
2. Рогоза, М. Є., Перебийніс, В. І., Вергал, К. Ю. та ін. Соціально-економічний розвиток України: моделі, механізми, стратегії: монографія / за наук. ред. М. Є. Рогози. Полтава : ПУЕТ, 2021. 148 с.
3. Перебийніс В.І., Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. Інфраструктура ринку, 2024. Вип. 78, с. 25–29.
4. Миколенко, І. Г. Стратегії конкурентного розвитку аграрних підприємств: механізми та інструментарій: монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2021. 308 с.
5. Кононенко, Ж. А., Песцова-Світалка, О. С., Петренко, В. О. Прогнозування фінансових результатів як елемент планування розвитку діяльності підприємства. Інфраструктура ринку, 2019. № 36.
6. Кривешко, О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. Ефективна економіка, 2020. № 2.
7. Власенко, В. В., Порфіренко, В. І., & Гребельник, М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Інфраструктура ринку, 2020.
8. Морохова, В. О., Бойко, О. В., & Лорві, І. Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємства. Економічний форум, 2021.
9. Цалко, Т. Р., Харченко, Т. О., & Хондока, А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка, 2019. № 9.
- 10.Цюцюпа, С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки Університету «КРОК», 2020. № 1(57), с. 24–31.

- 11.Бугай, В. З., Сидоренко, В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*, 2019, № 14, с. 33–38.
- 12.Бугас, В. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Modern Economics*, 2018, № 11, с. 34–37.
- 13.Перерва, П. Г., Філімоненкова, С. М., & Зінчук, С. І. Конкурентні переваги підприємств в умовах сучасної економіки. Наука і молодь у ХХІ сторіччі: збірник матеріалів ІХ Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції, Полтава, 2024. С. 195–198.
- 14.Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
- 15.Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2017. 244 с.
- 16.Галич О. А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
- 17.Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2021. № 48/2. С. 189–196.
- 18.Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2018. № 5. С. 9–18.
- 19.Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94–103.
- 20.Веб-сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20897386/
- 21.Веб-сайт «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/40153217>
- 22.Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 112–116.

- 23.Поліщук І. І., Гудима Н. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 514–517.
- 24.Шевченко М. В. Споживча поведінка і сучасне маркетингове середовище: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66.
- 25.Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. С. 125–131.
- 26.Сарай Н. І. Оптимізація маркетингової стратегії підприємства в контексті поведінки споживача. Трансформаційна економіка. 2025. № 1 (10). С. 90–93.
- 27.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.
- 28.Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2020. № 3–4 (74–75). С. 109–120.
- 29.Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
- 30.Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Усманова_EO403

Автор

Науковий керівник / Експерт

Усманова Поліна Олександрівна Барабась Д.О.

Підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

14334

Кількість слів



КЗ

113460

Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		4

Подібності за списком джерел

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

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/292bedea-51b7-4b92-ad1f-b5e101ab791b/download	34 0.24 %
2	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/07ba0ae6-de47-46c0-bfff-9478c35e17fe/content	22 0.15 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Усманова Поліна Олександрівна

Назва роботи: Формування конкурентних переваг бізнес-організації

Науковий керівник: Барабась Дмитро Олександрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 1,29 % КП 2 – 0,24 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

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

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Усманової Поліни Олександрівни на тему «Формування конкурентних переваг бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до захисту.

27.05.2025

Дмитро БАРАБАСЬ