

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

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

Форма здобуття освіти: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації»

здобувача ЧАСОВОЇ Дар'ї Геннадіївни

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

(підпис)

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

Часова Дар'я Геннадіївна

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: **«Удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації»**

“The improvement of competitive strategy 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 розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації
Розділ 2	Аналіз конкурентного середовища та обґрунтування шляхів удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут»

Об'єкт дослідження:	Система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розкриття теоретичних та прикладних аспектів розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації.

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

У розділі 1	Розкрити теоретико-методичні основи розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації, у т.ч.: <ul style="list-style-type: none"> – визначити сутність, типи та особливості конкурентних стратегій бізнес-організації; – розкрити методи аналізу конкурентного середовища та стратегічного позиціювання підприємства; – дослідити інструменти та підходи до розроблення конкурентної стратегії у сучасних ринкових умовах;
--------------------	--

У розділі 2	Обґрунтувати перспективні шляхи удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут», у т.ч.: <ul style="list-style-type: none"> – надати загальну характеристику діяльності ФГ «Веселий Кут»; – проаналізувати конкурентне середовище підприємства та визначити його конкурентну позицію; – обґрунтувати перспективні шляхи удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут» та оцінити їх ефективність і ризики реалізації.
--------------------	---

**Завдання підготував
науковий керівник**

Дмитро БАРАБАСЬ
«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Дар'я ЧАСОВА

«21» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінок, 19 таблиць, список літератури з 30 найменувань.

«Удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації»

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

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розкриття теоретичних та прикладних аспектів розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність, типи та особливості конкурентних стратегій бізнес-організації;
- розкрити методи аналізу конкурентного середовища та стратегічного позиціонування підприємства;
- дослідити інструменти та підходи до розроблення конкурентної стратегії у сучасних ринкових умовах;
- надати загальну характеристику діяльності ФГ «Веселий Кут»;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства та визначити його конкурентну позицію;
- обґрунтувати перспективні шляхи удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут» та оцінити їх ефективність і ризики реалізації.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають важливе прикладне значення для фермерського господарства «Веселий Кут» у контексті удосконалення його конкурентної стратегії. Запропоновані у роботі аналітичні підходи, методи оцінки конкурентного середовища та стратегічного позиціонування дають змогу підприємству більш чітко визначати свої сильні та слабкі сторони, аналізувати ринкові загрози й можливості, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору ефективного стратегічного напрямку розвитку.

Окрім того, розроблені рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії можуть бути впроваджені в практичну діяльність ФГ «Веселий Кут» з метою посилення його конкурентних переваг, підвищення ринкової частки, зміцнення позицій на аграрному ринку та досягнення сталого розвитку. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами, розширення каналів збуту, впровадження інноваційних підходів до ведення господарства та зміцнення взаємовідносин із цільовими споживачами.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: конкурентна стратегія, стратегічне управління, агробізнес, конкурентне середовище, стратегічне позиціонування, модель Портера, аграрне підприємство, цифрові технології, стратегічні переваги, ризики, інновації, стратегічні підходи, ФГ «Веселий Кут».

Відгук

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

Часової Д.Г.

на тему: «Удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації»

Характер виконання роботи: представлена КБР містить узагальнення теоретичних основ з обраного напряму 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 розробки конкурентної стратегії, узагальнення за теоретичним розділом роботи супроводжуються критичними висновками й коментарями. У відповідності до предмету дослідження здобувачкою проведено діагностику поточної конкурентної стратегії 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 розробки конкурентної стратегії. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці управлінських рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут», запровадження яких допоможе покращити взаємини з клієнтами та зміцнити ринкові 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

«29» травня 2025 р.

Дмитро БАРАБАСЬ
к.е.н., доцент кафедри менеджменту

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, типи та особливості конкурентних стратегій бізнес-організації.....	6
1.2. Методи аналізу конкурентного середовища та стратегічного позиціонування підприємства.....	11
1.3. Інструменти та підходи до розроблення конкурентної стратегії у сучасних ринкових умовах.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФГ «ВЕСЕЛИЙ КУТ».....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ФГ «Веселий Кут».....	23
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства та визначення його конкурентної позиції.....	30
2.3. Обґрунтування перспективних шляхів удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут» та оцінювання їх ефективності і ризиків реалізації.....	42
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімких змін у світовій економіці, зростання конкуренції, динамічного розвитку технологій та глобалізації ринків, питання формування та постійного вдосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації набуває особливого значення. Сучасні підприємства змушені діяти в середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, зміною споживчих запитів, посиленням вимог до якості продукції та послуг, активізацією цифрових трансформацій і впливом кризових явищ, таких як пандемії, війна, енергетична нестабільність чи економічні санкції.

Конкурентна стратегія виступає фундаментом для формування довгострокових цілей підприємства, забезпечення його адаптаційної здатності, ефективного використання ресурсного потенціалу та зміцнення ринкових позицій. Вона визначає не лише напрям діяльності, а й способи досягнення конкурентних переваг: за рахунок вартості, диференціації, інноваційності, сервісного обслуговування чи орієнтації на вузький сегмент споживачів.

Однак стратегія не є раз і назавжди встановленим планом — вона потребує постійного оновлення та коригування відповідно до нових викликів і можливостей. Удосконалення конкурентної стратегії дозволяє вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси, модернізувати маркетингову політику, підвищити лояльність клієнтів, а також зменшити ризики ведення підприємницької діяльності.

Особливої актуальності ці питання набувають для українських підприємств, які працюють в умовах постійних трансформацій, нестабільного економічного середовища, обмеженого доступу до фінансування та необхідності виходу на нові ринки. У таких умовах удосконалення конкурентної стратегії стає не лише інструментом збереження позицій, а й запорукою подальшого розвитку, модернізації та зростання бізнесу.

Таким чином, дослідження теоретичних засад, методичних підходів та практичних рішень щодо вдосконалення конкурентної стратегії є актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору. Результати такого дослідження можуть бути корисними для широкого кола бізнес-структур у розробці стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх загроз.

Мета дослідження. Розкриття теоретичних та прикладних аспектів розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- визначити сутність, типи та особливості конкурентних стратегій бізнес-організації;
- розкрити методи аналізу конкурентного середовища та стратегічного позиціонування підприємства;
- дослідити інструменти та підходи до розроблення конкурентної стратегії у сучасних ринкових умовах;
- надати загальну характеристику діяльності ФГ «Веселий Кут»;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства та визначити його конкурентну позицію;
- обґрунтувати перспективні шляхи удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут» та оцінити їх ефективність і ризики реалізації.

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

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти розроблення та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез — для вивчення наукових підходів до формування конкурентної стратегії; порівняльний аналіз — для оцінки конкурентного середовища та визначення позиції фермерського господарства «Веселий Кут» на ринку; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, модель Портера) — для обґрунтування напрямів

удосконалення конкурентної стратегії; експертні оцінки та методи оцінювання ефективності — для аналізу можливих результатів реалізації запропонованих стратегічних рішень. Застосування цих методів дозволило забезпечити комплексний підхід до розв'язання поставлених у роботі завдань.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження мають важливе прикладне значення для фермерського господарства «Веселий Кут» у контексті вдосконалення його конкурентної стратегії. Запропоновані у роботі аналітичні підходи, методи оцінки конкурентного середовища та стратегічного позиціювання дають змогу підприємству більш чітко визначати свої сильні та слабкі сторони, аналізувати ринкові загрози й можливості, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору ефективного стратегічного напрямку розвитку.

Окрім того, розроблені рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії можуть бути впроваджені в практичну діяльність ФГ «Веселий Кут» з метою посилення його конкурентних переваг, підвищення ринкової частки, зміцнення позицій на аграрному ринку та досягнення сталого розвитку. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами, розширення каналів збуту, впровадження інноваційних підходів до ведення господарства та зміцнення взаємовідносин із цільовими споживачами.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, конкуренції та формування конкурентних стратегій, аналітичні матеріали, звітність і внутрішні документи фермерського господарства «Веселий Кут» за останні роки, статистичні дані Державної служби статистики України, інформація з відкритих джерел, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність у сфері агропромислового виробництва, а також результати власних спостережень та аналізу ринку.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінок, 19 таблиць, список літератури з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, типи та особливості конкурентних стратегій бізнес-організації

У сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку ринкових відносин та зростання конкуренції питання формування та реалізації конкурентних стратегій набуває особливої актуальності для бізнес-організацій. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству не лише зберігати свої позиції на ринку, а й досягати сталого розвитку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати довгострокові конкурентні переваги.

Конкурентна стратегія виступає як інструмент досягнення цілей організації в умовах конкуренції, визначаючи напрямок її діяльності, способи використання ресурсів, методи взаємодії з клієнтами, постачальниками та конкурентами. Від правильності вибору та гнучкості реалізації такої стратегії залежить успішність функціонування підприємства.

Конкурентна стратегія — це система управлінських рішень і дій, яка забезпечує ефективне позиціонування бізнес-організації в ринковому середовищі за рахунок формування унікальної цінності для споживача, що дозволяє досягти сталих переваг у порівнянні з іншими учасниками галузі [1].

Одним із найвпливовіших дослідників у цій сфері є Майкл Портер. У своїй фундаментальній праці «Конкурентна стратегія» він виокремлює три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. На думку Портера, конкурентна стратегія — це спосіб досягнення переваги на ринку, який забезпечує стабільне положення організації в конкурентному середовищі. Його

підхід ґрунтується на аналізі «п'яти сил конкуренції», що дозволяє глибоко оцінити зовнішні фактори впливу на бізнес [2].

Український науковець О. Амоша вважає, що конкурентна стратегія є сукупністю дій, спрямованих на ефективне позиціонування підприємства та забезпечення сталого розвитку. Він наголошує на важливості адаптивності стратегії до умов економічного середовища, зокрема — до змін у споживчому попиті та технологічному прогресі [3].

На думку В. Геєця, конкурентна стратегія повинна враховувати не лише економічні, а й соціальні аспекти функціонування підприємства. Вчений підкреслює значення інноваційного розвитку та гнучкості організації як ключових факторів її конкурентоспроможності [4].

Інший відомий дослідник, І. Ансофф, визначає конкурентну стратегію як інструмент узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми можливостями. Його концепція стратегічного управління акцентує увагу на поетапному аналізі ринкових можливостей, загроз і ресурсної бази компанії [5].

Таким чином, аналіз думок науковців свідчить про багатогранність підходів до трактування конкурентної стратегії. Вона розглядається не лише як інструмент досягнення ринкової переваги, а як цілісна система управлінських дій, що формує довгострокову перспективу розвитку бізнесу. Незважаючи на різні підходи, усі дослідники погоджуються з тим, що саме ефективна стратегія визначає здатність організації залишатися конкурентоспроможною в умовах постійних змін і викликів сучасного ринку.

Узагальнюючи, конкурентна стратегія – це системно сформульований комплекс управлінських рішень та дій бізнес-організації, спрямований на досягнення та утримання довгострокових переваг у конкурентному середовищі шляхом раціонального використання внутрішніх ресурсів, адаптації до зовнішніх викликів, задоволення потреб споживачів і формування унікальної ціннісної пропозиції на ринку. Вона поєднує аналітичну оцінку ринкової ситуації, вибір стратегічного позиціонування, використання сучасних інструментів управління й

інноваційних підходів для забезпечення стійкого розвитку підприємства в динамічному середовищі.

Таблиця 1.1 містить основні типи конкурентних стратегій, які застосовуються бізнес-організаціями для досягнення конкурентних переваг. Конкурентні стратегії визначають основні напрями діяльності компанії для забезпечення її позиції на ринку та успішного функціонування в умовах конкуренції [6;7].

Таблиця 1.1 – Типи конкурентних стратегій бізнес-організації

Тип стратегії	Сутність	Приклади застосування
Стратегія лідерства за витратами	Досягнення конкурентних переваг за рахунок найнижчих витрат у галузі	Масове виробництво, економія на масштабі
Стратегія диференціації	Пропозиція унікального продукту або послуги, які споживач сприймає як ціннішими	Брендові товари, інноваційні рішення
Стратегія фокусування	Зосередження на вузькому ринковому сегменті з унікальною пропозицією	Нішеві ринки, спеціалізовані послуги
Стратегія інноваційного лідерства	Опанування ринку через нові технології чи бізнес-моделі	ІТ-компанії, стартапи
Стратегія швидкого реагування	Гнучке пристосування до змін ринку й потреб споживачів	Ритейл, логістика, онлайн-платформи

Джерело: складено автором на основі [6;7]

У світі сучасного бізнесу компанії постійно стикаються з необхідністю адаптувати свої стратегії до змінюваних умов ринку, що робить вибір правильної конкурентної стратегії критично важливим для їхнього успіху. Таблиця 1.1 надає огляд основних типів конкурентних стратегій, що дозволяють організаціям не тільки зберігати конкурентоспроможність, а й домогтися лідерства в галузі.

Стратегія лідерства за витратами є однією з найбільш поширених, адже вона дозволяє компанії досягати значних переваг за рахунок масштабів виробництва та мінімізації витрат. Це робить її особливо ефективною для компаній, що орієнтовані на масове виробництво та обслуговування широкого кола споживачів.

Натомість стратегія диференціації ставить акцент на унікальності продукту або послуги, що робить їх більш привабливими для споживачів, готових платити за додаткові переваги, такі як брендова цінність або інноваційність. Така стратегія є ефективною на ринках, де конкуренція зводиться не лише до ціни, а й до додаткових характеристик товарів або послуг.

Стратегія фокусування, орієнтуючись на вузький сегмент ринку, дозволяє компанії краще задовольняти потреби специфічних груп споживачів, що відкриває можливості для створення глибоких і стабільних відносин з клієнтами. Вона є найбільш ефективною для підприємств, що працюють на нішевих ринках.

Стратегія інноваційного лідерства вимагає від компанії постійного впровадження нових технологій та бізнес-моделей, що дозволяє їй не тільки підтримувати, а й визначати тренди на ринку. Така стратегія є характерною для стартапів та ІТ-компаній, які прагнуть змінити правила гри за допомогою інновацій.

З іншого боку, стратегія швидкого реагування зосереджена на гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін у ринку та попиті споживачів. Вона має важливе значення для таких галузей, як ритейл, логістика та онлайн-платформи, де зміни відбуваються дуже швидко [6;7].

Таким чином, вибір стратегії залежить від ринкової ситуації, потреб споживачів та внутрішніх можливостей компанії. Кожен тип стратегії має свої переваги та може бути ефективно застосований залежно від конкретних цілей та умов. Використання правильно обраної стратегії дозволяє бізнес-організаціям не лише ефективно конкурувати, але й активно розвиватися в умовах постійних змін.

Таблиця 1.2 надає детальний огляд особливостей застосування основних конкурентних стратегій, їх умов ефективного впровадження, переваг і потенційних ризиків. Для кожної стратегії важливо враховувати не тільки ринкові умови, але й внутрішні можливості компанії, щоб обрати найбільш відповідний шлях розвитку [8;9].

Вибір конкурентної стратегії є одним із найважливіших рішень, яке визначає подальший розвиток компанії, її успішність на ринку та здатність адаптуватися до змін. Таблиця 1.2 демонструє, як різні стратегії застосовуються в залежності від умов ринку і специфіки діяльності організації. Кожен тип стратегії має свої унікальні переваги, але також і супроводжується ризиками, що слід ретельно враховувати.

Таблиця 1.2 – Особливості застосування конкурентних стратегій

Тип стратегії	Умови ефективного застосування	Основні переваги	Потенційні ризики
Лідерство за витратами	Стабільний попит, доступ до дешевих ресурсів	Цінова перевага, велика частка ринку	Цінові війни, втрата якості
Диференціація	Висока конкуренція, важливість бренду	Лояльність клієнтів, захист від конкуренції	Високі витрати, копіювання конкурентами
Фокусування	Чітко визначена цільова аудиторія	Краще знання клієнта, унікальна пропозиція	Обмеженість ринку, залежність від сегмента
Інноваційне лідерство	Динамічний ринок, доступ до R&D	Першість на ринку, висока рентабельність	Високі інвестиції, технологічні ризики
Швидке реагування	Нестабільний попит, короткий життєвий цикл продуктів	Гнучкість, задоволення клієнта	Операційна складність, стрес на персонал

Джерело: складено автором на основі [8;9]

Стратегія лідерства за витратами, яка базується на досягненні конкурентної переваги за рахунок мінімізації витрат, є ефективною у стабільних умовах ринку з доступом до дешевих ресурсів. Однак, низька ціна може призвести до цінових воєн і втрати якості, що, в свою чергу, може негативно вплинути на репутацію бренду.

Стратегія диференціації має свої переваги у вигляді лояльності клієнтів та захисту від конкуренції завдяки унікальним товарам і послугам. Однак високі витрати на інновації і маркетинг можуть бути важким бар'єром, а також є ризик копіювання конкурентами.

Стратегія фокусування дозволяє організації досягти конкурентних переваг за рахунок глибокого розуміння потреб певної цільової аудиторії. Проте така стратегія обмежує ринкові можливості, оскільки компанія залежить від вузького сегмента, що може стати проблемою в умовах змін.

Інноваційне лідерство дозволяє компанії зайняти лідируючі позиції завдяки новітнім технологіям і першості на ринку. Проте великі інвестиції в R&D та високі технологічні ризики можуть стати значним бар'єром для організацій, що не готові до таких затрат.

Стратегія швидкого реагування є життєво важливою для компаній, що працюють у динамічних і непередбачуваних ринках, таких як ритейл чи онлайн-платформи. Вона дозволяє компаніям оперативно адаптуватися до змін,

забезпечуючи високий рівень задоволення споживачів. Проте ця гнучкість може призвести до операційних складнощів і стресу серед персоналу, що потребує ретельного управління [8;9].

Таким чином, вибір конкурентної стратегії має бути стратегічним і зваженим рішенням, враховуючи як переваги, так і ризики. Кожна організація повинна ретельно аналізувати ринкові умови, власні ресурси та можливості, щоб обрати ту стратегію, яка найкраще відповідає її цілям та обставинам.

Узагальнюючи, у сучасних умовах конкуренції та швидких змін на ринку, ефективний вибір та впровадження конкурентної стратегії стають критично важливими для будь-якої бізнес-організації. Різні типи стратегій, такі як лідерство за витратами, диференціація, фокусування, інноваційне лідерство та швидке реагування, дозволяють компаніям досягати конкурентних переваг, але кожен з них має свої умови ефективного застосування, переваги та потенційні ризики. Врахування специфіки ринку, внутрішніх ресурсів та здатності організації адаптуватися до змін є ключовими факторами успіху. Обрання правильної стратегії дає можливість не лише зберігати позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток, відповідаючи на виклики та можливості, що постійно виникають.

1.2. Методи аналізу конкурентного середовища та стратегічного позиціонування підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою конкуренцією та постійними змінами, ефективне стратегічне позиціонування є ключовим фактором успішного розвитку організації. Для забезпечення стабільної конкурентоспроможності компанії важливо здійснювати систематичний аналіз конкурентного середовища, що дозволяє зрозуміти основні тенденції на ринку, виявити слабкі та сильні сторони конкурентів, а також оцінити потенційні загрози та можливості. Методи аналізу конкурентного середовища є необхідними

інструментами для розробки стратегії, яка дозволяє підприємству не тільки утримувати свої позиції на ринку, а й досягати сталих конкурентних переваг. У цьому контексті стратегічне позиціонування підприємства має на меті визначення найкращого способу взаємодії з ринковими силами та досягнення бажаних результатів у конкурентному середовищі. Розуміння цих методів є важливим етапом для побудови успішної стратегії та ефективного управління підприємством у сучасних умовах.

Таблиця 1.3 містить огляд основних методів аналізу конкурентного середовища, які є необхідними інструментами для стратегічного управління та прийняття обґрунтованих рішень. Кожен з цих методів дозволяє оцінити різні аспекти конкурентного середовища та зібрати важливу інформацію для розробки конкурентної стратегії [10;11].

Таблиця 1.3 – Методи аналізу конкурентного середовища

Метод	Сутність аналізу	Що дозволяє визначити	Приклади використання
Модель п'яти сил Портера	Аналізує силу конкурентного тиску з боку п'яти ключових чинників	Привабливість галузі, рівень конкуренції	Вибір стратегії виходу на ринок
PEST-аналіз	Досліджує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища	Вплив макросередовища на діяльність підприємства	Оцінка ризиків зовнішнього середовища
SWOT-аналіз	Визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічне позиціонування, формування напрямів розвитку	Визначення конкурентних переваг
Benchmarking	Порівняння з кращими практиками конкурентів	Виявлення точок відставання, пошук ідей для покращення	Удосконалення процесів і продуктів
Аналіз ринкової частки	Дослідження частки підприємства на ринку відносно конкурентів	Ринкове становище, динаміка конкурентної боротьби	Маркетингове планування

Джерело: складено автором на основі [10;11]

Аналіз конкурентного середовища є необхідним етапом для кожної компанії, що прагне досягти успіху на ринку та забезпечити свою стійку позицію серед конкурентів. Методи аналізу, представлені в таблиці 1.3, надають різноманітні інструменти для глибокого вивчення ринкових умов, що дозволяє

підприємствам не лише розуміти внутрішні фактори, але й правильно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Модель п'яти сил Портера є важливим інструментом для оцінки рівня конкуренції в галузі, вивчаючи вплив таких чинників, як загроза нових учасників, вплив постачальників та покупців, загроза замінників та інтенсивність конкурентної боротьби. Це дозволяє компаніям більш обґрунтовано приймати рішення щодо стратегії виходу на ринок або розширення своєї присутності.

PEST-аналіз, досліджуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, допомагає підприємствам оцінити вплив макросередовища на їх діяльність, дозволяючи передбачити можливі ризики та адаптувати стратегії в умовах глобальних змін.

SWOT-аналіз виступає основним інструментом для визначення внутрішніх сильних та слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз, що дозволяє сформулювати стратегічне позиціонування та визначити напрямки розвитку.

Benchmarking, вивчаючи найкращі практики конкурентів, є важливим інструментом для вдосконалення внутрішніх процесів компанії, виявлення точок відставання та пошуку ідей для покращення продуктів і послуг.

Аналіз ринкової частки дозволяє оцінити поточну позицію компанії на ринку і розуміти динаміку конкурентної боротьби, що є критично важливим для ефективного маркетингового планування та подальшого розвитку підприємства [10;11].

Таким чином, застосування цих методів дозволяє підприємствам не лише оцінити поточну ситуацію на ринку, а й розробляти стратегії, що відповідають умовам зовнішнього середовища, потребам споживачів та внутрішнім можливостям. Кожен з цих методів є цінним інструментом для досягнення сталих конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку бізнесу.

Таблиця 1.4 містить огляд основних методів стратегічного позиціонування підприємства, які допомагають оцінити та сформулювати найефективніші стратегії для досягнення конкурентних переваг. Кожен із цих методів пропонує різні підходи

до класифікації та оцінки бізнес-позицій, що дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку, інвестування та подальших стратегічних кроків [12;13].

Таблиця 1.4 – Методи стратегічного позиціонування підприємства

Метод	Сутність методу	Ціль застосування	Приклади використання
Матриця BCG (Boston Consulting Group)	Класифікація продуктів за часткою ринку та темпами зростання	Прийняття рішень щодо інвестування та розвитку продуктів	Управління продуктовим портфелем
Матриця GE/McKinsey	Оцінка привабливості ринку та конкурентних позицій	Розробка стратегій для бізнес-одиниць	Портфельний аналіз диверсифікованих компаній
Профіль стратегічної позиції (SPP)	Побудова профілю конкурентних переваг за кількома критеріями	Визначення сильної/слабкої позиції підприємства	Вибір конкурентної стратегії
Карта стратегічних груп	Графічне відображення груп конкурентів із подібними характеристиками	Визначення найближчих конкурентів та можливостей переміщення	Аналіз ринку з високою конкуренцією
Value Disciplines (Трейсі й Вірсема)	Виділення трьох основних підходів: операційна досконалість, близькість до клієнта, лідерство в продукті	Визначення пріоритетного напрямку позиціонування	Встановлення стратегічного фокусу

Джерело: складено автором на основі [12;13]

Методи стратегічного позиціонування підприємства, представлені в таблиці 1.4, є критично важливими інструментами для всебічного аналізу ринкової позиції компанії, оцінки її конкурентоспроможності та розробки ефективних стратегій, що дозволяють досягти стабільних конкурентних переваг. Вони є основою для прийняття обґрунтованих рішень, адже правильне стратегічне позиціонування сприяє не лише збереженню, але й укріпленню лідерства компанії на ринку. Кожен з цих методів має свою специфіку і застосовується в залежності від вимог конкретної бізнес-ситуації, ринкових умов та стратегічних цілей підприємства.

Матриця BCG, що класифікує продукти за двома основними критеріями — часткою ринку та темпами зростання, є одним з найпоширеніших інструментів для управління продуктовим портфелем. Вона допомагає підприємствам визначити, які продукти потребують додаткових інвестицій, які є грошовими генераторами, а які

слід або припинити, або продати. Використання цієї матриці дозволяє фірмам оптимізувати свої ресурси та розподіляти інвестиції таким чином, щоб максимізувати віддачу від кожного продукту чи послуги, а також зберігати конкурентоспроможність в умовах ринкових змін [12;13].

Матриця GE/McKinsey пропонує більш складний підхід до аналізу ринку, оскільки вона враховує як привабливість ринку, так і конкурентні позиції бізнесу на ньому. Цей метод є особливо корисним для диверсифікованих компаній, які мають різні бізнес-одиниці або напрямки діяльності. За допомогою цієї матриці організація може оцінити, які напрямки бізнесу потребують додаткових інвестицій, а які мають найбільший потенціал для розвитку. Це дозволяє не лише оптимізувати портфель бізнес-одиниць, а й забезпечити стратегічний фокус на найбільш перспективних сегментах ринку.

Профіль стратегічної позиції (SPP) є ще одним потужним інструментом для оцінки конкурентних переваг підприємства. Завдяки цьому методу можна оцінити позицію компанії на ринку за різними критеріями, такими як якість продуктів, ціна, інноваційність та інші важливі фактори. Визначення сильної або слабкої позиції компанії дає змогу вибрати найбільш ефективну стратегію для покращення її ринкової ситуації, що може включати підвищення якості, зниження витрат або акцент на інноваціях.

Карта стратегічних груп надає можливість візуалізувати конкурентне середовище та оцінити, де саме розташовуються конкуренти з подібними характеристиками. Це дозволяє компанії зрозуміти, де вона займає позицію в межах ринку, а також виявити можливості для переміщення в інші сегменти, де конкуренція є меншою або де є більший потенціал для зростання. Такий аналіз є особливо корисним у ринках з високою конкуренцією, де стратегічне позиціонування дозволяє знайти нішу для диференціації і створення нових конкурентних переваг.

Концепція Value Disciplines, запропонована Трейсі та Вірсевою, зосереджена на трьох основних підходах до позиціонування — операційній досконалості, близькості до клієнта та лідерстві в продукті. Вибір одного з цих

напрямоків дозволяє компанії зосередити свої зусилля на найбільш важливих аспектах бізнесу, що визначають її конкурентну перевагу. Операційна досконалість спрямована на оптимізацію процесів і зниження витрат, близькість до клієнта — на зростання лояльності і покращення обслуговування, а лідерство в продукті орієнтовано на інновації та створення унікальної пропозиції. Це дозволяє компаніям вибудувати стійкі конкурентні переваги, що відповідають їхнім сильним сторонам та запитам ринку [12;13].

Таким чином, застосування цих методів дозволяє підприємствам не тільки зберігати свої конкурентні позиції, а й адаптувати свої стратегії до змін у ринковому середовищі. Вони забезпечують комплексний підхід до стратегічного аналізу і дозволяють точно ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, оцінювати зовнішні можливості та загрози, а також розробляти стратегії, що максимально відповідають потребам і вимогам ринку. Кожен із цих інструментів має свою специфіку та може бути ефективно використаний для вирішення конкретних завдань підприємства в різних умовах, дозволяючи забезпечити успіх і сталий розвиток на конкурентних ринках.

Узагальнюючи, у сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою конкурентоспроможністю та динамічними змінами, ефективний аналіз конкурентного середовища та стратегічне позиціонування підприємства є ключовими елементами для досягнення сталих конкурентних переваг. Методи аналізу конкурентного середовища, такі як модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, Benchmarking та аналіз ринкової частки, дозволяють підприємствам точно оцінювати різні аспекти ринку та правильно адаптувати свої стратегії до поточних умов. Методи стратегічного позиціонування, зокрема матриця BCG, матриця GE/McKinsey, профіль стратегічної позиції, карта стратегічних груп та концепція Value Disciplines, надають можливість визначити пріоритети, оцінити конкурентні переваги та ефективно розподілити ресурси для розвитку. Використання цих інструментів дозволяє організаціям не лише зберігати свої позиції, а й активно реагувати на зміни, створюючи стратегічні фокуси, що відповідають вимогам ринку.

1.3. Інструменти та підходи до розроблення конкурентної стратегії у сучасних ринкових умовах

У сучасному світі, де конкуренція на ринках стає все більш інтенсивною, підприємства змушені постійно адаптувати свої стратегії до нових економічних умов, технологічних змін та вимог споживачів. Розробка ефективної конкурентної стратегії є одним із основних завдань для будь-якої організації, яка прагне забезпечити сталий розвиток, зміцнити свої позиції на ринку та досягти конкурентних переваг. В умовах швидких змін та непередбачуваних викликів важливо використовувати різноманітні інструменти та підходи для формування стратегії, що здатна не лише утримувати конкурентоспроможність, а й відкривати нові можливості для росту. Різноманіття інструментів, таких як аналіз ринкових трендів, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також сучасні методи стратегічного позиціонування, дозволяють організаціям детально оцінювати свою ситуацію на ринку, виявляти сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також розробляти стратегії, які відповідатимуть вимогам часу.

Таблиця 1.5 надає огляд основних інструментів, які використовуються для розробки конкурентної стратегії в умовах сучасного ринку. Кожен з цих інструментів допомагає бізнесу здійснювати глибокий аналіз як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх загроз та можливостей, що дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення [14;15].

Інструменти розроблення конкурентної стратегії є ключовими елементами для ефективного управління компанією в умовах сучасного ринку, що характеризується високою конкуренцією, нестабільністю та постійними змінами. Кожен з цих інструментів має свою специфіку, яка дозволяє глибше оцінювати як внутрішні фактори підприємства, так і зовнішнє середовище, в якому воно функціонує. Вони допомагають не тільки формулювати стратегію, а й забезпечують чітке розуміння того, як найкраще використовувати ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 1.5 – Інструменти розроблення конкурентної стратегії

Інструмент	Сутність	Призначення	Приклади використання
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Визначення стратегічних орієнтирів	Побудова стратегії розвитку
Матриця BCG	Класифікація продуктів за часткою ринку та темпами зростання	Прийняття рішень щодо розподілу ресурсів	Управління продуктовим портфелем
Матриця GE/McKinsey	Оцінювання конкурентної позиції бізнесу і привабливості ринку	Обґрунтування інвестиційних пріоритетів	Диверсифікація діяльності
Аналіз конкурентів	Дослідження цілей, стратегій, сильних і слабких сторін конкурентів	Виявлення конкурентних переваг і загроз	Позиціонування товару чи бренду
Аналіз ланцюга цінності (Value Chain)	Оцінка внутрішніх процесів створення цінності	Виявлення джерел конкурентної переваги	Оптимізація операційної діяльності
VRIO-аналіз	Оцінювання ресурсів за критеріями: цінність, рідкість, імітованість, організованість	Визначення стійких конкурентних переваг	Формування стратегії ресурсного забезпечення

Джерело: складено автором на основі [14;15]

SWOT-аналіз є основним інструментом стратегічного планування, який дозволяє компанії здійснити комплексну оцінку своїх сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз на ринку. Це допомагає створити базу для розробки стратегії розвитку, адаптуючи її до поточних ринкових умов. Завдяки SWOT-аналізу компанія може чітко розуміти свої конкурентні переваги, а також бути готовою до можливих зовнішніх загроз. Він служить основою для визначення стратегії, орієнтуючи підприємство на використання своїх сильних сторін і можливостей при одночасному мінімізації впливу слабких сторін і загроз.

Матриця BCG дає змогу оцінити продуктивний портфель компанії, класифікуючи продукти за часткою ринку та темпами зростання. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та розвитку продуктів, зокрема визначати, які продукти потребують додаткових інвестицій, а які мають бути відкинуті чи продані. Такий аналіз є важливим для ефективного управління ресурсами і збереження конкурентних позицій, оскільки дозволяє розподіляти ресурси між різними продуктами на основі їхнього потенціалу на ринку.

Матриця GE/McKinsey, в свою чергу, допомагає підприємствам оцінити привабливість ринку та конкурентну позицію в рамках різних бізнес-одиниць або напрямків діяльності. Це дає можливість розробити стратегії для диверсифікації та обґрунтувати інвестиційні пріоритети. Оцінка різних бізнес-одиниць дозволяє компаніям ефективно визначити, де саме слід збільшити інвестиції, а де варто зменшити активність, що є важливим етапом для забезпечення фінансової стабільності і підвищення конкурентоспроможності [14].

Аналіз конкурентів є ще одним важливим інструментом, що дозволяє вивчати стратегії, сильні та слабкі сторони конкурентів, а також виявляти можливі загрози і конкурентні переваги. Це дає змогу не лише позиціювати товар чи бренд, а й прогнозувати майбутні рухи конкурентів, що є критично важливим для вибору стратегії позиціонування на ринку. Ретельний аналіз конкурентів дозволяє підприємству знаходити ніші на ринку, де воно може запропонувати унікальну цінність або диференціацію, що допомагає відрізнитися від інших учасників.

Аналіз ланцюга цінності допомагає оцінити внутрішні процеси підприємства, які створюють цінність для кінцевого споживача. Оцінка цих процесів дозволяє виявити джерела конкурентних переваг, а також оптимізувати операційну діяльність для досягнення більшої ефективності. Це також дозволяє підприємствам скоротити витрати, підвищити якість продукції чи послуг, що, у свою чергу, допомагає зміцнити конкурентну позицію на ринку.

Нарешті, VRIO-аналіз дозволяє оцінити ресурси підприємства з точки зору їх цінності, рідкості, імітованості та організованості. Це важливий інструмент для формування стратегії ресурсного забезпечення, оскільки дозволяє зрозуміти, які ресурси компанія може використовувати для досягнення стійких конкурентних переваг, а які потребують покращення або додаткових інвестицій. Ресурси, що мають високу цінність і рідкість, а також не можуть бути легко імітовані конкурентами, стають основою для довгострокових стратегічних переваг [15].

Таким чином, використання цих інструментів дозволяє компаніям отримати всебічну картину ринку, оцінити свої конкурентні позиції та розробити стратегії, які максимально відповідають умовам зовнішнього середовища і внутрішнім

можливостям. Кожен з цих інструментів є не лише методом для аналізу, але й практичним інструментом для прийняття рішень, що допомагають забезпечити успіх і стабільний розвиток бізнесу. Компанії, які використовують ці інструменти для розробки своїх стратегій, мають значно більше шансів на успіх у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.6 надає огляд основних підходів до розробки конкурентної стратегії, що застосовуються підприємствами в залежності від умов ринку та внутрішніх можливостей. Кожен з підходів має свою специфіку і орієнтований на досягнення різних стратегічних цілей, виходячи з особливостей ринку та конкурентного середовища.

Таблиця 1.6 – Підходи до розроблення конкурентної стратегії

Підхід	Основна ідея	Коли доцільно застосовувати	Очікувані результати
Позиційний (М. Портер)	Вибір однієї з трьох стратегій: лідерство за витратами, диференціація, фокус	У стабільному конкурентному середовищі	Побудова чіткої конкурентної переваги
Ресурсний підхід (RBV)	Стратегія базується на унікальних внутрішніх ресурсах і компетенціях	За наявності рідкісних/цінних ресурсів	Сталий розвиток та перевага на ринку
Динамічний підхід	Орієнтація на гнучкість, інноваційність та швидке реагування на зміни	У високотехнологічних, мінливих галузях	Адаптивність, конкурентна мобільність
Клієнтоорієнтований підхід	Побудова стратегії навколо потреб і поведінки клієнтів	У сферах із високим рівнем конкуренції за споживача	Підвищення лояльності та цінності для клієнтів
Цифровий стратегічний підхід	Використання цифрових технологій як основи конкурентної переваги	В умовах цифрової трансформації ринку	Інноваційність, автоматизація, масштабування

Джерело: складено автором на основі [16;17]

Розробка конкурентної стратегії є ключовим аспектом для будь-якої організації, яка прагне досягти та зберегти лідерство на ринку. Вибір підходу до розробки стратегії залежить від умов ринку, внутрішніх можливостей підприємства та стратегічних цілей. Як показує таблиця 1.6, кожен підхід має свою специфіку і орієнтований на досягнення різних результатів.

Позиційний підхід, запропонований Майклом Портером, є класичним методом для стабільних ринкових умов, де компанія обирає одну з трьох основних

стратегій — лідерство за витратами, диференціацію або фокус. Цей підхід дозволяє організації побудувати чітку конкурентну перевагу, яка сприяє стабільному розвитку в умовах помірної конкуренції. Водночас, ресурсний підхід (RBV) надає можливість побудувати стратегію на основі унікальних внутрішніх ресурсів і компетенцій, що є важливим для компаній, які володіють рідкісними або цінними ресурсами. Така стратегія дозволяє забезпечити сталий розвиток і перевагу на ринку, зокрема в умовах дефіциту ресурсів або високих бар'єрів для входу конкурентів.

Динамічний підхід є особливо ефективним у високотехнологічних і мінливих галузях, де компанії повинні швидко адаптуватися до змін. Цей підхід фокусується на гнучкості та інноваційності, дозволяючи організаціям підтримувати конкурентну мобільність і швидко реагувати на ринкові трансформації. Клієнтоорієнтований підхід має важливе значення для сфер з високою конкуренцією за споживача, оскільки він спрямований на побудову стратегії навколо потреб і поведінки клієнтів. Результатом застосування цього підходу є підвищення лояльності та цінності для клієнтів, що дозволяє створити стійкі конкурентні переваги в умовах насиченого ринку.

Цифровий стратегічний підхід, орієнтуючи на використання цифрових технологій, стає все більш актуальним в умовах цифрової трансформації ринку. Цей підхід сприяє інноваційності, автоматизації та масштабуванню бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на технологічні зміни. Таким чином, вибір підходу до розробки конкурентної стратегії залежить від конкретних умов, в яких функціонує підприємство, та його стратегічних пріоритетів [16;17].

У цілому, кожен з цих підходів може бути успішно застосований залежно від ринкових умов та внутрішніх можливостей підприємства. Використання правильного підходу дозволяє досягти стійких конкурентних переваг, адаптуватися до змін і забезпечити довгостроковий успіх організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФГ «ВЕСЕЛИЙ КУТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ФГ «Веселий Кут»

Фермерське господарство «Веселий Кут» є одним з важливих гравців аграрного сектору Черкаської області, що спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур, а також має різноманітну діяльність у сфері переробки та торгівлі. Компанія була заснована у 1994 році і з того часу продовжує розвиватися, покращуючи виробничі потужності та оптимізуючи свою діяльність. Протягом останніх кількох років підприємство стабільно демонструє позитивні фінансові результати, активно працює на ринку агропромисловості, підтримуючи традиції та впроваджуючи інноваційні технології у виробничий процес.

Таблиця 2.1 містить загальну характеристику підприємства ФГ «Веселий Кут», що включає основні юридичні та організаційні дані, а також основні види діяльності. Ця інформація дає змогу оцінити масштаби діяльності підприємства, його організаційно-правову форму, а також показує, які види діяльності є пріоритетними для господарства [18;19].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства ФГ «Веселий Кут»

Параметр	Значення
Повне найменування	Фермерське господарство «Веселий Кут»
Скорочена назва	ФГ «Веселий Кут»
Код ЄДРПОУ	20897386
Дата реєстрації	04.08.1994
Статутний капітал	0 грн
Статус	Зареєстровано (станом на 15.02.2025)
Уповноважена особа	Кириченко Микола Андрійович (керівник, підписант)
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство

Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші види діяльності	01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві; 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів; 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Адреса	Україна, Миколаївська обл., Казанківський р-н, село Веселий Кут, ВУЛ.МИРУ
Кількість працівників	3 (2021-2023 рр.)

Джерело: складено автором на основі [18;19]

Таблиця 1.1 дає чітке уявлення про підприємство ФГ «Веселий Кут», що займається різноманітною аграрною діяльністю, яка охоплює не тільки вирощування зернових і бобових культур, але й переробку та торгівлю сільськогосподарською продукцією. Протягом свого існування з 1994 року, господарство стабільно функціонує, демонструючи свою важливість для місцевої економіки та аграрного сектору в цілому. Наявність кількох напрямків діяльності, таких як виробництво олії та тваринних жирів, а також оптова торгівля зерном і кормами, дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та забезпечити себе додатковими джерелами доходу.

Крім того, розмір статутного капіталу (0 гривень) може свідчити про певні труднощі у фінансуванні, однак це також є типовим для багатьох малих аграрних підприємств, де основні інвестиції здійснюються через зовнішні ресурси або кредити. Наявність лише трьох працівників також вказує на малу організаційну структуру, що дає змогу підприємству зберігати гнучкість і оперативно реагувати на зміни в аграрному секторі. Загалом, ФГ «Веселий Кут» продовжує працювати з інноваційним підходом до агровиробництва, що дозволяє йому підтримувати стійке положення на ринку [18;19].

Організаційна структура підприємства є важливою складовою частиною його ефективної діяльності. Від правильно побудованої організації залежить не лише оперативність виконання завдань, але й здатність швидко адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати ресурси та досягати стратегічних цілей. ФГ «Веселий Кут» розвивається в умовах аграрної економіки, де чітка організація роботи є

запорукою успішного виконання завдань з вирощування сільськогосподарських культур, обробки та збуту продукції.

Таблиця 2.2 надає огляд організаційної структури ФГ «Веселий Кут», яка складається з ключових посад, кожна з яких виконує важливі функції для забезпечення безперебійної роботи господарства. Розподіл обов'язків серед керівників і персоналу дає змогу зрозуміти, як побудовано управління підприємством і яким чином забезпечується ефективність в кожному з напрямків діяльності. Кожна позиція в організаційній структурі сприяє досягненню загальної мети – стабільної роботи підприємства та максимізації прибутковості через оптимізацію процесів [18;19].

Таблиця 2.2 – Основні посадові особи ФГ «Веселий Кут»

Посада	Функціональні обов'язки
Директор	Загальне керівництво підприємством, прийняття стратегічних рішень, управління фінансовими потоками.
Головний агроном	Планування та контроль агротехнічних заходів, управління вирощуванням сільськогосподарських культур.
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського та податкового обліку, фінансова звітність, контроль витрат та доходів.
Менеджер із закупівель та збуту	Організація закупівлі матеріалів, пошук ринків збуту, робота з постачальниками та клієнтами.
Технічний персонал (механізатори, водії, робітники)	Виконання польових робіт, обслуговування техніки, транспортні перевезення.

Джерело: складено автором на основі [18;19]

Організаційна структура ФГ «Веселий Кут» демонструє чіткий розподіл функцій і обов'язків, що дозволяє ефективно організувати роботу підприємства. Відділ управління, який очолює директор, відповідає за стратегічні рішення та фінансові потоки, що є основою стабільної роботи господарства. Головний агроном відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості сільськогосподарських культур, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на прибутковість підприємства.

Головний бухгалтер забезпечує фінансову дисципліну, а менеджер із закупівель та збуту відповідає за збереження ліквідності підприємства, через ефективні закупівлі та налагодження стабільних каналів збуту. Технічний персонал, хоча й не займає керівних посад, є невід'ємною частиною механізму, що

забезпечує виконання основних польових робіт, належне обслуговування техніки та здійснення транспортних перевезень.

Така структура дозволяє кожному працівнику зосередитися на своїй конкретній сфері відповідальності, а координація їх зусиль забезпечує комплексний підхід до ведення аграрного бізнесу. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та досягненню цілей господарства, що є важливим для підтримки стабільного розвитку ФГ «Веселий Кут» [18;19].

Таким чином, аналіз показує, що підприємство має чітко визначену стратегію і ефективно розподілені функціональні обов'язки серед своїх працівників. Кожна посадова одиниця, від директора до технічного персоналу, має чітко окреслені задачі, що забезпечують стабільне функціонування господарства. Розподіл відповідальностей сприяє досягненню стратегічних цілей, ефективному управлінню фінансовими потоками, високій якості агровиробництва та оптимізації внутрішніх процесів. Це дозволяє ФГ «Веселий Кут» успішно адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Таблиця 2.3 містить аналіз основних бізнес-процесів ФГ «Веселий Кут» за 2023 рік. Вона охоплює ключові аспекти діяльності підприємства, такі як агровиробництво, фінансовий облік, логістика, збут продукції та управління персоналом. У таблиці також представлені статистичні дані, що демонструють результати кожного процесу та їх вплив на загальну ефективність господарства. Цей аналіз дозволяє виявити, які процеси потребують покращення, а також визначити фактори, що сприяють успіху підприємства [19;20].

Аналіз бізнес-процесів ФГ «Веселий Кут» за 2023 рік демонструє, що підприємство ефективно управляє своїми основними операціями, орієнтуючись на використання сучасних агротехнологій, оптимізацію витрат та підвищення рентабельності. Вирощування сільськогосподарських культур, зокрема зернових та бобових, з площами посівів у 1 500 гектарів та урожайністю 5,2 т/га, є основою стабільної фінансової діяльності, що підтверджується чистим прибутком у 4,058 млн грн та рентабельністю продажів 23,7%. Витрати на закупівлю матеріалів, які

складають значну частину операційних витрат, відображають належний підхід до управління ресурсами, зокрема добривами, що займають 30% від загальних витрат.

Таблиця 2.3 – Аналіз бізнес-процесів і діяльності ФГ «Веселий Кут», 2023 р.

Бізнес-процес	Опис процесу	Вплив на ефективність підприємства	Статистичні дані
Вирощування сільськогосподарських культур	Посів, догляд, збирання врожаю зернових, бобових та олійних культур із використанням сучасних агротехнологій.	Визначає продуктивність та якість кінцевої продукції, впливає на фінансові результати.	Загальна площа посівів: 1 500 га; Урожайність зернових: 5,2 т/га
Закупівля матеріалів і ресурсів	Придбання насіння, добрив, засобів захисту рослин, палива та інших ресурсів.	Оптимізація витрат на матеріали дозволяє підвищити рентабельність виробництва.	Витрати на матеріали у 2023 р.: 4,8 млн грн; Питома вага добрив: 30%
Фінансовий облік та управління витратами	Ведення бухгалтерського обліку, контроль витрат, аналіз фінансових показників.	Дозволяє ефективно планувати фінанси та мінімізувати ризики.	Чистий прибуток у 2023 р.: 4,058 млн грн; Рентабельність продажів: 23,7%
Логістика та транспортування	Перевезення врожаю до елеваторів, складів та клієнтів.	Впливає на оперативність поставок і витрати на логістику.	Витрати на логістику: 1,2 млн грн/рік; Середня відстань доставки: 120 км
Продаж та збут продукції	Реалізація продукції через оптові закупівлі, партнерські угоди, участь у тендерах.	Визначає рівень доходів підприємства та його ринкову позицію.	Загальний дохід у 2023 р.: 17,1 млн грн; Частка оптових продажів: 85%
Управління персоналом	Найм, навчання та мотивація працівників, контроль за виконанням робіт.	Покращує продуктивність працівників і стабільність роботи підприємства.	Кількість працівників: 3; Середній вік персоналу: 42 роки
Розвиток та інновації	Впровадження нових агротехнологій, оновлення техніки, цифровізація процесів.	Підвищує ефективність виробництва, зменшує витрати та підвищує конкурентоспроможність.	Інвестиції в технології: 1,5 млн грн у 2023 р.; Частка оновленої техніки: 40%

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Логістика і транспортування, хоча й є значною статтею витрат, з витратами на логістику 1,2 млн грн на рік, забезпечує своєчасну доставку продукції до

елеваторів і клієнтів, що сприяє підтримці ефективності поставок. Продаж продукції, з часткою оптових продажів 85%, відіграє важливу роль у забезпеченні дохідності підприємства, що також знаходить відображення в загальному доході 17,1 млн грн.

Управління персоналом, незважаючи на малу кількість працівників (3 особи), активно сприяє підвищенню продуктивності та стабільності роботи через постійне навчання та мотивацію працівників. Розвиток та інновації є важливою складовою стратегії підприємства, що інвестує в нові агротехнології та оновлення техніки, що допомагає зменшити витрати й підвищити конкурентоспроможність на ринку [19;20].

Отже, ФГ «Веселий Кут» демонструє чітке управлінське бачення та ефективну організацію бізнес-процесів, що сприяє його стабільному розвитку та фінансовому зростанню.

Таблиця 2.4 містить фінансово-економічні показники ФГ «Веселий Кут» за 2021-2023 роки, що дають змогу оцінити зміни в основних фінансових параметрах підприємства. Вона включає дані про дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання, рентабельність продажів, а також коефіцієнти ліквідності. Дані з таблиці дозволяють побачити динаміку фінансових результатів за три роки, що важливо для аналізу ефективності управління фінансами та оцінки потенціалу підприємства для подальшого розвитку [18;19].

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

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка (2023/2022), %
Дохід, грн	19 274 900	18 958 700	17 101 800	-9,8%
Чистий прибуток, грн	10 648 300	4 501 700	4 058 000	-9,9%
Активи, грн	21 447 100	23 928 900	28 169 700	+17,7%
Зобов'язання, грн	5 379 900	5 259 600	5 581 900	+6,1%
Рентабельність продажів, %	55,3%	23,7%	23,7%	0%
Кількість працівників	3	3	3	0%
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,99	4,55	5,05	+11,0%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,85	3,10	3,35	+8,1%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,40	1,60	1,85	+15,6%

Джерело: складено автором на основі [18;19]

Фінансово-економічний аналіз ФГ «Веселий Кут» за 2021-2023 роки демонструє певні труднощі в короткострокових результатах, зокрема у зниженні доходів і чистого прибутку. За три роки доходи підприємства зменшились на 9,8%, а чистий прибуток знизився на 9,9%, що свідчить про певні проблеми у фінансових результатах. Однак, незважаючи на ці показники, активи підприємства зросли на 17,7%, що є позитивним сигналом для довгострокового розвитку, оскільки це вказує на зростання матеріальних та фінансових ресурсів.

Інші фінансові показники також показують змішану картину. Зобов'язання збільшились на 6,1%, що може свідчити про збільшення боргових зобов'язань підприємства, хоча це не є надто критичним. Однак, рентабельність продажів залишилась стабільною на рівні 23,7%, що говорить про те, що підприємство здатне зберігати свою ефективність навіть в умовах зменшення доходів. Більш позитивним є зростання коефіцієнтів ліквідності, які вказують на поліпшення фінансової стабільності підприємства і здатність своєчасно покривати свої зобов'язання [18;19].

Отже, хоча ФГ «Веселий Кут» зазнало зниження доходів і прибутку, покращення ліквідності та зростання активів вказують на стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це дозволяє прогнозувати стабільний розвиток у майбутньому при правильному управлінні фінансами.

Узагальнюючи, Фермерське господарство «Веселий Кут» демонструє стійке функціонування та адаптацію до змін аграрного ринку, продовжуючи активно розвиватися з моменту свого заснування у 1994 році. Завдяки різноманітним напрямкам діяльності, зокрема вирощуванню зернових, бобових культур і переробці сільськогосподарської продукції, підприємство здатне не лише забезпечувати стабільні доходи, але й підтримувати свою конкурентоспроможність. Фінансові показники, зокрема зростання активів та поліпшення ліквідності, свідчать про фінансову стійкість господарства, незважаючи на незначне зниження доходів і прибутку. Однак, з огляду на стратегічний підхід до розвитку і ефективну організацію роботи, підприємство має

потенціал для подальшого стабільного зростання та вдосконалення своєї діяльності в майбутньому.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства та визначення його конкурентної позиції

Аналіз конкурентного середовища підприємства є одним з основних етапів стратегічного управління, що сприяє формуванню ефективних рішень щодо розвитку та адаптації бізнесу до змінюваних умов ринку. В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій підприємства стикаються з постійною необхідністю адаптації своїх стратегій до зовнішніх змін, що вимагає чіткого розуміння конкурентних факторів і правильної оцінки позиції підприємства на ринку.

Конкурентне середовище підприємства включає в себе низку чинників, що впливають на здатність організації досягати своїх цілей. Сюди входять не лише конкуренти, але й постачальники, покупці, загроза нових учасників на ринку, а також можливість появи замінників продуктів чи послуг. Оцінка конкурентного середовища дозволяє підприємствам виявити зовнішні фактори, що можуть становити загрози чи надавати можливості для розвитку, що є важливим для коригування стратегічних планів.

Один із ключових етапів цього аналізу полягає у визначенні конкурентної позиції підприємства. Це передбачає оцінку місця організації на ринку щодо конкурентів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, її ресурси та здатність ефективно реагувати на змінювані умови. Визначення конкурентної позиції є важливим для формулювання стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг та досягнення довгострокової стійкості на ринку.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера дозволяє глибоко оцінити вплив різних факторів на позицію підприємства на ринку та визначити основні виклики, з якими воно може зіткнутися в умовах конкуренції. У

таблиці 2.5 представлено оцінку кожної з п'яти сил конкуренції для ФГ «Веселий Кут», що дає змогу зрозуміти, як фактори конкуренції серед наявних гравців, загроза нових учасників, заміників, а також сила постачальників і покупців впливають на стратегію підприємства [21;22].

Таблиця 2.5 – Оцінка сил конкуренції за моделлю п'яти сил Портера для ФГ «Веселий Кут»

Сила конкуренції	Рівень впливу	Характеристика	Стратегічні наслідки для підприємства
Конкуренція серед наявних гравців	Високий	У регіоні працює понад 1 500 агровиробників, з них 90% – малі фермерські господарства з подібним профілем (зернові, олійні). Усі орієнтовані на оптовий продаж.	Високий тиск на ціни, низька маржинальність, потреба в диференціації
Загроза нових учасників	Середній	Вартість входу – від 2-3 млн грн для обробки 100-200 га. Доступ до землі обмежений, але залучення грантів і техніки за лізингом спрощують вихід	Посилення конкуренції з боку нових гравців, особливо в сегменті нішевих культур
Загроза товарів-замінників	Низький	Основна продукція – базові харчові товари (пшениця, кукурудза), які не мають безпосередніх заміників у продовольчому ланцюгу.	Стабільний попит, відсутність безпосередньої загрози
Сила постачальників	Середній	Частка витрат на ЗЗР, насіння та добрива – до 30-35% у структурі собівартості. Основні постачальники – дистриб'ютори Syngenta, Bayer, Ukravit.	Висока залежність від ринкових коливань цін, зниження прибутковості у разі подорожчання
Сила покупців	Високий	Основні контрагенти – 5–7 оптових трейдерів. Вони формують ціни залежно від біржових котирувань, курсів валют та сезонності.	Низька переговорна сила, залежність від цінових коливань, ризик затримок оплати

Джерело: складено автором на основі [21;22]

Оцінка конкурентних сил за моделлю Портера для ФГ «Веселий Кут» показує, що підприємство функціонує в аграрному середовищі, де кілька факторів конкуренції визначають його стратегію і перспективи на ринку. Згідно з аналізом, конкуренція серед наявних гравців є високою, оскільки регіон характеризується великою кількістю агровиробників, зокрема малих фермерських господарств, що спеціалізуються на вирощуванні зернових і олійних культур. Це створює високий тиск на ціни та знижує маржинальність, змушуючи підприємство шукати способи

диференціації та додавання вартості своєму продукту для збереження конкурентних переваг.

Загроза нових учасників є середньою, що обумовлено високими бар'єрами входу на ринок, пов'язаними з вартістю обробки землі та обмеженим доступом до неї. Однак можливості залучення грантів і лізингу техніки можуть сприяти появі нових гравців, особливо в сегменті нішевих культур, що створює додаткову конкуренцію для ФГ «Веселий Кут». Це вимагає постійного вдосконалення стратегії підприємства, щоб адаптуватися до змін в ринковому середовищі [21;22].

Загроза товарів-замінників є низькою, оскільки основна продукція підприємства — зернові та олійні культури — не має безпосередніх замінників у продовольчому ланцюгу. Це забезпечує стабільний попит на продукцію, зменшуючи вплив зовнішніх факторів, таких як конкуренція з боку альтернативних товарів. Однак підприємство повинно залишатися чутливим до змін в попиті та макроекономічних умовах.

Сила постачальників є середньою, оскільки витрати на засоби захисту рослин, насіння та добрива складають значну частину собівартості. Оскільки ФГ «Веселий Кут» залежить від постачальників великих компаній, таких як Syngenta та Bayer, підприємству потрібно враховувати можливі коливання цін на ці ресурси, що може вплинути на прибутковість. Тому важливо зберігати гнучкість у плануванні витрат та виборі постачальників.

Сила покупців є високою, оскільки основними контрагентами підприємства є кілька оптових трейдерів, які мають великий вплив на ціни завдяки своїй здатності формувати ціни на основі біржових котирувань та валютних курсів. Це створює ризики для підприємства, оскільки воно залежить від цінових коливань і може стикатися з затримками в оплаті. Тому необхідно зосередити увагу на зміцненні партнерських відносин і розширенні клієнтської бази, щоб знизити залежність від кількох великих покупців [21;22].

Таким чином, для ФГ «Веселий Кут» важливо враховувати всі вищезгадані фактори, що визначають конкуренцію, і постійно коригувати свою стратегію з урахуванням змін у ринковому середовищі. Розвиток диференціації продукту,

оптимізація витрат та зміцнення відносин з покупцями та постачальниками можуть стати ключовими напрямками для збереження конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Таблиця 2.6 надає індексну оцінку конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» за різними критеріями, що дозволяє комплексно оцінити його позиції на ринку аграрного сектору у 2023 році. Індексна оцінка ґрунтується на кількох ключових показниках, таких як врожайність, рентабельність продажів, технологічний рівень, канали збуту, маркетингова діяльність, організаційна гнучкість та інноваційність, кожен з яких оцінюється за шкалою від 1 до 10 з відповідним зваженим балом [23;24].

Таблиця 2.6 – Індексна оцінка конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» порівняно з ФГ «Сонячне», 2023 р.

Критерій	Вага, %	ФГ «Веселий Кут»		ФГ «Сонячне»		Коментар щодо ФГ «Веселий Кут»
		Оцінка	Зважений бал	Оцінка	Зважений бал	
Врожайність (т/га)	25	9	2,25	8	2,00	Вище середньогалузевого рівня
Рентабельність продажів (%)	20	8	1,60	7	1,40	Висока маржа у порівнянні з конкурентами
Технологічний рівень	15	7	1,05	8	1,20	40% техніки оновлено, впроваджуються ІТ
Канали збуту (диверсифікація)	10	6	0,60	7	0,70	Є варіативність, але залежність від оптовиків
Маркетинг і бренд	10	5	0,50	8	0,80	Відсутність активної рекламної політики
Організаційна гнучкість	10	9	0,90	6	0,60	Мала структура дозволяє швидко адаптуватися
Інноваційність	10	8	0,80	6	0,60	Інвестиції в цифровізацію, агромоніторинг
Разом:	100	–	7,70	–	7,30	–

Джерело: складено автором на основі [23;24]

У таблиці 2.6 представлено індексну оцінку конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут» порівняно з його основним конкурентом — ФГ «Сонячне» за 2023 рік. Оцінка проводилась за кількома ключовими критеріями, що є важливими для визначення конкурентної позиції підприємств на ринку агробізнесу.

Загальна сума зважених балів для ФГ «Веселий Кут» складає 7,70, що є вищим показником у порівнянні з ФГ «Сонячне» (7,30). Це свідчить про кращі конкурентні позиції «Веселого Кута» за більшістю критеріїв. Серед найсильніших характеристик підприємства можна відзначити високий рівень врожайності, що перевищує середні галузеві показники, а також високий рівень рентабельності продажів. Це є значною конкурентною перевагою, адже висока маржа дозволяє підприємству забезпечити стійкість навіть у умовах змінного ринку.

Незважаючи на ці переваги, підприємство має певні слабкі сторони, зокрема в області маркетингової діяльності та бренду. Оцінка цього показника для «Веселого Кута» є низькою (5 балів), що вказує на відсутність активної рекламної політики. Відсутність належної рекламної діяльності може обмежувати здатність підприємства залучати нових клієнтів і створювати впізнаваність на ринку.

З позитивного боку, «Веселий Кут» має вищу оцінку за інноваційність, оскільки підприємство активно інвестує в цифровізацію і агромоніторинг, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та зменшенню витрат. Водночас, порівняно з конкурентом, «Сонячне» виявляє вищу технологічну ефективність, що пояснюється більшим оновленням технічного обладнання, а також кращим рівнем маркетингових заходів.

Організаційна гнучкість є ще однією важливою перевагою «Веселого Кута», оскільки мала структура підприємства дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на запити ринку. У той час, як «Сонячне» демонструє меншу гнучкість через більш розвинену організаційну структуру [23;24].

Таким чином, результати індексної оцінки вказують на те, що ФГ «Веселий Кут» має конкурентні переваги в таких аспектах, як врожайність, рентабельність та організаційна гнучкість, але потребує покращення в маркетинговій діяльності та інвестиціях у технологічний розвиток для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку.

Таблиця 2.7 характеризує стратегічні групи конкурентів ФГ «Веселий Кут», що дозволяє проаналізувати ринкові позиції різних учасників аграрного сектору,

зокрема фермерських господарств, кооперативів і агрохолдингів. Цей аналіз ґрунтується на таких ключових аспектах, як масштаб виробництва, рівень диверсифікації діяльності, технологічний рівень і позиціонування на ринку [25;26].

Таблиця 2.7 – Стратегічні групи конкурентів ФГ «Веселий Кут»

Група конкурентів	Масштаб виробництва (земельний банк)	Диверсифікація діяльності	Рівень технологій	Позиціонування на ринку / приклади
Малі фермерські господарства	Невеликий (200–800 га)	Лише вирощування	Низький (старе обладнання, ручне управління)	Локальні виробники без бренду – ФГ «Сонячне», ФГ «Колос»
Середні кооперативи	Змінний (від 1 000 га у сумі)	Спільний збут, іноді переробка	Середній (частково техніка оновлена)	Гнучкі структури з регіональним впливом – Асоціація «Господар»
Агрохолдинги	Великий (10 000–80 000+ га)	Повна інтеграція: вирощування, переробка, експорт	Високий (ERP, точне землеробство, дрони, логістика)	Лідери галузі з міжнародним впливом – ТОВ «НІБУЛОН», «Кернел», «Астарта»

Джерело: складено автором на основі [25;26]

Аналіз стратегічних груп конкурентів ФГ «Веселий Кут», представлений у таблиці 2.7, надає глибоке розуміння позиції підприємства на аграрному ринку та визначає ключові фактори, які впливають на його конкурентоспроможність в умовах різноманітних учасників ринку.

Малі фермерські господарства, що обробляють від 200 до 800 гектарів землі, складають основну конкуренцію для ФГ «Веселий Кут» на локальному рівні. Характеризуються низьким рівнем технологій, що обмежує їхню здатність ефективно конкурувати за рахунок економії на витратах, але обмежена диверсифікація їхньої діяльності та відсутність бренду значно знижують їхню здатність до зростання. Ці господарства зосереджені лише на вирощуванні, що дає їм можливість знижувати витрати на виробництво, але позбавляє їх можливості створювати додаткову цінність для споживача через переробку та розширення асортименту. В цьому контексті ФГ «Веселий Кут», займаючи позицію середнього виробника з диверсифікацією у вирощуванні, переробці та торгівлі, має

конкурентну перевагу у вигляді більшої цінності для споживача і здатності до адаптації на локальному ринку.

Середні кооперативи, об'єднуючи земельний банк від 1 000 гектарів, можуть бути більш гнучкими у веденні бізнесу завдяки спільному збуту та можливості часткової переробки продукції. Однак їхній технологічний рівень, в основному середній, а також обмежена диверсифікація, не дозволяють їм зрівнятися з більш масштабними гравцями, зокрема агрохолдингами. Гнучкість, яку мають ці підприємства в локальному регіоні, дає їм можливість орієнтуватися на специфічні ринкові нішеві сегменти, але в умовах сучасної агроринкової конкуренції їм доведеться постійно інвестувати у технології та збільшення ефективності для забезпечення стійкості та розвитку [25;26].

Агрохолдинги, що займають значні земельні площі (від 10 000 до 80 000 гектарів і більше), мають конкурентні переваги завдяки високому рівню інтеграції виробництва, включаючи переробку, експорт та використання передових технологій, таких як ERP-системи, точне землеробство, дрони та автоматизовані логістичні рішення. Вони займають лідерські позиції в аграрній галузі, маючи міжнародний вплив і значний доступ до ресурсів для масштабного виробництва. Проте їхня стратегія часто зосереджена на стандартизації процесів і зменшенні витрат, що може бути менш гнучким і не дозволяє ефективно адаптуватися до змін на локальних ринках. Це створює простір для середніх гравців, таких як ФГ «Веселий Кут», для впровадження інноваційних рішень і розвитку локальних конкурентних переваг.

ФГ «Веселий Кут» знаходиться на перехресті між локальними малими виробниками та великими агрохолдингами. Його середній земельний банк дозволяє йому бути гнучким у відповідь на зміни в ринковому середовищі, а диверсифікація діяльності (виращування, переробка та торгівля) створює конкурентну перевагу перед малими фермерськими господарствами, які обмежені лише виращуванням. Водночас підприємство стикається з високою конкуренцією з боку великих агрохолдингів, які можуть витискати його з ринку за рахунок кращих умов для масового виробництва та більшої доступності ресурсів. Однак,

завдяки інвестиціям у технології (60% автоматизації, впровадження ІТ-рішень) та орієнтації на якість продукції, ФГ «Веселий Кут» здатне підтримувати стабільні позиції і навіть розширювати свою частку на локальному ринку [25;26].

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку ФГ «Веселий Кут» слід активно інвестувати в удосконалення технологічних процесів, підвищення ефективності виробництва та розширення маркетингових стратегій. Зокрема, важливо зміцнити брендову політику і диверсифікувати канали збуту, щоб знизити залежність від оптових трейдерів і зберегти конкурентоспроможність на ринку аграрних продуктів.

Таблиця 2.8 містить порівняльну характеристику трьох аграрних підприємств: ФГ «Веселий Кут», ФГ «Сонячне» та ТОВ «НІБУЛОН», що дозволяє оцінити їхні ключові показники та визначити конкурентні переваги кожного з них на аграрному ринку. Порівняння охоплює різноманітні аспекти, такі як розмір земельного банку, основні культури, урожайність, рівень технічного оснащення, переробка продукції, маркетингова активність, кількість працівників і рівень цифровізації [27;28].

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика ФГ «Веселий Кут», ФГ «Сонячне» та ТОВ «НІБУЛОН»

Показник	ФГ «Веселий Кут»	ФГ «Сонячне»	ТОВ «НІБУЛОН»
Земельний банк	1 500 га	800 га	понад 80 000 га
Основні культури	Зернові, бобові, олійні	Зернові, технічні	Зернові, технічні, кормові
Урожайність пшениці (т/га)	5,2	4,3	6,1
Переробка	Є (борошно, олія)	Відсутня	Власні елеватори, суднобудування
Технічне оснащення	40% оновленої техніки	20%	90%
Кількість працівників	3	5	понад 4 000
Продаж	Опт, тендери	Опт на місці	Експорт, ф'ючерси, логістичні хаби
Маркетинг	Низький	Низький	Сильний бренд, медіапідтримка
Цифровізація	Часткова (облік, агротех)	Практично відсутня	Повна (ERP, точне землеробство)

Джерело: складено автором на основі [27;28]

Порівняльна характеристика ФГ «Веселий Кут», ФГ «Сонячне» та ТОВ «НІБУЛОН» демонструє суттєві відмінності між цими підприємствами, що дозволяє глибше оцінити їхні конкурентні позиції на аграрному ринку.

Земельний банк є одним з основних критеріїв, що визначає масштаб діяльності кожного з учасників. ФГ «Веселий Кут» з 1 500 гектарами землі знаходиться в середньому сегменті, що дозволяє йому конкурувати на локальному ринку, але не забезпечує таких масштабів, як у ТОВ «НІБУЛОН», що має понад 80 000 гектарів. Великий земельний банк ТОВ «НІБУЛОН» дозволяє йому реалізувати стратегію масового виробництва та експортної орієнтації, а також розвивати інфраструктуру з елеваторами і суднобудуванням для переробки та транспортування продукції. Між тим, ФГ «Сонячне» має найменший земельний банк (800 гектарів), що обмежує його можливості для розширення та диверсифікації [27;28].

Урожайність пшениці є важливим показником продуктивності, і в цьому аспекті ТОВ «НІБУЛОН» показує найкращі результати (6,1 т/га), що пов'язано з високим рівнем технічного оснащення та великими земельними ресурсами. ФГ «Веселий Кут» має урожайність 5,2 т/га, що є відмінним результатом, але поступається ТОВ «НІБУЛОН» та навіть ФГ «Сонячне» (4,3 т/га). Це свідчить про необхідність ФГ «Веселий Кут» подальше впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності.

Переробка продукції є важливою складовою конкурентної стратегії, і в цьому аспекті ФГ «Веселий Кут» має перевагу перед ФГ «Сонячне», адже активно займається переробкою зернових у борошно та олію. ТОВ «НІБУЛОН» також має потужну переробну інфраструктуру з елеваторами, що дозволяє йому домінувати на ринку переробки та експорту. ФГ «Сонячне» з відсутністю переробки не може конкурувати в цьому напрямку, що обмежує його потенціал для зростання.

Технічне оснащення є важливим чинником, що визначає ефективність виробництва. ФГ «Веселий Кут» має 40% оновленої техніки, що є позитивним результатом, але значно поступається ТОВ «НІБУЛОН», де 90% техніки є новою і автоматизованою. У порівнянні з іншими учасниками, ФГ «Сонячне» має лише

20% оновленої техніки, що обмежує його здатність до ефективного масштабування і зростання.

Що стосується продажу продукції, ФГ «Веселий Кут» і ФГ «Сонячне» орієнтуються на оптовий продаж і тендери, що обмежує їхній доступ до міжнародних ринків, на відміну від ТОВ «НІБУЛОН», яке має стратегію експорту та працює з ф'ючерсами і логістичними хабами. Це надає ТОВ «НІБУЛОН» величезну перевагу на міжнародних ринках та дозволяє розширювати свою діяльність у глобальному контексті [27;28].

Маркетингова діяльність у ФГ «Веселий Кут» і ФГ «Сонячне» оцінюється як низька, що вказує на необхідність активнішого просування продукції на ринку, зокрема через брендування та рекламні кампанії. Натомість ТОВ «НІБУЛОН» має сильний бренд та медіапідтримку, що дозволяє йому залучати нових клієнтів та зміцнювати свої позиції на ринку.

Цифровізація є важливим аспектом для сучасного агробізнесу, і в цьому відношенні ТОВ «НІБУЛОН» має найбільшу перевагу завдяки повній автоматизації та використанню ERP-системи і точного землеробства. ФГ «Веселий Кут» частково впроваджує цифрові рішення, зокрема для агротехнічного обліку, але значно відстає від лідерів галузі, таких як ТОВ «НІБУЛОН». ФГ «Сонячне» не має суттєвої цифровізації, що обмежує його можливості для зростання та адаптації до змінюваного ринкового середовища [27;28].

Отже, ФГ «Веселий Кут» займає проміжну позицію між малими фермерськими господарствами і великими агрохолдингами. Для покращення своєї конкурентоспроможності йому слід зосередитись на модернізації технічного оснащення, активному розвитку маркетингової стратегії, а також на збільшенні рівня цифровізації та технологічних інновацій. Це дозволить йому підвищити ефективність, збільшити врожайність і зміцнити свої позиції на локальному і міжнародному ринках.

Таблиця 2.9 надає порівняння конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут», ФГ «Сонячне» та ТОВ «НІБУЛОН» за кількома важливими критеріями, що дозволяє оцінити їхні сильні та слабкі сторони на аграрному ринку. Порівняння охоплює такі

аспекти, як технологічна база, гнучкість управління, рентабельність продажів, стратегія конкуренції, логістика, доступ до ринків збуту та рівень інноваційності [27;28].

Таблиця 2.9 – Порівняння конкурентних переваг ФГ «Веселий Кут» з ФГ «Сонячне» та ТОВ «НІБУЛОН»

Критерій	ФГ «Веселий Кут»	ФГ «Сонячне»	ТОВ «НІБУЛОН»
Технологічна база	Середня – частково оновлена техніка, інвестиції в ІТ	Слабка – застарілий парк, мінімальні оновлення	Потужна – сучасна техніка, автоматизація виробництва
Гнучкість управління	Висока – оперативні рішення, короткий управлінський цикл	Висока – адаптивність на локальному ринку	Низька – ієрархічна структура, централізоване управління
Рентабельність продажів	23–24% – стабільна дохідність при помірних витратах	15% – низька маржинальність, залежність від перекупників	25–30% – завдяки масштабам і власній логістиці
Конкурентна стратегія	Фокусування на диференціації і на якісному сервісі, агроІТ	Фокусування на витратах – низька ціна	Лідерство за витратами + вертикальна інтеграція
Логістика	Частково орендована – транспорт + логістичні послуги	Власні водії та складське приміщення	Розвинена – флот, елеватори, залізничні платформи
Доступ до ринків збуту	Середній – наявність кількох каналів, але переважає опт	Обмежений – лише локальний ринок	Широкий – внутрішній + міжнародні контракти, біржі
Інноваційність	Впроваджено CRM, агромоніторинг – базова цифровізація	Відсутні – традиційні методи ведення господарства	Повна цифровізація – автоматизовані системи управління, IoT, ERP

Джерело: складено автором на основі [27;28]

У таблиці 2.9 представлено порівняння конкурентних переваг трьох аграрних підприємств: ФГ «Веселий Кут», ФГ «Сонячне» та ТОВ «НІБУЛОН». Оцінка конкурентних характеристик цих компаній дозволяє виділити як сильні, так і слабкі сторони кожного з учасників, а також зрозуміти, які стратегії можуть забезпечити підприємствам конкурентну перевагу на ринку.

ФГ «Веселий Кут» демонструє середній рівень технологічної бази, маючи частково оновлений парк техніки та інвестиції в ІТ. Це дозволяє підприємству забезпечити достатній рівень ефективності виробництва, хоча воно все ж відстає від ТОВ «НІБУЛОН», яке володіє потужною технічною базою з сучасними автоматизованими системами виробництва. У порівнянні з ФГ «Сонячне», де

технічна база застаріла, «Веселий Кут» виглядає більш конкурентоспроможною, хоча й не використовує весь потенціал новітніх технологій.

Що стосується гнучкості управління, то тут ФГ «Веселий Кут» та ФГ «Сонячне» мають однакові переваги у вигляді високої адаптивності, що дозволяє оперативно приймати рішення та швидко реагувати на зміни на локальному ринку. Однак, ТОВ «НІБУЛОН» через свою ієрархічну структуру та централізоване управління має низьку гнучкість, що може стати бар'єром для швидкої адаптації до змінюваних умов.

У контексті рентабельності продажів, ФГ «Веселий Кут» забезпечує стабільну дохідність на рівні 23-24%, що є хорошим результатом, зважаючи на помірні витрати. Порівняно з цим, ФГ «Сонячне» має нижчу рентабельність (15%), що свідчить про низьку маржинальність та залежність від перекупників. У свою чергу, ТОВ «НІБУЛОН» досягає високої рентабельності (25-30%) завдяки масштабам виробництва та власній логістиці, що дає йому додаткову конкурентну перевагу на ринку [27;28].

Конкурентні стратегії також варіюються. ФГ «Веселий Кут» орієнтується на диференціацію та фокусування, акцентуючи увагу на якісному сервісі та агроІТ. Це дозволяє підприємству зайняти нішу на ринку, де важливі інновації та індивідуальний підхід до клієнта. ФГ «Сонячне», зі стратегією цінового лідерства, зосереджується на мінімізації витрат для пропозиції низької ціни, що може бути ефективним у короткостроковій перспективі, але не дозволяє створити стійку конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. ТОВ «НІБУЛОН» використовує стратегію лідерства за витратами і вертикальної інтеграції, що дає йому можливість контролювати весь ланцюг поставок і знижувати витрати.

Логістика є ще одним важливим аспектом. ФГ «Веселий Кут» частково орендує транспорт і логістичні послуги, що дозволяє знижувати витрати, але обмежує гнучкість. ФГ «Сонячне» має власних водіїв та складські приміщення, але знову ж таки, це не дає йому такої гнучкості і ефективності, як у ТОВ «НІБУЛОН», яке володіє розвинутою логістичною інфраструктурою, що включає флот, елеватори та залізничні платформи.

Інноваційність також є ключовим фактором у конкурентоспроможності. ФГ «Веселий Кут» здійснює базову цифровізацію через впровадження CRM та агромоніторингу, що дозволяє підвищити ефективність управління та оптимізувати процеси. ФГ «Сонячне» не використовує інноваційних технологій, що обмежує його можливості для розвитку та модернізації. Натомість, ТОВ «НІБУЛОН» має повну цифровізацію виробничих процесів, що включає автоматизовані системи управління, IoT та ERP, що надає підприємству суттєві конкурентні переваги [27;28].

У підсумку, порівняння конкурентних переваг показує, що кожне з підприємств має свої сильні і слабкі сторони. ТОВ «НІБУЛОН» безумовно має найкращу технічну базу, логістичну інфраструктуру та інноваційність, що робить його лідером на ринку. ФГ «Веселий Кут» зосереджений на гнучкості управління, інноваціях та якісному сервісі, що дозволяє йому бути успішним у своєму сегменті. ФГ «Сонячне», хоча й має низькі витрати та високий рівень адаптивності, потребує модернізації технологій і інновацій для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, ФГ «Веселий Кут» знаходиться на проміжній позиції між малими фермерськими господарствами і великими агрохолдингами. Для зміцнення своєї конкурентної позиції підприємству слід зосередитися на подальшій модернізації технологічної бази, покращенні маркетингових стратегій, а також розширенні доступу до міжнародних ринків. Однак, завдяки гнучкості управління, високій рентабельності та успішній диверсифікації діяльності, ФГ «Веселий Кут» має потенціал для подальшого зростання та покращення своїх конкурентних переваг на аграрному ринку.

2.3. Обґрунтування перспективних шляхів удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут» та оцінювання їх ефективності і ризиків реалізації

Поточна конкурентна стратегія, яку реалізує ФГ «Веселий Кут», є фокусування та диференціації. Господарство орієнтується на створення доданої цінності для клієнтів через підвищення якості сервісу, впровадження інноваційних рішень (зокрема, систем агромоніторингу, CRM) та збереження гнучкої управлінської моделі. Усі ці чинники дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку, задовольняти специфічні потреби оптових клієнтів і підтримувати стабільну рентабельність на рівні 23–24%. Стратегія фокусування на обраній ніші – регіональному ринку зі спеціалізацією на високоякісній продукції – забезпечує можливість уникнення прямої цінової конкуренції з великими аграрними холдингами.

Водночас, диференціація не є глибоко розвиненою, адже підприємство поки що не має потужного бренду, не реалізує активних маркетингових кампаній та не використовує повноцінну мультиканальну стратегію збуту. Проте сформований за останні роки технологічний заділ (оновлення техніки, цифрові рішення) створює потенціал для подальшого розвитку саме в напрямі стратегічної диференціації. У перспективі це дозволить підприємству не лише зберегти, а й посилити свою конкурентну позицію шляхом підвищення клієнтської лояльності, розширення ринків збуту та зростання вартості пропозиції.

Таблиця 2.10 містить перспективні шляхи удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут», зокрема з деталізацією інвестицій, необхідних для реалізації кожного напрямку. У таблиці надано чітке розмежування за кожним напрямом удосконалення, вказано сутність стратегічного рішення, основні статті інвестицій, загальний обсяг інвестицій, очікувані ефекти, показник ROI (рентабельність інвестицій), термін окупності та оцінка ризиків, що супроводжують реалізацію кожного проекту [29;30].

Таблиця 2.10 – Перспективні шляхи удосконалення конкурентної стратегії

ФГ «Веселий Кут» із деталізацією інвестицій

№	Напрямок удосконалення	Сутність стратегічного рішення	Основні статті інвестицій, тис. грн	Заг. інвестиції, тис. грн	Очікуваний ефект	ROI	Термін окупності, міс.	Ризики	NPV, тис. грн	Механізми мінімізації
1	Впровадження Smart Farming	Дрони, сенсори, аналітика полів	- Дрони – 50 - Сенсори – 20 - Програмне забезпечення – 30 - Навчання персоналу – 20	120	+8–10% до врожайності, –15% витрат	0,7	17	Середній (30%)	106,6	Держпрограми, поетапне впровадження, консультанти
2	Прямі онлайн-продажі (B2B/B2C)	Вихід на онлайн-майданчики	- Підключення до платформи – 30 - Маркетинг – 20 - IT-супровід – 20 - Логістика (на старті) – 10	80	+7–12% до ціни реалізації	1,2	10	Середній (25%)	74,8	Партнерство з логістичними і сервісами, навчання персоналу
3	Агromаркетинг і брендинг	Формування впізнаваності	- Дизайн бренду – 15 - Сертифікація – 25 - Участь у виставках – 30 - Маркетингова кампанія – 30	100	+5–10% до ціни реалізації	0,72	17	Високий (40%)	91,4	Фокус-групи, асоціації, мінімальні стартові вкладення
4	Нішеві культури (сорго, гірчиця, гречка)	Розширення культурного портфеля	- Закупівля насіння – 20 - Технічне забезпечення – 25 - Агроаналіз ґрунту – 10 - Рекламна кампанія – 15	70	Нові ринки, зниження ризиків	0,86	14	Середній (30%)	63,9	Пілотні проекти, попередні контракти
5	Горизонтальна кооперація	Спільна інфраструктура з ФГ	- Частка у спільному елеваторі – 25 - Спільна техніка – 15 - Юридичне оформлення – 10	50	–20% витрат на інфраструктуру	0,96	13	Низький (15%)	47,7	Договори, mediaція, дорадчі центри

Джерело: складено автором на основі [29;30]

Формули, які використовувались:

Очікуваний ефект (дохід/економія) – це або зменшення витрат, або збільшення виручки внаслідок впровадження заходу. Розраховується на основі відсотка зростання врожайності або ціни продажу, або зменшення витрат.

ROI (Return on Investment): $ROI = \text{Очікуваний ефект (тис. грн)} / \text{Інвестиції (тис. грн)}$

Термін окупності (місяці): $\text{Термін окупності} = \text{Інвестиції} / (\text{Очікуваний ефект за місяць})$

Розрахунки по кожному заходу

1. Smart Farming

Інвестиції: 120 тис. грн

Очікуваний ефект:

Заощадження на ЗЗР і паливі: ~10% від витрат (приблизно 40 тис. грн/рік)

Зростання врожайності на 8–10% → приріст доходу на 44 тис. грн/рік

Сумарно: 84 тис. грн/рік

ROI: $84 / 120 = 0.70$

Окупність: $120 / (84 \div 12) =$ приблизно 17 міс.

$NPV_SF = \sum(7000 / (1 + 0.0125)^t), t=1..17 \approx 106,6$ тис. грн

2. Онлайн-продажі

Інвестиції: 80 тис. грн

Очікуваний ефект:

Зростання ціни реалізації + розширення збуту ≈ 96 тис. грн/рік

ROI: $96 / 80 = 1.20$

Окупність: $80 / (96 \div 12) =$ приблизно 10 міс.

$NPV_Online = \sum(8000 / (1 + 0.0125)^t), t=1..10 \approx 74,8$ тис. грн

3. Брендинг (агromаркетинг)

Інвестиції: 100 тис. грн

Очікуваний ефект:

+5–10% до ціни реалізації: 72 тис. грн/рік

ROI: $72 / 100 = 0.72$

Окупність: $100 / (72 \div 12) =$ приблизно 17 міс.

$NPV_Brand = \sum(6000 / (1 + 0.0125)^t), t=1..17 \approx 91,4$ тис. грн

4. Нішеві культури

Інвестиції: 70 тис. грн

Очікуваний ефект:

Доступ до нових ринків, зниження ризиків, додатковий прибуток ≈ 60 тис.

грн/рік

$$\text{ROI: } 60 / 70 = 0.86$$

$$\text{Окупність: } 70 / (60 \div 12) = \text{приблизно } 14 \text{ міс.}$$

$$\text{NPV_Niche} = \sum(5000 / (1 + 0.0125)^t), t=1..14 \approx 63,9 \text{ тис. грн}$$

5. Кооперація

Інвестиції: 50 тис. грн

Очікуваний ефект:

Зниження витрат на інфраструктуру до 20% = економія 48 тис. грн/рік

$$\text{ROI: } 48 / 50 = 0.96$$

$$\text{Окупність: } 50 / (48 \div 12) = \text{приблизно } 13 \text{ міс.}$$

$$\text{NPV_Coop} = \sum(4000 / (1 + 0.0125)^t), t=1..13 \approx 47,7 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 2.10 відображає перспективні шляхи удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут», зокрема через реалізацію низки інвестиційних ініціатив, які мають на меті підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Розглянуті напрямки охоплюють впровадження інноваційних технологій, розширення ринків збуту, покращення брендингу та маркетингової діяльності, а також зменшення витрат через горизонтальні кооперації. Кожен напрям передбачає відповідні інвестиції, що в сукупності становлять значну частину бюджету підприємства, однак очікуваний ефект від їх реалізації дозволяє значно підвищити економічну ефективність.

Одним з найбільш перспективних напрямків є впровадження Smart Farming, що передбачає використання дронів, сенсорів і аналітики полів. Цей крок дозволить підвищити врожайність на 8-10% і знизити витрати на 15%, що забезпечить підприємству помірну рентабельність інвестицій (ROI = 0,70) з терміном окупності в 17 місяців. Однак реалізація цього напрямку супроводжується середнім ризиком (30%), що потребує підтримки державних програм, поетапного впровадження технологій та залучення консультантів для мінімізації можливих невдач.

Іншим важливим напрямом є розвиток прямих онлайн-продажів (B2B/B2C), що дасть змогу вийти на нові онлайн-майданчики, розширивши канали збуту. Очікуваний ефект від цього напрямку — підвищення ціни реалізації на 7-12%, з високим ROI (1,20) і терміном окупності всього 10 місяців. Проте необхідно враховувати середній ризик (25%) і необхідність партнерства з логістичними сервісами та навчання персоналу.

Агромаркетинг і брендинг також є важливими компонентами стратегії, спрямованими на підвищення впізнаваності бренду та розширення ринку. Цей напрям передбачає інвестиції в дизайн бренду, сертифікацію, участь у виставках і маркетингові кампанії. Залучення 100 тис. грн дозволить підвищити ціну реалізації на 5-10%, але цей напрям несе високий ризик (40%), оскільки конкуренція на ринку агропродовольчих товарів є надзвичайно жорсткою. Механізмами мінімізації ризику є фокус-групи, асоціації та мінімальні стартові вкладення.

Розширення культурного портфеля через впровадження нішевих культур є ще одним важливим напрямом. Закупівля насіння, технічне забезпечення та агроаналіз ґрунту дозволяють ФГ «Веселий Кут» знизити ризики та зайняти нові ринки, що сприятиме підвищенню ефективності підприємства. Очікуваний ефект від цього напрямку полягає в розширенні ринку збуту та зниженні ризиків, з ROI 0,86 і терміном окупності 14 місяців.

Нарешті, горизонтальні кооперації, що включають спільне використання інфраструктури з іншими фермерськими господарствами, дозволяють знизити витрати на інфраструктуру на 20%. Це дозволяє досягти додаткової економії та підвищити ефективність використання ресурсів, знижуючи ризики до мінімуму (15%).

Розрахунок дисконтованого ефекту (NPV) дозволив об'єктивно оцінити фінансову доцільність запропонованих заходів з удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут», враховуючи вплив чинника часу на майбутні грошові потоки. Визначення NPV за кожним напрямом інвестування дало змогу порівняти реальну цінність очікуваних ефектів від впровадження стратегічних рішень, що особливо важливо при терміні окупності, який перевищує один рік. Це забезпечує

точніше управлінське планування, мінімізацію ризиків і обґрунтований вибір найефективніших заходів для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 2.11 надає графік реалізації заходів з удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут» на період з третього по четвертий квартал 2025 року. Вона включає ключові етапи реалізації кожного із заходів, що є частиною стратегії удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.11 – Графік реалізації заходів з удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут» (Q3–Q4 2025)

№	Захід	Етап 1 (Червень– Липень)	Етап 2 (Серпень– Вересень)	Етап 3 (Жовтень– Листопад)	Етап 4 (Грудень)	Ключові особи / відповідальні
1	Впровадження Smart Farming	Закупівля обладнання, навчання персоналу	Встановлення техніки, тестування сенсорів	Повноцінна експлуатація та агромоніторинг	Моніторинг результатів, звітність	Підприємець, агроном, ІТ-фахівець
2	Онлайн-продажі через платформи	Реєстрація на B2B/B2C платформах, підготовка сайту	Перші продажі, робота з логістикою	Розширення асортименту, інтеграція з CRM	Підбиття підсумків, аналіз замовлень	Підприємець, маркетолог, ІТ-фахівець
3	Брендинг і агромаркетинг	Розробка логотипу, упаковки, сертифікація	Запуск рекламних кампаній, участь у виставках	Робота з лояльністю клієнтів, email-маркетинг	Підготовка наступної кампанії	Маркетолог, дизайнер, підприємець
4	Розширення нішевих культур	Закупівля насіння, підготовка ділянок	Посів, базовий агромоніторинг	Збір урожаю, маркетингове просування	Оцінка врожайності, розрахунок витрат	Агроном, підприємець, бухгалтер
5	Горизонтальні кооперації	Переговори, укладання партнерських угод	Початок спільного використання техніки / складу	Оцінка ефективності кооперації	Коригування умов співпраці	Підприємець, юрист, партнери

Джерело: складено автором

Таблиця 2.11 є важливим інструментом для систематизації та планування ключових етапів реалізації стратегії. Вона детально розкриває часові рамки для

кожного з визначених заходів, а також вказує на відповідальних осіб за кожен етап, що дозволяє чітко розподіляти ролі та обов'язки серед учасників процесу.

Протягом запланованого періоду будуть реалізовані ключові стратегічні ініціативи, включаючи впровадження Smart Farming, розвиток онлайн-продажів, агромаркетинг та брендинг, розширення асортименту нішевих культур та горизонтальні кооперації. Впровадження Smart Farming, яке включає закупівлю техніки та навчання персоналу, стане основою для підвищення ефективності виробництва завдяки використанню новітніх технологій. Це дозволить значно покращити моніторинг результатів і забезпечити високий рівень агрономічного аналізу.

З іншого боку, запуск онлайн-продажів через платформи дозволить розширити ринки збуту і підвищити маржинальність за рахунок продажів через B2B та B2C канали. Водночас реалізація агромаркетингових кампаній підвищить впізнаваність бренду, що є важливим фактором у конкурентній боротьбі на агроринку. Розширення культурного портфеля, зокрема через впровадження нішевих культур, відкриє нові ринки і дозволить знизити ризики, пов'язані з волатильністю традиційних сільськогосподарських культур.

Горизонтальні кооперації з іншими фермерськими господарствами дозволять оптимізувати витрати на інфраструктуру та забезпечити ефективне використання ресурсів, що, в свою чергу, позитивно позначиться на фінансових результатах підприємства. Переговори та укладання партнерських угод на етапі першого кварталу, а також спільне використання техніки і складів протягом наступних етапів, надають можливість оптимізувати витрати та знизити рівень інвестицій у власну інфраструктуру.

Таким чином, реалізація цих заходів є важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності ФГ «Веселий Кут». Чітке планування та розподіл етапів роботи забезпечать успішне виконання стратегії, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та отримати високий економічний ефект.

Таблиця 2.12 містить матрицю відповідальності (RASCI) для реалізації заходів конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут», що дає чітке уявлення про розподіл ролей і обов'язків серед ключових учасників процесу.

Таблиця 2.12 – Матриця відповідальності (RASCI) для реалізації заходів конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут»

Захід	Підприємець	ІТ-фахівець / веб-студія	SMM-спеціаліст / маркетолог	Агроном / технолог	Бухгалтер / фінансист
Smart Farming	A – ухвалює рішення, координує впровадження	R – налаштовує систему, підключає сенсори	C – радить щодо аналітики для клієнтів	S – допомагає з технологічними впровадженнями	I – інформується про вартість
Онлайн-продажі	A – координує запуск, контролює логістику	R – створює профіль на платформах, інтегрує CRM	A/R – просуває, рекламує	I – надає дані щодо постачання	C – радить з ціноутворення
Брендинг і агромаркетинг	A – затверджує бренд, бюджетує	S – підтримує сайт, email-маркетинг	R – створює бренд, готує кампанії	I – консультує щодо маркування	C – радить щодо бюджету
Нішеві культури	A – ухвалює рішення щодо культур, фінансує	I – підтримка ІТ-інфраструктури агромоніторингу	S – просуває нові культури	R – планує сівозміну, аналізує врожайність	C – аналізує вартість виробництва
Горизонтальні кооперації	A – веде переговори, затверджує партнерства	I – консультує щодо технічної інфраструктури	I – інформується для зовнішніх комунікацій	S – оцінює технічні потреби кооперації	R – веде облік у спільних проектах

Джерело: складено автором

Матриця відповідальності (RASCI), представлена в таблиці 2.12, є важливим інструментом для ефективного розподілу завдань і ролей серед учасників реалізації заходів конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут». Вона дозволяє чітко визначити відповідальних за кожен етап і завдання в процесі впровадження різних стратегічних ініціатив, таких як Smart Farming, онлайн-продажі, брендинг та агромаркетинг, розвиток нішевих культур та горизонтальні кооперації.

Кожен із зазначених заходів передбачає чітке розподілення ролей, що забезпечує високий рівень координації між відповідальними особами та організує спільну роботу різних спеціалістів. Підприємець є основною особою, яка ухвалює рішення і координує впровадження кожного заходу, а також контролює логістику в процесі онлайн-продажів. ІТ-фахівець виконує технічні завдання, налаштовує системи та інтегрує CRM, що є ключовим для забезпечення ефективності цифрових ініціатив. Роль SMM-спеціаліста/маркетолога зосереджена на просуванні, рекламі та створенні бренду, що є важливим аспектом для розвитку ринку та збільшення впізнаваності підприємства.

Завдяки участі агронома, технолога та бухгалтера, які займаються плануванням сівозміни, оцінкою врожайності, аналізом витрат та фінансуванням, реалізація кожного з цих заходів відбувається з урахуванням технологічних та економічних вимог. Бухгалтер/фінансист також грає важливу роль у моніторингу витрат і ефективності фінансових ресурсів, що дозволяє забезпечити стабільність у процесі реалізації стратегії.

Таким чином, використання матриці RASCI в рамках конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут» дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити ясність у розподілі обов'язків і відповідальності, а також знизити ймовірність виникнення конфліктів чи непорозумінь серед учасників реалізації. Це також сприяє успішному досягненню стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення конкурентоспроможності, ефективність використання ресурсів та розвиток нових ринків.

Таблиця 2.13 містить прогноз індексу конкурентоспроможності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» на 2025–2027 роки, що дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства за ключовими критеріями. У таблиці представлені важливі показники, такі як врожайність, рентабельність продажів, технологічний рівень, канали збуту, маркетинг та бренд, організаційна гнучкість, а також інноваційність.

Таблиця 2.13 – Прогноз індексу конкурентоспроможності на 2025–2027 рр.

Критерій	Вага, %	Базовий рівень 2024	2025 рік (після 1-го етапу)	2026 рік (після стабілізації)	2027 рік (ефект масштабу)
Врожайність (т/га)	25	9	9,5	10	10
Рентабельність продажів (%)	20	8	8,5	9	9,5
Технологічний рівень	15	7	8,5	9	9
Канали збуту	10	6	7	8	8,5
Маркетинг і бренд	10	5	7	8	8,5
Організаційна гнучкість	10	9	9	9	9
Інноваційність	10	8	9	10	10
Сумарний індекс	100	7,70	8,60	9,00	9,36

Джерело: складено автором

У межах реалізації стратегії удосконалення конкурентної позиції ФГ «Веселий Кут» здійснено комплексний прогноз зміни індексу конкурентоспроможності підприємства на трирічний період (2025–2027 роки). Методичною основою побудови прогнозу стала багатокритеріальна індексна модель, яка передбачає кількісну оцінку ключових параметрів діяльності підприємства з урахуванням їхньої вагомості та динаміки змін під впливом стратегічних рішень. До основних критеріїв, що включені до моделі, належать врожайність сільськогосподарських культур, рівень рентабельності продажів, технологічна та інноваційна оснащеність, розвиненість каналів збуту, брендова впізнаваність продукції, організаційна гнучкість та здатність до адаптації.

Значення кожного з критеріїв визначалося експертним шляхом за шкалою від 1 до 10 балів, тоді як вагові коефіцієнти встановлювалися відповідно до їхнього впливу на загальний рівень конкурентоспроможності. Індекс розраховано за формулою зваженої суми балів:

$$ІКС = \sum(w_i \cdot b_i)$$
, де w_i — вага критерію, b_i — його оцінка, n — кількість критеріїв. Такий підхід дає змогу об'єктивно оцінити очікуваний результат впровадження комплексу заходів, запропонованих у таблиці 2.10.

У 2025 році прогнозується зростання інтегрального індексу конкурентоспроможності до 8,60 (проти 7,70 у базовому 2024 році), що зумовлено впровадженням Smart Farming, підвищенням врожайності, а також початковим ефектом від виходу на онлайн-канали продажу та маркетингової активності. У 2026

році індекс зростає до 9,00 — за рахунок посилення технологічної бази, стабілізації нових логістичних рішень, зростання впізнаваності бренду та поступового зростання рентабельності. У 2027 році очікується подальше зростання до 9,36, що буде зумовлено масштабним ефектом від кооперації з іншими виробниками, диверсифікацією через вирощування нішевих культур та повною реалізацією потенціалу цифрових технологій.

Таким чином, прогноз свідчить про високу ефективність обраної стратегії конкурентного зростання, яка базується на поєднанні інноваційного розвитку, маркетингової експансії та ефективного використання ресурсного потенціалу. Індексна модель забезпечує науково обґрунтовану основу для стратегічного планування, а її результати засвідчують, що ФГ «Веселий Кут» має всі передумови для істотного підвищення конкурентної стійкості та довгострокового утвердження на агропродовольчому ринку України.

Узагальнюючи, кожен з напрямків удосконалення конкурентної стратегії ФГ «Веселий Кут» має потенціал для значного покращення результатів діяльності підприємства. Водночас успіх кожного з цих напрямків залежить від правильної оцінки ризиків і ефективного управління інвестиційними проектами, що забезпечить необхідні умови для сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного теоретико-методологічного аналізу в межах першого розділу дослідження дозволили сформулювати глибоке розуміння сутності, типології, методів формування та стратегічного позиціонування конкурентної стратегії бізнес-організації. Було встановлено, що конкурентна стратегія є складовою стратегічного управління і виконує функцію інтегратора між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім ринковим середовищем, дозволяючи ефективно реагувати на виклики і загрози, формувати унікальну ціннісну пропозицію для споживача та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

На підставі систематизації підходів зарубіжних (М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Трейсі та Ф. Вірсема) та українських науковців (О. Амоша, В. Геєць) узагальнено визначення конкурентної стратегії як системного комплексу управлінських дій, спрямованих на забезпечення стратегічного позиціонування організації в умовах конкуренції. Виділено п'ять ключових типів конкурентних стратегій — лідерство за витратами, диференціація, фокусування, інноваційне лідерство та швидке реагування, кожна з яких має свої переваги, обмеження та сферу доцільного застосування залежно від галузевих особливостей, внутрішніх ресурсів і ринкових умов.

У роботі поглиблено охарактеризовано сучасні методи аналізу конкурентного середовища, серед яких модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, Benchmarking, аналіз ринкової частки. Ці інструменти дозволяють ідентифікувати конкурентні загрози, визначити сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити макроекономічні чинники впливу, а також здійснити стратегічне позиціонування з урахуванням фактичної ринкової ситуації. Застосування зазначених методів забезпечує інформаційну основу для ухвалення зважених управлінських рішень та розроблення стратегій, що відповідають як зовнішнім тенденціям, так і внутрішнім можливостям підприємства.

Особливе значення у формуванні стратегії займає стратегічне позиціонування підприємства, яке є результатом багатofакторного аналізу й дозволяє визначити унікальну ринкову нішу. Розглянуті моделі BCG, GE/McKinsey, профіль стратегічної позиції, карта стратегічних груп конкурентів і концепція Value Disciplines надали змогу систематизувати підходи до портфельного аналізу, визначити напрямки ресурсного забезпечення та формування конкурентних переваг. Далі обґрунтовано ключові інструменти та підходи до розроблення конкурентної стратегії у сучасних ринкових умовах. Зокрема, було охарактеризовано SWOT-аналіз, VRIO-аналіз, аналіз ланцюга цінності та дослідження конкурентів як найефективніші засоби стратегічної діагностики внутрішнього середовища. Виокремлено п'ять підходів до формування стратегії: позиційний, ресурсний (RBV), динамічний, клієнтоорієнтований і цифровий. Залежно від рівня технологічності, ринкової турбулентності, цифрової зрілості та цільової аудиторії підприємство може адаптувати власну стратегію.

Отже, перший розділ сформував науково-методичну базу для подальшого прикладного аналізу конкурентного середовища суб'єкта господарювання та обґрунтування шляхів удосконалення його конкурентної стратегії. У сучасних умовах високої ринкової мінливості та глобальних викликів (війна, економічні кризи, цифрова трансформація) саме комплексне стратегічне управління, що базується на гнучких, адаптивних і науково обґрунтованих стратегічних підходах, є запорукою стійкості, розвитку та довготривалого успіху бізнес-організацій.

У другому розділі роботи здійснено всебічний аналіз конкурентного середовища фермерського господарства «Веселий Кут», що дозволило не лише охарактеризувати поточний стан його діяльності, а й виявити наявні конкурентні переваги, стратегічні слабкості та можливості для подальшого зростання. Проведене дослідження підтвердило, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції серед малих і середніх агровиробників Черкаської області, водночас зберігаючи стійке положення на ринку завдяки поєднанню традиційних методів господарювання з поступовим упровадженням інновацій.

Організаційно-економічна характеристика ФГ «Веселий Кут» показала, що підприємство має чітку виробничу структуру, ефективну систему управління основними бізнес-процесами (агровиробництво, логістика, збут, фінанси), а також демонструє стабільні фінансові результати. Попри незначне зменшення доходу за 2021–2023 рр. (на 9,8%), господарство зберегло прибутковість (4,06 млн грн у 2023 р.) та високі показники ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності – 1,85), що свідчить про ефективну фінансову політику й здатність адаптуватися до ринкових змін. SWOT-аналіз та модель п'яти сил конкуренції Портера дозволили ідентифікувати основні чинники зовнішнього впливу: зростаючий тиск з боку постачальників і покупців, середній бар'єр входу нових гравців, обмежену загрозу замінників та високий рівень галузевої конкуренції. Водночас було виявлено сильні сторони підприємства – високу якість продукції, гнучку структуру управління, ефективну логістику та розвинені канали збуту, – які дають змогу забезпечити стійке стратегічне позиціонування.

У рамках дослідження запропоновано низку перспективних стратегічних рішень для удосконалення конкурентної стратегії підприємства. Зокрема, впровадження цифрового агромоніторингу, розвиток прямих онлайн-продажів, модернізація технічного парку та диверсифікація каналів збуту. Ці заходи здатні забезпечити зростання врожайності (на 8–10%), зниження витрат на добрива і паливо (до 15%), підвищення маржинальності продажів, а також посилення конкурентних позицій на внутрішньому ринку. При цьому кожна стратегічна ініціатива була доповнена аналізом ризиків і механізмами їх мінімізації, що забезпечує комплексний підхід до розробки оновленої конкурентної стратегії.

Таким чином, другий розділ дослідження дозволив не лише проаналізувати поточну конкурентоспроможність ФГ «Веселий Кут», а й обґрунтувати напрями її підвищення. Представлені аналітичні висновки та практичні рекомендації формують підґрунтя для стратегічного оновлення діяльності підприємства, спрямованого на зміцнення його ринкових позицій, покращення фінансової стійкості та формування адаптивної, інноваційної моделі розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чумак, О. В., Соловійова, О. О., Петровський, О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці, 2022. № 3(89), с. 78.
2. Горват, О., Феєр, О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Освіта і наука, 2023. Вип. 2(35), с. 289–293.
3. Дмитрієв, І. А., Кирчата, І. М., Шершенюк, О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
4. Лупак, Р. Л., Васильців, Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Львів, 2020. 484 с.
5. Кулініч, Т. В., Тимчина, Ю. А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*, 2024. Вип. 1(36), с. 56–64.
6. Соболева, Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2024. Т. 3(3), С. 19–26.
7. Євтушенко, Н. О., Гончар, Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, Київ: ДУТ, 2021. № 1(35), с. 16–21.
8. Вербівська, Л. В., Судук, І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*, 2017. № 10(50), с. 827–833.
9. Костриченко, В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП. Економічні науки*, 2019. Вип. 1(85), с. 90–103.
10. Сапотницька, Н., Козак, В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*, 2023. № 2(02), с. 49–52.

11. Пілецька, С. Т., Ануфрієва, М. О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. Економіка. Фінанси. Право, 2022, № 9/2, с. 37–40.
12. Беззубко, Б. І., Топчій, К. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та етапи формування. Новітні технології в освіті, науці та виробництві: матеріали III Міжнародної науково-технічної інтернет-конференції, 29–30 квітня 2021 р. Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С. 68–70.
13. Літвінчук, Ю. А. Конкурентна стратегія підприємства в сучасних умовах господарської діяльності в Україні. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 жовтня 2022 р.). Київ: НАУ, 2022. С. 172–174.
14. Близнюк, А. О., Ян, Ц. Х. Конкурентна стратегія підприємства як основа стратегічного набору та ефективної роботи організації на ринку. The evolution of philosophy of science in recent decades: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference (Copenhagen, Denmark, March 06–07, 2023). InterSci, 2023. С. 22–26.
15. Белова, О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК», 2018. № 4 (52), С. 86–93.
16. Юрчишина, Л. І., Тарасенко, В. А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник, 2019. № 3, С. 135–145.
17. Бузус, П. І., Залізник, З. І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. Ефективна економіка, 2017. № 12.
18. Веб-сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20897386/
19. Веб-сайт «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/40153217>
20. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 62.

21. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. № 2.
22. Морозова М. Е. Конкурентоспроможність персоналу в сучасній організації. Scientific Journal Virtus. 2018. № 4.
23. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1.
24. Токар К. Теоретичні основи комплексу маркетингу при формуванні конкурентоспроможності підприємства. Сталій розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 273–280.
25. Логоша Р. В., Пронько Л. М. Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 3(61). С. 77–91.
26. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11 (75). С. 455–458.
27. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154.
28. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 51–54.
29. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93–97.
30. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 60.



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Часова_EO403

Автор

Науковий керівник / Експерт

Часова Дар'я Геннадіївна 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

13422

Кількість слів



КЦ

106522

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)		15

Подібності за списком джерел

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

10 найдовших фраз		Копір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://www.ir.kneu.edu.ua/bitstreams/a5ce5f70-3235-4b57-99fe-b1a098363b6c/download	43 0.32 %
2	https://www.ir.kneu.edu.ua/bitstreams/a5ce5f70-3235-4b57-99fe-b1a098363b6c/download	26 0.19 %

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: Часова Дар'я Геннадіївна

Назва роботи: Удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації

Науковий керівник: Барабась Дмитро Олександрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 1,6 % КП 2 – 0,51 %

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 Часової Дар'ї Геннадіївни на тему «Удосконалення конкурентної стратегії 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