

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК 339.137.2:6311(477.42)

САБОДАШ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**“ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ТОВ “ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ”**

Спеціальність 051 “Економіка”

Подається на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів
мають посилання на відповідне джерело

Віктор САБОДАШ

Керівник роботи:
д.е.н., професор Ткачук Василь Іванович

м. Житомир–2025

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ _____ від “ _____ ” _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва та туризму,

д. е. н., професор

“ _____ ” _____ 2025 р. _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

Гарант ОПП “Економіка”

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент

“ _____ ” _____ 2025 р. _____ Марина ЯРЕМОВА

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Сабодаш Віктор Володимирович

захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Сабодаш В. В. “Формування конкурентних переваг ТОВ “Житомир-Агростач”. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 051 “Економіка”. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

В роботі розкрито економічну сутність, структуру, фактори та механізми забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах, проведено оцінку системи управління конкурентними перевагами ТОВ “Житомир-Агростач” та визначено перспективи і напрями їх посилення в товаристві.

Встановлено, що успішними є ті суб’єкти господарювання, які володіють стійкими конкурентними перевагами, здійснюють диверсифікацію продукції й послуг та орієнтуються на вимоги динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, диверсифікація, бренд, асортимент, споживачі.

ABSTRACT

Sabodash V. V. “Formation of competitive advantages of LLC “Zhytomyr-Agropostach”. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of Master in the specialty 051 “Economics”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The work reveals the economic essence, structure, factors and mechanisms of ensuring competitive advantages of the enterprise in modern conditions, an assessment of the competitive advantages management system of LLC “Zhytomyr-Agropostach” is carried out and the prospects and directions of their strengthening in the company are determined.

It has been established that those business entities that have sustainable competitive advantages, diversify products and services and are oriented to the requirements of a dynamic market environment are successful.

Keywords: competitive advantages, competitiveness, diversification, brand, assortment, consumers.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	8
1.1. Сутність і структура конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.....	8
1.2. Фактори та механізми забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	12
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ “ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ”	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Житомир-Агростач» ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	25
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	26
3.1. Аналітико-розрахункове обґрунтування конкурентних переваг ТОВ «Житомир-Агростач на перспективу	26
3.2. Можливості та загрози для конкурентних переваг товариства	29
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	36
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

Актуальність дослідження. Упродовж чотирьох років Україна перебуває в умовах повномасштабної війни, що спричинило масштабні руйнування, глибокий соціально-психологічний стрес та значні економічні втрати. Сукупність цих чинників зумовила формування системної кризи в національній економіці. Знищення інфраструктурних об'єктів, втрата усталених бізнесових зв'язків та порушення логістичних мереж поставили підприємницький сектор перед необхідністю пошуку нових шляхів відновлення економічної активності. Попри надзвичайно складні умови, українські підприємства продовжують функціонувати та демонструють високий рівень стійкості, який став однією з характерних рис сучасного розвитку країни. Успішними в поточних обставинах є ті суб'єкти господарювання, які володіють стійкими конкурентними перевагами, здійснюють диверсифікацію продукції й послуг та орієнтуються на вимоги динамічного ринкового середовища.

Конкурентні переваги є визначальним чинником забезпечення ринкової результативності підприємств у сучасному економічному середовищі, що характеризується посиленням конкурентної боротьби та високою мінливістю умов господарювання. Для формування й утримання належного рівня конкурентоспроможності підприємству доцільно реалізовувати таку стратегію розвитку, яка узгоджується зі специфікою його діяльності та параметрами функціонування ринку. Водночас за умов динамічних змін зовнішнього середовища розроблення універсальної конкурентної стратегії є неможливим, що зумовлює необхідність постійної адаптації стратегічних рішень і впровадження інноваційних підходів до управління розвитком підприємства. Загалом поєднання сучасних концепцій формування конкурентних переваг, зокрема стратегічного управління вартістю, інноваційного розвитку та принципів екологічно відповідального менеджменту, створює передумови для досягнення сталого розвитку й довгострокової економічної ефективності. При

цьому ключового значення набувають комплексний аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища підприємства, обґрунтування стратегічних ініціатив щодо посилення конкурентних переваг, а також систематичний моніторинг і коригування обраної стратегії. За таких умов саме ефективна стратегія реалізації конкурентних переваг забезпечує підприємству стійкі позиції на ринку та успішне функціонування в конкурентному середовищі [7].

Дослідження проблематики оцінювання та формування конкурентних переваг підприємства привертало увагу широкого кола українських і зарубіжних економістів. Проте аналіз наукових праць свідчить, що підходи до визначення сутності конкурентних переваг залишаються неоднозначними, а теоретичні й практичні аспекти їх формування потребують подальшого опрацювання та уточнення.

Метою даного дослідження є розроблення теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо механізмів формування конкурентних переваг ТОВ «Житомир-Агропостач», а також ідентифікація ключових факторів, що впливають на рівень його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентними перевагами з врахуванням національних та глобальних викликів.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємств України.

Практичне значення даної кваліфікаційної роботи характеризується можливістю впровадження запропонованих рекомендацій для покращення систем формування конкурентних переваг українських підприємств на внутрішньому та глобальному ринках.

Методологічну базу дослідження становить системний підхід до аналізу теоретичних і прикладних аспектів управління конкурентною політикою підприємств як ключового чинника формування їхніх конкурентних переваг. Застосування абстрактно-логічного методу, а також прийомів індукції та дедукції дало змогу поглибити зміст категорії «конкурентна перевага» та

обґрунтувати узагальнені висновки дослідження. Для оцінювання поточного стану, динаміки та структурних змін на даному ринку, а також його сегментації використано статистико-економічні методи, аналіз і синтез. Монографічний метод застосовано з метою визначення необхідності та напрямів адаптації конкурентної стратегії досліджуваного підприємства до змін зовнішнього ринкового середовища з урахуванням забезпечення його стійких конкурентних позицій.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на міжнародній та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Сабодаш В. В. Теоретичні засади та стратегічні підходи до формування конкурентної переваги підприємства. Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.: збірник праць учасників наук.-практ. конф. (м. Житомир, 20 лист. 2025 р.). Поліський національний університет, 2025. С. 155-157.

2. Сабодаш В. В. Конкурентна перевага бізнесу: сутність, типи та шляхи досягнення сталості. Студентські наукові читання 2025: збірник праць учасників наук.-практ. конф. (м. Житомир, 27 лист. 2025 р.). Поліський національний університет, 2025. С. 29-31.

3. Сабодаш В. В. Формування стійкої конкурентної переваги підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі: збірник праць учасників міжн. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 6-7 листопада 2025 р.). Поліський національний університет, 2025. С. 305-308.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань). Текст роботи проілюстровано 4 рисунками та 7 таблицями.

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність і структура конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах

В умовах ринкової конкуренції підприємства змушені постійно працювати над підвищенням рівня своєї конкурентоспроможності, зміцненням позицій на ринку та формуванням конкурентних переваг з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Процеси глобалізації та інтеграції національних економік у світовий ринок суттєво ускладнюють умови господарювання, що потребує від суб'єктів підприємництва впровадження комплексних стратегій розвитку і сучасних систем управління конкурентоспроможністю. У ринковій економіці ефективно функціонують ті підприємства, які здатні формувати та підтримувати конкурентні переваги. До таких переваг можуть належати доступні ціни, висока якість продукції чи послуг, відомість бренду, упровадження високотехнологічних виробничих процесів, ексклюзивність товарів, високий рівень професійних компетентностей персоналу, вигідне географічне розташування тощо [19, 29].

Аналіз наукових джерел засвідчує відсутність єдиного підходу до трактування поняття “конкурентні переваги” у вітчизняній економічній літературі. Зокрема, Рожко В., Альошин Д. визначають конкурентні переваги як здатність підприємства ефективно вести господарську діяльність і досягати позитивних фінансових результатів в умовах конкуренції [20, 33]. Інші науковці розглядають цю категорію через систему характеристик, показників та факторів, що безпосередньо впливають на конкурентні позиції суб'єкта господарювання.

У стратегічному управлінні формування конкурентних переваг виступає одним із ключових елементів забезпечення стійкості підприємства в умовах ринкової невизначеності. Множинність підходів до визначення сутності цього поняття свідчить про його багатомірність. Виокремлюють кілька змістовних характеристик процесу забезпечення конкурентних переваг [40]: *відносність* (наявність конкурентних переваг на одному ринку не гарантує аналогічного результату на іншому, що підкреслює необхідність адаптації стратегій до специфічних умов кожного ринкового сегмента); *багатоваріантність* (процес формування конкурентних переваг може ґрунтуватися на різних підходах, властивостях і критеріях, що віддзеркалює їх широкий змістовний діапазон); *методичний плюралізм* (для оцінювання та формування конкурентних переваг застосовується значна кількість методик і інструментів, що вимагає різнопланового наукового та практичного підходу) [21, 24].

Дослідження теорії конкурентних переваг дозволяє виокремити кілька ключових етапів їх забезпечення:

1. Збереження унікальних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Це становить фундаментальний елемент стійкості підприємства, адже дозволяє знижувати вплив конкуренції та забезпечувати лояльність споживачів.

2. Динамізм конкурентних переваг. Формування конкурентоспроможності має змінний характер і визначається взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів.

3. Провідна роль внутрішніх чинників. Основними джерелами конкурентних переваг є внутрішня ефективність підприємства, результативність господарської діяльності та якість управлінських процесів.

4. Формування стратегічних мереж і ланцюгів створення цінності. На цьому етапі ключового значення набуває інтелектуальний капітал, який стає основою конкурентоспроможності в умовах економіки знань. У цьому контексті особливої ваги набуває соціально відповідальна діяльність бізнесу, що відповідає тенденціям Індустрії 5.0 [18, 28].

Конкурентні переваги відображають реальну перевагу підприємства над іншими учасниками ринку в економічній, технологічній та організаційній площинах. Їх наявність може бути підтверджена низкою економічних індикаторів, зокрема зростанням прибутку, підвищенням рівня рентабельності, розширенням частки ринку та збільшенням обсягів реалізації продукції. Водночас важливо розмежовувати конкурентні переваги та потенційні можливості підприємства: перші є результатом цілеспрямованої діяльності, тоді як другі - лише передумовою їх формування. У сучасній практиці ведення бізнесу формування стійких конкурентних переваг розглядається як ключова стратегічна ціль та підсумковий результат функціонування підприємства [2, 16].

Як стратегічні детермінанти успіху, конкурентні переваги повинні відповідати наступним критеріям: 1) спиратися на внутрішній потенціал підприємства (вони мають ґрунтуватися на унікальних ресурсах і компетенціях, що вирізняють підприємство серед інших ринкових гравців); 2) вирізнятися оригінальністю (ефективна конкурентна перевага характеризується унікальністю та складністю відтворення конкурентами, що може бути забезпечено інноваційними технологіями, патентним захистом, високою якістю продукції або неповторним брандом); 3) підтримувати унікальність торгової марки (вони повинні сприяти формуванню впізнаваного бренду та довгостроковому зміцненню його ринкової позиції); 4) відповідати потребам цільових споживачів (конкурентні переваги повинні узгоджуватися з очікуваннями клієнтів і забезпечувати підприємству додаткову привабливість порівняно з альтернативними пропозиціями); 5) сприяти сталому рівню конкурентоспроможності (їх реалізація має забезпечувати стабільну перевагу над конкурентами та ефективність діяльності в довгостроковій перспективі) [6, 13].

Ефективні конкурентні переваги формуються на основі комплексного стратегічного підходу, що враховує вплив внутрішніх ресурсів підприємства та умов зовнішнього середовища (рис. 1.1).

Інвестування в дослідження та розвиток	Інвестиції в дослідження та розвиток дозволяють суб'єкту господарювання залишатися на передових позиціях щодо технологій, продуктів і процесів та забезпечує йому конкурентні переваги	Зосередження на якості	Підтримка високої якості продукту або послуги дозволяє зберігати лояльність клієнтів і утримувати їх від переходу до конкурентів	Розробка бренду	Інвестування в рекламу, маркетинг та імідж допомагає побудувати сильний бренд, який робить суб'єкт господарювання впізнаваним споживачам	Стратегічне партнерство	Укладення стратегічних партнерств може розширити можливості суб'єкта господарювання, отримати доступ до нових ринків або технологій
	Детермінанти						
Підтримка клієнтських відносин	Активна взаємодія з клієнтами, врахування їх потреб і відгуків, а також надання якісної підтримки	Управління витратами	Ефективне управління витратами дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку, знижуючи витрати на виробництво, дистрибуцію та інші операційні витрати	Комплексність	Суб'єкт господарювання розглядає управління конкурентними перевагами як постійний процес, що охоплює всі аспекти діяльності, від стратегії та маркетингу до виробництва та операцій	Адаптація до змін на ринку	Суб'єкт господарювання має бути гнучким, оперативно реагувати на зміни вимог споживачів, технологічної або економічної ситуації

Рис. 1.1. Детермінанти конкурентних переваг

Джерело: сформовано на основі [31, 34]

Процес оцінювання конкурентних переваг підприємства охоплює наступні аспекти: *технологічні* (дослідження рівня технологічної модернізації, інноваційності виробництва та здатності підприємства пропонувати продукцію або послуги підвищеної якості); *брендова складова та ділова репутація* (аналіз впливу іміджу компанії на її ринкову позицію та рівень довіри з боку споживачів); *витрати та ефективність* діяльності (оцінювання собівартості, ефективності внутрішніх процесів і можливості забезпечення конкурентного цінового рівня); *якість продукції або послуг* (порівняльний аналіз товарів чи послуг підприємства відносно пропозицій конкурентів); *маркетингові комунікації* (визначення результативності маркетингових і рекламних заходів у зміцненні ринкових позицій підприємства); *гнучкість та*

інноваційність (здатність своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та впроваджувати нововведення); рівень сервісу та взаємодії зі споживачами (аналіз ефективності обслуговування клієнтів, а також системи післяпродажної підтримки) [1, 30, 36].

Зазначені критерії можуть змінюватися залежно від специфіки галузі, у якій функціонує підприємство, та особливостей його стратегічних орієнтирів. Новації, що стають джерелом конкурентних переваг, зазвичай виникають унаслідок упровадження сучасних технологічних рішень, трансформації споживчих запитів, формування нових або змінних потреб, коливань у вартості чи доступності ресурсів, появи нових ринкових сегментів, а також під впливом змін у державному регулюванні.

1.2. Фактори та механізми забезпечення конкурентних переваг підприємства

Сучасні умови господарювання формують для підприємств принципово нові вимоги у контексті посилення конкуренції. Деструктивний вплив російської військової агресії актуалізує необхідність активізації адаптаційного потенціалу підприємств для подолання щоденних ризиків та загроз. Сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників впливу зумовлює потребу у пошуку та зміцненні конкурентних переваг, а також у постійній адаптації до змін ринкового середовища.

Військові дії негативно впливають на ефективність функціонування підприємств за низкою напрямів, серед яких:

- порушення торговельно-економічних зв'язків;
- скорочення трудового потенціалу;
- знищення або пошкодження основних засобів;
- уповільнення технологічного розвитку;
- посилення політичної нестабільності та невизначеності [14, 38].

Воєнні дії істотно послаблюють підприємницьку активність, оскільки трансформують зовнішні детермінанти підприємницького вибору - умови свободи дій, наявні обмеження, рівень невизначеності та можливості розвитку. Унаслідок цього підприємці нерідко змушені згортати власні проекти, тоді як потенційні (латентні) підприємці відкладають або повністю відмовляються від започаткування бізнесу. Враховуючи зазначені обставини, формування конкурентних переваг стає ключовою умовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, а в умовах війни - визначальною передумовою його стійкості та подальшого існування [17, 39].

До основних джерел формування конкурентних переваг підприємства належать: висококваліфікований персонал, сприятливі виробничі умови, диверсифікація товарів і послуг відповідно до ринкових потреб, зниження собівартості продукції, підвищення її якості, оптимізація асортиментної структури, орієнтація на попит споживачів, гнучка та лояльна цінова політика, а також високий рівень соціальної відповідальності бізнесу (рис. 1.2).

Сучасні джерела конкурентних переваг доцільно розглядати крізь призму трьох основних концептуальних підходів: інституційного, ринкового та ресурсного. Кожен із них по-своєму трактує чинники стратегічного успіху підприємства у довгостроковому періоді. Інституційний підхід наголошує, що ключовим джерелом конкурентної переваги є здатність підприємства ефективно адаптуватися до умов динамічного бізнес-середовища, інтегруватися в інформаційні мережі, галузеві та ринкові зв'язки, що сприяє його успішній соціалізації та взаємодії з іншими суб'єктами ринку.

Ринкова концепція ґрунтується на припущенні, що здатність підприємства формувати конкурентні переваги визначається особливостями галузі, інтенсивністю та масштабами конкуренції, а також характером ринкової поведінки підприємства. У межах цього підходу джерелом конкурентних переваг виступає ефективна галузева та ринкова позиція, сформована з урахуванням специфічних характеристик суб'єкта господарювання. Ресурсна концепція виходить із твердження, що основу

стійких конкурентних позицій становить унікальна комбінація матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства разом із результативним менеджментом. Відповідно, конкурентні переваги формуються на основі специфічних, важковідтворюваних ресурсів і компетентностей підприємства.

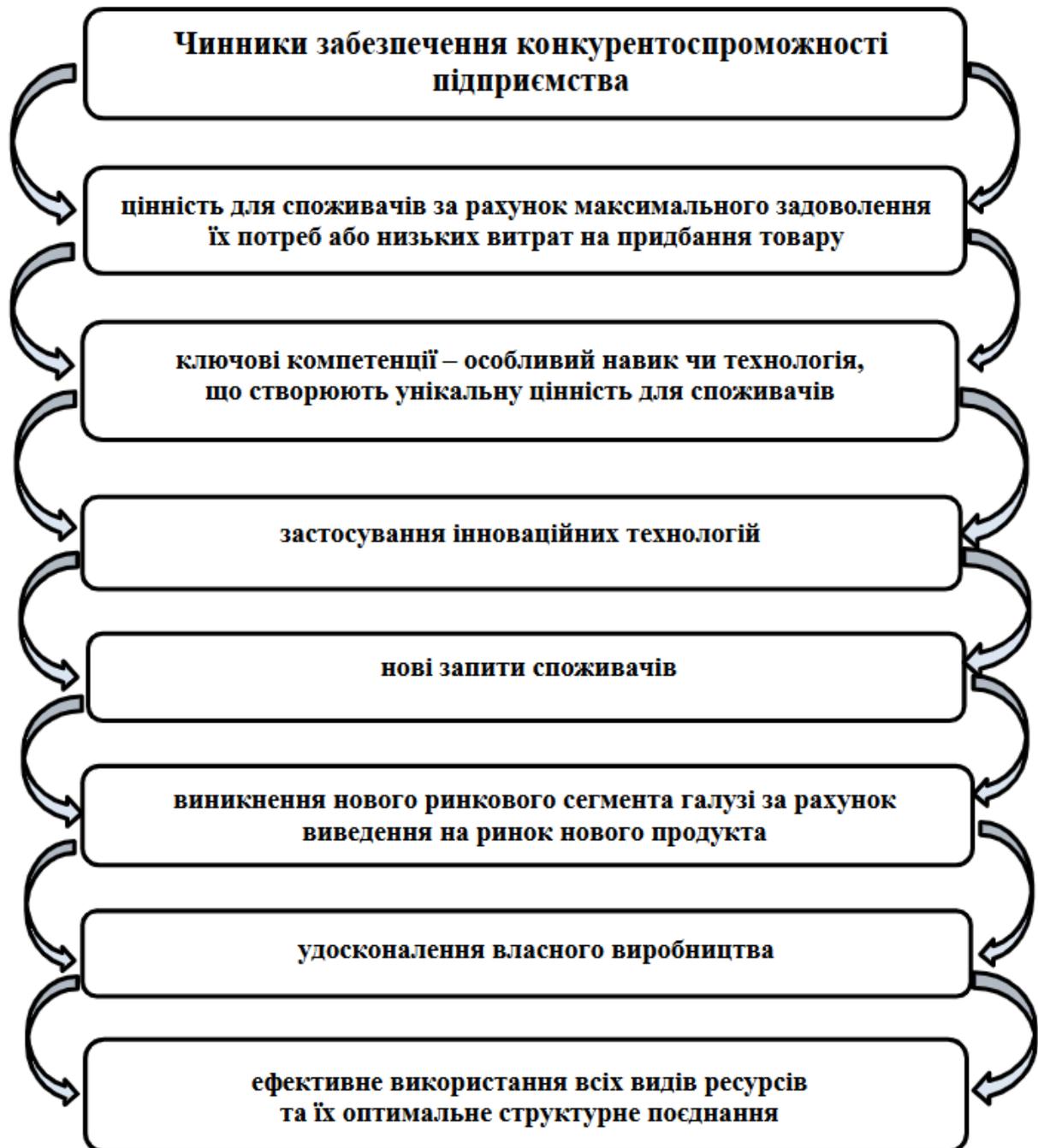


Рис. 1.2. Чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано на основі [35, 37]

Важливими для розуміння природи конкурентних переваг є наукові напрацювання Сарай, Н., Григорук, А., & Литвин, Л., які пропонують класифікацію конкурентних переваг підприємства на внутрішні та зовнішні [37]. На їхню думку, саме внутрішні переваги відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони безпосередньо відображають його внутрішній потенціал. Дослідники обґрунтовано відносять до цієї групи виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, економічні та географічні переваги. Зовнішні ж конкурентні переваги спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів і забезпечують підприємству стабільні позиції в умовах високої конкуренції.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Україна сьогодні функціонує в умовах воєнного стану, що супроводжується суттєвим зниженням економічної активності та дестабілізацією національної економіки. За таких обставин особливої актуальності набуває необхідність ефективних інструментів управління економічними процесами й формування конкурентних переваг українських підприємств. Підвищення фінансової стійкості суб'єктів господарювання значною мірою залежить від їх здатності виходити на нові ринки, налагоджувати міжнародні канали збуту, а також пропонувати високоякісну, інноваційно орієнтовану продукцію та послуги.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається комплексом різноманітних чинників, що формують відповідні переваги. Забезпечення стійких конкурентних позицій можливе лише за умови узгодженої дії низки рушійних сил, що впливають на операційну, інноваційну та ринкову активність підприємства. Варто наголосити, що процес формування конкурентних переваг є складним, багаторівневим і потребує системного підходу до оцінювання внутрішніх і зовнішніх можливостей суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство ТОВ «Житомир-Агростач», засноване 13 березня 1996 р., функціонує у сфері неспеціалізованої оптової торгівлі (КВЕД 46.90) та працює на основі статутного капіталу 513,5 тис. грн (станом на 01.01.2025 р.). Невелика штатна чисельність (20 чол.) зумовлює гнучкість управління та сприяє оперативному прийняттю рішень, що є однією з важливих умов формування конкурентних переваг підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Аналіз структури та динаміки активів свідчить про стабільне зміцнення фінансової бази ТОВ «Житомир-Агростач». Загальна вартість майна на кінець 2024 р. досягла 13551,6 тис. грн, що перевищує рівень 2022 р. на понад 20%. Відбулося перерозподілення активів у бік їх більш ліквідної частини, що є позитивним чинником для забезпечення оперативної платоспроможності та підвищення маневровості капіталу (табл. 2.1).

Спостерігається поступове зменшення частки необоротних активів, тоді як оборотні активи, навпаки, зростають, формуючи основу для швидкого обігу ресурсів. Зокрема, значне нарощування обсягу грошових коштів і їх еквівалентів у 2024 р. свідчить про ефективну фінансову політику та можливість підприємства оперативно фінансувати господарські потреби. Зростання ліквідної частини активів є однією з ключових характеристик фінансової стійкості та потенційної інвестиційної привабливості компанії.

Переважаюча частина майна підприємства формується за рахунок власного капіталу, частка якого становить понад 99%. Така структура джерел фінансування є однією з ключових конкурентних переваг підприємства, оскільки мінімальна залежність від позикових ресурсів забезпечує стійкість до

зовнішніх фінансових ризиків та дозволяє уникати додаткових витрат на обслуговування боргу. Поточні зобов'язання мають незначний обсяг і демонструють тенденцію до скорочення, що підтверджує високу ліквідність і низьку кредитну залежність.

Таблиця 2.1

**Аналіз майна та джерел
його формування ТОВ «Житомир-Агропостач»**

Показник	2022 р		2023 р		2024 р		Відхилення значень		
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	абсолютне, тис. грн	темп приросту, %	пунктів структури, %
Вартість майна	11230,3	100	12580,3	100	13551,6	100	2321,3	120,7	0
в тому числі:									
- Необоротні активи	3913	34,8	3674,9	29,2	3417,5	25,2	-495,5	87,3	-9,6
- Оборотні активи	7317,3	65,2	8905,4	70,8	10134,1	74,8	2816,8	138,5	9,6
з них гроші та їх еквіваленти	4968	44,2	6618,1	52,6	7852,7	57,9	2884,7	158,1	13,7
Джерела формування майна:									
- Власний капітал	11116,3	99,0	12394,1	98,5	13433,8	99,1	2317,5	120,8	0,1
- Поточні зобов'язання і забезпечення	114	1,0	186,2	1,5	117,8	0,9	3,8	103,3	-0,1

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Житомир-Агропостач»

Результати оцінки ліквідності балансу свідчать про наявність суттєвого платіжного надлишку за найбільш ліквідними активами. Це означає, що підприємство здатне своєчасно та в повному обсязі виконувати короткострокові фінансові зобов'язання. Посилення ліквідної позиції сприяє сталому функціонуванню, підвищує довіру контрагентів та створює передумови для розширення партнерських відносин (табл. 2.2).

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Житомир-Агростач»

Показники	2022р.	2023р.	2023р.	2024 р. +, – до 2022 р.
Актив:				
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	4968	6618,1	7852,7	2884,7
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	885,3	768,3	884,9	-0,4
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	1464	1519	1396,5	-67,5
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	3913	3674,9	3417,5	-495,5
Пасив:				
1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	114	186,2	117,8	3,8
2. Постійні пасиви (П4)	11116,3	12394,1	13433,8	2317,5
Платіжний надлишок або нестача				
А1-П1	4854	6431,9	7734,9	2880,9
А2-П2	885,3	768,3	884,9	-0,4
А3-П3	1464	1519	1396,5	-67,5
А4-П4	-7203,3	-8719,2	-10016,3	-2813

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Житомир-Агростач»

Загалом, фінансово-економічні результати ТОВ «Житомир-Агростач» демонструють раціональну структуру активів, високу частку власного капіталу та значну ліквідність, що формує його ключові конкурентні переваги стійкість, фінансова незалежність, оперативність у реагуванні на ринкові зміни та здатність забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз структури ліквідності показує, що підприємство формує достатній обсяг активів, здатних швидко трансформуватися у грошові кошти. Зокрема, високоліквідні активи стабільно переважають короткострокові зобов'язання протягом 2022–2024 рр., що свідчить про наявність у підприємства фінансової гнучкості та здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Аналогічна ситуація спостерігається щодо активів із середнім та повільним ступенем реалізації: їх обсяг перевищує відповідні групи довгострокових пасивів, що

формує стійку структуру балансу та мінімізує ризик дефіциту ресурсів у довгостроковій перспективі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз грошових надходжень ТОВ «Житомир-Агростач»

Показник	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024		абсол. , тис. грн	Темп прир., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Грошові надходження від реалізації товарів	115,2	3,3	124,6	3,0	63,9	1,6	-51,3	55,5
Грошові надходження від операційної оренди активів	2960,6	84,2	3816,8	91,7	3636,9	89,4	676,3	122,8
Грошові надходження від реалізації фінансових інвестицій	439,5	12,5	220,9	5,3	369,2	9,1	-70,3	84,0
Разом	3515,3	100,0	4162,3	100,0	4070	100,0	554,7	115,8

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Житомир-Агростач»

Зменшення частки важкореалізованих активів у порівнянні з постійними зобов'язаннями свідчить про раціональне управління майновим комплексом та оптимізацію структури капіталу. У результаті цього оборотні активи підприємства стали більш ліквідними, що формує важливу конкурентну перевагу - здатність оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечувати стабільність грошових потоків. Отже, баланс ТОВ «Житомир-Агростач» за 2022-2024 рр. можна охарактеризувати як достатньо ліквідний.

Грошові ресурси підприємства спрямовуються на фінансування основної операційної діяльності, яка є ключовим джерелом формування доходів. Аналіз вхідних грошових потоків показує зростання загального обсягу надходжень до 4070 тис. грн у 2024 р., що на 15,8% більше порівняно з 2022 р. Структурно домінуючим джерелом виступають грошові надходження від операційної оренди активів, частка яких у 2024 р. становить 89,4%. Це підкреслює спеціалізацію підприємства та його здатність ефективно комерціалізувати

власні активи, що є важливим елементом фінансової стратегії та конкурентним ресурсом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз витрат ТОВ «Житомир-Агростач»

Показник	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2023		абсолютне, тис. грн	темп приросту, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Грошові витрати на реалізацію товарів	32,9	1,5	39,1	1,4	47,8	1,6	14,9	145,3
Грошові витрати на забезпечення операційної оренди	2212	98,5	2845,3	98,6	2982,5	98,4	770,5	134,8
Разом	2244,9	100,0	2884,4	100,0	3030,3	100,0	785,4	135,0

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Житомир-Агростач»

Динаміка витрат свідчить про їх зростання на 35,0% за досліджуваний період, однак їх структура залишається оптимальною: найбільший обсяг припадає на забезпечення операційної діяльності, зокрема витрати на персонал та утримання активів, що використовуються для орендних операцій. Це свідчить про збереження операційної ефективності та цілеспрямоване використання ресурсів для підтримки основного напрямку діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Чистий рух грошових коштів ТОВ «Житомир-Агростач»

Показник	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024		абсол. , тис. грн	темп прир., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Чистий рух коштів від реалізації товарів	82,3	6,5	85,5	6,7	16,1	1,5	-66,2	-80,4
Чистий рух коштів від операційної оренди активів	748,6	58,9	971,5	76,0	654,4	62,9	-94,2	-12,6
Чистий рух коштів від реалізації фінансових інвестицій	439,5	34,6	220,9	17,3	369,2	35,5	-70,3	-16,0
Чистий грошовий потік	1270,4	100,0	1277,9	100,0	1039,7	100,0	-230,7	-18,2

Попри певне зниження чистого грошового потоку - з 1270,4 тис. грн у 2022 р. до 1039,7 тис. грн у 2024 р. - структура надходжень залишається стабільною. У 2024 р. 62,9% чистих надходжень забезпечує операційна оренда активів, а 35,5% операції з фінансовими інвестиціями. Це демонструє диверсифікованість джерел формування грошових потоків, що підсилює конкурентні переваги підприємства.

У цілому результати аналізу свідчать, що обсяг вхідних грошових потоків суттєво перевищує вихідні, а фінансова стабільність ТОВ «Житомир-Агростач» залишається на високому рівні. Сформована структура активів та здатність генерувати стабільні грошові надходження забезпечують підприємству вагомі конкурентні переваги, пов'язані з фінансовою надійністю, гнучкістю та ефективністю управління ресурсами.

2.2. Оцінка конкурентних переваг ТОВ “Житомир-Агростач”

В сучасній вітчизняній економічній практиці відсутній єдиний універсальний підхід до ідентифікації та кількісної оцінки конкурентних переваг підприємства. Наявні методичні підходи ґрунтуються переважно на аналізі конкурентного середовища, визначенні позицій суб'єкта господарювання на ринку, оцінюванні його конкурентного потенціалу та рівня конкурентоспроможності. Їх практичне застосування спрямоване на формування, обґрунтування та реалізацію результативної конкурентної стратегії підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. У практиці стратегічного аналізу найбільш поширеними є такі моделі та методи оцінювання конкурентних переваг [26].

По-перше, модель Boston Consulting Group дає змогу систематизувати підприємства або напрями бізнесу за темпами зростання ринку та відносною часткою на ньому, що, у свою чергу, пов'язано зі стадіями життєвого циклу продукції чи галузі [3].

По-друге, модифікована («нова») матриця Boston Consulting Group орієнтована на дослідження природи конкурентних переваг і механізмів їх реалізації залежно від типу бізнесу, таких як «масштаб», «пат», «фрагментація» та «спеціалізація». Для кожного типу визначаються специфічні стратегічні орієнтири з урахуванням рівня рентабельності інвестицій та ринкової частки [12].

По-третє, матриця конкурентних стратегій М. Портера дозволяє обґрунтувати вибір базової стратегії розвитку підприємства в конкретних ринкових умовах з метою досягнення стійких конкурентних переваг [10]. По-четверте, модель GE/McKinsey, відома як матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність підприємства», ґрунтується на комплексному оцінюванні внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх умов функціонування галузі. Результати такого аналізу відображаються у вигляді матриці 3×3, що дає змогу визначити стратегічне положення підприємства [4].

Важливе місце в системі оцінювання займає SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно врахувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища у процесі формування конкурентних переваг. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, що забезпечує системну діагностику чинників конкуренції на ринку, оцінку інтенсивності їх впливу та визначення характеру конкурентної боротьби, а також можливих шляхів досягнення і утримання конкурентних переваг [32]. Окрім цього, у практиці аналізу використовується метод профілю об'єкта, який передбачає ідентифікацію та кількісне порівняння ключових характеристик підприємства та його основних конкурентів за єдиною бальною або відносною шкалою [9]. До візуальних інструментів оцінювання належить графічний метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, що дозволяє наочно порівняти рівень розвитку окремих складових конкурентних переваг [22]. Індикаторний підхід базується на використанні системи кількісних показників для оцінки рівня конкурентних переваг підприємства,

тоді як інтегральний метод передбачає узагальнення окремих індикаторів у єдиний інтегральний показник конкурентоспроможності, що забезпечує комплексну оцінку позицій підприємства на ринку [11].

Для прикладного аналізу процесу формування конкурентних переваг здійснено порівняльну оцінку позицій ТОВ «Житомир-Агростач» та його найближчого конкурента - ТОВ «Новоград-Волинський Агроспецстач», що функціонує в м. Звягель. З метою визначення рівня конкурентних переваг зазначених суб'єктів господарювання, під час проходження практики, застосовано експертний метод оцінювання. До участі в дослідженні було залучено двадцять експертів - фахівців відповідної галузі, які здійснили оцінювання за ключовими критеріями, що мають вирішальне значення для діяльності підприємства. Узагальнені результати експертного опитування подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Експертна оцінка конкурентних переваг ТОВ «Житомир-Агростач»

Критерій	Вагомість показника	ТОВ «Житомир-Агростач»	ТОВ "Новоград-Волинський Агроспецстач"	Одиничні показники конкурентоспроможності ТОВ «Житомир-Агростач»
Професіоналізм спеціалістів (знання ринку, юридичні знання)	9	8	7	1,15
Якість обслуговування	9	8	8	1,00
Досвід роботи та репутація підприємства	10	9	7	1,29
Вартість послуг	8	8	8	1,00
Імідж організації	9	7	9	0,78

Згідно з отриманими розрахунками, ТОВ «Житомир-Агростач» характеризується вищим рівнем конкурентних позицій, що свідчить про

наявність більшої кількості конкурентних переваг порівняно з ТОВ «Новоград-Волинський Агроспецпостач». Оцінювання здійснювалося з урахуванням вагомості кожного показника, що дозволяє більш обґрунтовано визначити їх вплив на загальний рівень конкурентоспроможності. Аналіз даних свідчить, що найбільш вагомими чинниками формування конкурентних переваг є досвід роботи та репутація підприємства, а також професіоналізм спеціалістів, які отримали найвищі коефіцієнти значущості. За цими критеріями ТОВ «Житомир-Агростач» демонструє кращі результати порівняно з підприємством-конкурентом, що підтверджується одиничними показниками конкурентоспроможності, які перевищують одиницю. Це вказує на сильні позиції досліджуваного підприємства у сфері кадрового потенціалу та накопиченого ринкового досвіду.

За такими критеріями, як якість обслуговування та вартість послуг, обидва підприємства мають однакові експертні оцінки, що свідчить про відносну паритетність конкурентних позицій у цих напрямках та високий рівень конкуренції на відповідному сегменті ринку. Водночас за показником іміджу організації перевага належить ТОВ «Новоград-Волинський Агроспецпостач», що негативно впливає на інтегральну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Житомир-Агростач» та вказує на наявність резервів для подальшого вдосконалення.

Узагальнюючи результати експертної оцінки, можна зробити висновок, що ТОВ «Житомир-Агростач» має переважно сильні конкурентні позиції, сформовані за рахунок високого рівня професіоналізму персоналу та позитивної ділової репутації. Разом із тим, підвищення уваги до розвитку іміджевої складової може стати важливим напрямом зміцнення конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отримані результати свідчать про доцільність посилення роботи ТОВ “Житомир-Агропостач” у напрямі формування та підтримки позитивного іміджу як одного з ключових чинників довгострокових конкурентних переваг. В умовах динамічного ринкового середовища підприємству необхідно систематично здійснювати моніторинг ринку, аналізувати тенденції його розвитку, а також досліджувати зміни у вподобаннях і поведінці потенційних споживачів. Важливу роль у цьому процесі відіграє регулярний аналіз конкурентного середовища, проведення опитувань клієнтів та врахування впливу сучасних інформаційних технологій, які значно пришвидшують поширення як позитивної, так і негативної інформації про діяльність підприємства.

Окремої уваги заслуговує соціальна та філантропічна активність вітчизняних підприємств, яка в сучасних умовах набуває вагомого значення у формуванні їх конкурентних переваг. Споживачі дедалі частіше надають перевагу компаніям, що орієнтовані на підтримку національного виробника, беруть активну участь у допомозі Збройним силам України та громадянам, які постраждали внаслідок воєнних дій. Таким чином, активна соціальна та патріотична позиція підприємства виступає важливим елементом зміцнення його конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналітико-розрахункове обґрунтування конкурентних переваг товариства на перспективу

Серед сукупності методів оцінювання конкурентних переваг підприємства, розглянутих у розділі 2, значного поширення набув графічний підхід, що передбачає побудову багатокутника конкурентоспроможності. Зазначений метод застосовується з метою наочного порівняння рівня розвитку ключових складових конкурентних переваг кількох підприємств.

Процедура побудови багатокутника полягає в поділі кола на рівні сектори за допомогою радіальних шкал, кількість яких відповідає числу обраних критеріїв оцінювання. Радіальні осі градуюються таким чином, щоб усі значення показників знаходилися в межах оціночного кола, при цьому зростання значень критеріїв відбувається у напрямі від центра до периферії. На кожній осі відповідно до заданого масштабу позначаються точки, що відображають кількісні значення критеріїв для конкретного підприємства. Послідовне з'єднання цих точок формує ламану лінію, яка утворює багатокутник конкурентоспроможності [8, 11].

Вважається, що підприємство з більш високим рівнем конкурентоспроможності характеризується багатокутником із більшою площею, величину якої можна визначити за відповідною аналітичною формулою. Площа багатокутника (S_i) залежить від кількості оцінюваних чинників конкурентоспроможності та значень інтегрованих показників для кожного підприємства, що дає змогу здійснити порівняльну кількісну оцінку конкурентних позицій.

Основною перевагою графічного методу є його наочність і відносна простота використання, що дозволяє швидко отримати узагальнене уявлення

про сильні та слабкі сторони підприємства у конкурентному середовищі. Водночас застосування даного підходу має певні обмеження. Зокрема, окремі чинники конкурентоспроможності мають різну економічну значущість і вплив на кінцевий результат, проте в межах графічного методу вони, як правило, розглядаються як рівнозначні. Крім того, суттєвою проблемою є коректний вибір критеріїв оцінювання, оскільки саме від їх адекватності залежить об'єктивність отриманих результатів і можливість формування обґрунтованих управлінських рішень щодо посилення конкурентних переваг підприємства [25].

Для оцінки конкурентоспроможності досліджуваних товариств визначимо площі фігур, що утворилися за формулою:

$$S = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 360 \div 5 = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 72 \quad (1)$$

$$S_{\text{(Житомир-Агропостач)}} = 45,82;$$

$$S_{\text{(Новоград-Волинський Агроспецпостач)}} = 44,42.$$

$$S_{\text{кола}} = \Pi \times r^2 \quad (2)$$

$$S_{\text{кола}} = 3,14 \times 10^2 = 3,14 \times 100 = 314$$

Конкурентоспроможність кожного товариства, визначаємо за формулою:

$$I_{\text{Житомир-Агропостач}} = S_{\text{Житомир-Агропостач}} \div S_{\text{кола}} = 45,82 \div 314 = 0,146 \quad (3)$$

$$I_{\text{Новоград-Волинський Агроспецпостач}} = S_{\text{Новоград-Волинський Агроспецпостач}} \div S_{\text{кола}} = 44,42 \div 314 = 0,141$$

Для отримання остаточного результату про конкурентоспроможність ТОВ “Новоград-Волинський Агроспецпостач” по відношенню до ТОВ “Житомир-Агропостач”, скористаємось наступною формулою:

$$K = I_{\text{досл.}} \div I_{\text{баз.}} \quad (4)$$

$$K = 0,146/0,141 = 1,04$$

Для наочного відображення результатів побудовано радар конкурентоспроможності ТОВ «Житомир-Агропостач», який представлено на рис. 3.1.

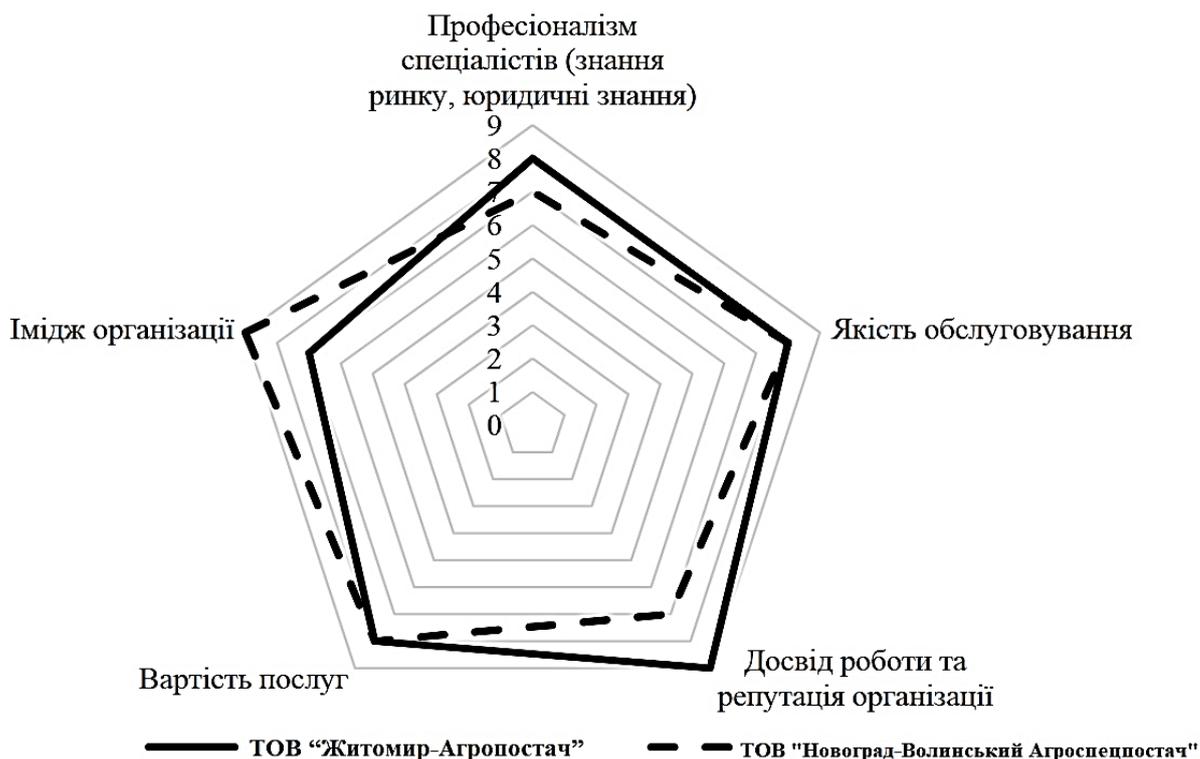


Рис. 3.1. Радар конкурентоспроможності ТОВ "Житомир-Агропостач"

Таким чином, кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємств здійснено шляхом визначення площ фігур, утворених на радарній діаграмі, за відповідною геометричною формулою. У результаті розрахунків встановлено, що площа фігури для ТОВ «Житомир-Агропостач» становить 45,82, тоді як для ТОВ «Новоград-Волинський Агроспецпостач» — 44,42.

На основі співвідношення площі радарної фігури до площі кола визначено інтегральні показники конкурентоспроможності підприємств. Для ТОВ "Житомир-Агропостач" відповідний показник становить 0,146, тоді як для підприємства-конкурента — 0,141. Подальше обчислення відносного коефіцієнта конкурентоспроможності засвідчило, що рівень конкурентоспроможності ТОВ "Житомир-Агропостач" перевищує показник конкурента, однак отримана різниця є незначною.

3.2. Можливості та загрози для конкурентних переваг товариства

У сучасних умовах функціонування ТОВ «Житомир-Агростач» динамічність бізнес-середовища та зростання інтенсивності конкурентної боротьби зумовлюють необхідність високої його адаптивності й активного управління процесом формування та реалізації конкурентних переваг. Прискорений розвиток технологій, трансформація споживчих потреб і вплив глобалізаційних процесів нерідко призводять до швидкої втрати ефективності раніше обраних стратегічних рішень. У зв'язку з цим підприємство має бути постійно орієнтованим на комплексний аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, своєчасне виявлення ринкових можливостей і загроз, а також на оперативне реагування на зміни умов господарювання. Високий рівень конкуренції водночас вимагає систематичного впровадження інновацій, розширення та оновлення асортименту продукції та послуг, підвищення операційної ефективності й активізації взаємодії зі споживачами. Таким чином, здатність ТОВ «Житомир-Агростач» до гнучкої адаптації стає ключовою передумовою зміцнення його конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку в складному ринковому середовищі.

У прикладному вимірі процес формування та вибору конкурентної стратегії ТОВ «Житомир-Агростач» є складним, багатоаспектним і системним явищем, що реалізується поетапно з урахуванням сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Його зміст визначається взаємодією сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз галузевого середовища, специфіки використання ключових стратегічних інструментів, а також зростаючих очікувань споживачів щодо цінності продукції та послуг. Саме узгодження цих елементів створює передумови для формування дієвої конкурентної стратегії та посилення конкурентних переваг підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Перспективна стратегія формування конкурентних переваг ТОВ «Житомир-Агростач» в умовах динамічного бізнес-середовища

Початковим етапом є аналіз внутрішнього середовища, у межах якого ідентифікуються сильні та слабкі сторони підприємства, оцінюється наявний ресурсний потенціал, визначаються функціональні можливості й обмеження. На цій основі формулюються стратегічні цілі та завдання, реалізація яких спрямована на формування й використання конкурентних переваг. Наступним кроком виступає дослідження зовнішнього середовища, що охоплює аналіз ринкової кон'юнктури, оцінку позицій основних конкурентів, а також вивчення технологічних, економічних і соціокультурних тенденцій. Такий аналіз дозволяє виявити ключові можливості та загрози, які впливають на бізнес-процеси підприємства та рівень його конкурентоспроможності [27].

Узагальнення результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища дає змогу сформулювати стратегічну позицію ТОВ «Житомир-Агростач», що слугує підґрунтям для вибору пріоритетних напрямів розвитку та визначення ключових конкурентних переваг. На цій основі розробляються конкретні стратегічні ініціативи й управлінські рішення, зокрема щодо створення або модернізації продуктів і послуг, реалізації маркетингових заходів, оптимізації операційної діяльності та інших складових

стратегічного планування. Завершальним етапом є планування та впровадження заходів з реалізації конкурентної стратегії, що передбачає системний моніторинг результатів, контроль за досягненням поставлених цілей і своєчасне коригування стратегічних рішень відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Постійне вдосконалення продукції та виробничих процесів на основі інноваційного розвитку є ключовим чинником зміцнення ринкових позицій підприємства. Стрімкий технологічний прогрес - зокрема автоматизація та роботизація виробництва, застосування технологій Інтернету речей, алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, а також упровадження енергоощадних рішень - формує як нові перспективи для підвищення ефективності, так і певні ризики для ТОВ «Житомир-Агростач». Це підкреслює необхідність стратегічно зваженого використання технологічних змін для підтримання конкурентних переваг (табл. 3.1).

Аналіз свідчить, що впровадження інноваційних технологій здатне суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, водночас потребуючи значних інвестиційних та організаційних зусиль. Автоматизація та роботизація виробничих процесів створюють передумови для зростання продуктивності праці, покращення якості продукції та зниження витрат на оплату праці, а також сприяють підвищенню рівня безпеки на робочих місцях. Разом із тим їх упровадження може супроводжуватися соціальними ризиками, зокрема скороченням робочих місць, а також необхідністю значних капіталовкладень у сучасні технологічні рішення.

Використання технологій Інтернету речей (IoT) відкриває можливості збору й аналізу великих масивів даних з метою оптимізації виробничих процесів і підвищення якості управлінських рішень. Однак активне застосування цифрових платформ і мережевих рішень водночас загострює проблеми інформаційної безпеки та конфіденційності, а також зумовлює потребу в додаткових інвестиціях у цифрову інфраструктуру [23].

**Технологічні ризики формування конкурентних переваг
ТОВ «Житомир-Агростач»**

Напрямки розвитку технологій	Нові можливості від застосування технологій, що посилюють конкурентоспроможність	Загрози для конкурентоспроможності ТОВ «Житомир-Агростач»
Автоматизація та роботизація	Підвищення продуктивності та якості виробництв. Зниження витрат на працю. Підвищення безпеки праці	Ризик втрати робочих місць. Потреба в інвестиціях у нові технології
Інтернет речей (IoT)	Можливість збору та аналізу великих обсягів даних для оптимізації виробничих процесів. Покращення управління виробництвом	Проблеми з безпекою даних та конфіденційністю. Потреба в інвестиціях у нові технології
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Прогнозування тенденцій на ринку та попиту. Оптимізація виробничих процесів. Вдосконалення продуктів та послуг	Потреба в інвестиціях у нові технології
3D-друкування	Виготовлення продуктів зі складними геометричними формами. Персоналізовані рішення для клієнтів	Зміна характеру постачання та поява нових конкурентів. Потреба в інвестиціях у нові технології
Енергоефективність	Зменшення споживання ресурсів та витрат на енергію. Створення екологічно чистих виробничих процесів.	Потреба в інвестиціях у модернізацію та використання нових технологій Конкуренція від енергоефективних виробників

Штучний інтелект і технології машинного навчання сприяють прогнозуванню ринкових тенденцій і попиту, підвищенню ефективності операційної діяльності та вдосконаленню продуктів і послуг. У контексті формування конкурентних переваг це дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, проте потребує значних фінансових ресурсів і висококваліфікованого персоналу для впровадження та обслуговування таких рішень. Застосування технологій 3D-друку розширює можливості виготовлення продукції зі складною геометрією та орієнтації на індивідуальні потреби споживачів, що може стати важливою

диференціаційною перевагою. Водночас поширення цих технологій змінює традиційні логістичні та постачальницькі ланцюги, а також посилює конкуренцію з боку підприємств, які швидко адаптуються до нових виробничих моделей [5, 15].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Впровадження сучасних технологічних рішень виступає важливим чинником формування стійких конкурентних переваг ТОВ «Житомир-Агростач». Водночас ефективне використання цих можливостей потребує зваженого стратегічного підходу, комплексної оцінки потенційних загроз та обґрунтованого управління інвестиційними й організаційними ризиками. У цілому процес вибору та розробки конкурентної стратегії має циклічний характер, оскільки умови функціонування ТОВ «Житомир-Агростач» постійно трансформуються. Відтак здатність підприємства до гнучкої адаптації, перегляду стратегічних орієнтирів і оперативного реагування на ринкові виклики є ключовою умовою забезпечення його стійких конкурентних позицій та довгострокової конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

Підвищення енергоефективності є важливим напрямом довгострокового зміцнення конкурентних позицій підприємства, оскільки дозволяє скоротити споживання ресурсів, зменшити енергетичні витрати та впровадити екологічно відповідальні виробничі процеси. Разом із цим реалізація енергоефективних заходів вимагає модернізації обладнання та використання нових технологій, а також супроводжується зростанням конкурентного тиску з боку підприємств, що вже мають високий рівень енергоефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, конкурентні переваги є одним із визначальних чинників ринкової результативності підприємства в умовах постійного посилення конкуренції та мінливості економічних процесів. Для їх формування і підтримки ТОВ “Житомир-Агростач” повинен обирати та реалізовувати стратегію, що відповідає специфіці його діяльності, ресурсному потенціалу та особливостям ринкового середовища. Водночас за динамічних ринкових трансформацій неможливо сформувавши універсальну стратегічну модель, придатну для тривалого використання, що зумовлює необхідність постійного коригування стратегічних орієнтирів на основі інноваційних рішень. Інтеграція сучасних підходів до управління конкурентними перевагами, зокрема стратегічного управління вартістю, інноваційної діяльності та принципів екологічно відповідального менеджменту, створює передумови для досягнення сталого розвитку та довгострокової ефективності підприємства. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють системний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, формування чітко окреслених стратегічних ініціатив щодо посилення конкурентних переваг, а також безперервний моніторинг і коригування реалізованої стратегії. В умовах зростаючої невизначеності та ринкових викликів саме ефективне стратегічне використання конкурентних переваг забезпечує підприємству стійкі позиції та успіх у конкурентній боротьбі.

До основних напрямів діяльності, що сприятимуть формуванню тривалої конкурентної переваги ТОВ “Житомир-Агростач”, належать:

1. Ефект масштабу. Він полягає у зменшенні середніх витрат виробництва зі зростанням обсягу випуску продукції. Його основу становлять поглиблення спеціалізації праці, підвищення продуктивності, оптимізація управлінських функцій і більш раціональне використання виробничих потужностей.

2. Диверсифікація. Розширення асортименту продукції та послуг дасть змогу підприємству зменшувати залежність від окремих ринкових сегментів і

компенсувати збитки за окремими видами діяльності прибутками з інших напрямів, що забезпечить загальну стабільність у мінливих економічних умовах.

3. Якість продукції та послуг. Забезпечення високих стандартів якості повинно стати потужним засобом посилення позицій підприємства на ринку і дозволить ефективніше задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентними пропозиціями.

4. Унікальні властивості продукції. Наявність оригінальних характеристик товару сформує додаткову цінність для споживачів. Своєчасне оновлення асортименту й орієнтація на унікальні продукти є важливими складовими стратегії управління товарною політикою.

5. Висока ефективність діяльності. ТОВ “Житомир-Агростач” здатне виробляти продукцію з нижчими витратами, отримуючи стратегічну перевагу. Економічний ефект відображає фінансовий результат діяльності, тоді як економічна ефективність визначає співвідношення отриманого результату і витрачених ресурсів.

6. Досвід та накопичені знання. Використання професійного досвіду, технологічних напрацювань і ефекту кривої навчання дасть змогу скорочувати витрати та підвищувати рентабельність. Прямий зв'язок між обсягом ринкової частки та рівнем прибутковості підтверджує важливість досвіду як чинника стратегічної переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Building Resilient Economies in Uncertain Times : Report. OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 82 p.
2. Competition in business: how to gain a competitive advantage through localization. Retrieved from <https://www.smartling.com/blog/competition-in-business>.
3. Ghasemi, I., Yaghmaei, O. (2015). Effects of Competitive Advantage on Companies Superiority in the Global Market. International Letters of Social and Humanistic Sciences. 57. 65-73. Retrieved from DOI:10.18052/www.scipress.com/ILSHS.57.65.
4. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Chichester: Wiley, 2021. 512 p.
5. How to Create Competitive Advantage in a Crisis. 2022. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/05/how-to-create-competitive-advantage-in-a-crisis>
6. Kernez, R. (2024). Competitive Advantage: The Key To Business Success. Retrieved from <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2024/02/07/competitive-advantage-the-key-to-business-success/>.
7. Neckebrouck, J. (2024). Why competitive advantage is about more than just performance. Retrieved from <https://www.weforum.org/stories/2024/08/competitive-advantage-more-than-performance>
8. Pavliuk, T., Noda, V. (2020). Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. Management and entrepreneurship: trends of development. Vol. 2, Issue 12, pp.91-104. Retrieved from <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-07>.
9. Peterdy, K. (2025). Competitive Advantage. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/competitive-advantage/>

10. Porter M. Competitive Strategy Boston: Harvard Business Review Press, 1980. 396 p.
11. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
12. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2014. 368 p. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf).
13. Wilson, A. (2025). 7 competitive advantage examples you should be aware of. Retrieved from <https://www.competitiveintelligencealliance.io/competitive-advantage-examples/>.
14. Андришин В. Конкуренстоспроможність регіону в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. No 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-46>
15. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф. Соціальна відповідальність як чинник формування конкурентних переваг підприємства. *Держава та регіони*. 2024. Вип. 1 (134). С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-12>
16. Богачук Ю. С., Ткачук Д. С. Конкурентні переваги аграрних підприємств як основа їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 6(2). С. 139-144.
17. Бойко В.В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. No 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
18. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. No 36. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-15>

19. Вербівська Л. В. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Ефективна економіка*. 2023. № 11.
20. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-19>
21. Горбаньова В. О. Конкурентні переваги цифрової трансформації підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 93-100.
22. Должанський І.З., Загорна Т.О. (2006). Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 384 с.
23. Ігнатенко М. М. Красножон А. О., Кучеренко О. М. Конкурентні переваги та конкурентоспроможність аграрних підприємств: ідентифікація та регіональні особливості і виміри. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. № 1. С. 28-33.
24. Керецман Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності територіальних громад у процесі відновлення країни в післявоєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. с. 346 – 350. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-51>
25. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. та ін. (2006). Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 527 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/18b959d1-f89b-4473-a3f6-1c8119f143be>.
26. Кощій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 71-78.
27. Ліба Н. С., Пугачевська К. Й. Чинники формування конкурентоспроможності економіки на регіональному рівні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-05-02>

28. Мальчик, М., & Василів, В. (2024). Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. *Економічний простір*, (191), 81-86.
29. Осіпова Л. В. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>.
30. Педченко Н. С., Кононенко Ж. А., Зінченко О. М. Конкурентоспроможність економіки в умовах розвитку ІТ-індустрії та цифрових трансформацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-02>.
31. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. № 78, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-5>
32. Портер, М. (2020). Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат. 424 с.
33. Рожко В., Альошин Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*. 1 (2024): 84-89.
34. Сабодаш В. В. Конкурентна перевага бізнесу: сутність, типи та шляхи досягнення сталості. *Студентські наукові читання 2025: збірник праць учасників наук.-практ. конф. (м. Житомир, 27 лист. 2025 р.)*. Поліський національний університет, 2025. С. 29-31.
35. Сабодаш В. В. Теоретичні засади та стратегічні підходи до формування конкурентної переваги підприємства. *Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.: збірник праць учасників наук.-практ. конф. (м. Житомир, 20 лист. 2025 р.)*. Поліський національний університет, 2025. С. 155-157.
36. Сабодаш В. В. Формування стійкої конкурентної переваги підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. *Інноваційний вектор*

- розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі: збірник праць учасників міжн. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 6-7 листопада 2025 р.). Поліський національний університет, 2025. С. 305-308.*
37. Сарай, Н., Григорук, А., & Литвин, Л. (2024). Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*, (1 (06)), 58-62. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>
 38. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85–90.
 39. Сітковська А. О. Полегенька М. А., Цой К. В. Конкурентні переваги як складові конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 42-46.
 40. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.

