Міністерство освіти і науки України

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

зі спеціальності 073 ««Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період

Здобувач ***студент групи*** 6.0731-пм-з Козловський Олег Іванович _____

(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*) (*підпис*)

Науковий керівник д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А. _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Результати захисту: _____ _____ _____

(*оцінка за національною шкалою*) (*оцінка ECTS*) (*рейтинговий бал)*

Голова ЕК к.е.н., доцент Крайнік О.М. _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК д.е.н., професор Метеленко Н.Г. _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК д.ф.н., професор Воронкова В.Г. _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК д.н.держ.упр., професор Ажажа М.А. _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК к.е.н., доцент Мороз О.С _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Відповідальний секретер ЕК Ковальова М.В. _____

(*прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Запоріжжя, 2025 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:
Зав. кафедрою д.ф.н., професор Воронкова В.Г
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)
_____“ ___ “_____2025 р.
(*підпис*) (*дата*)

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0731-пм-з Козловський Олег Іванович
(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*)

на тему Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період _____
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “___”_____202_ р. №_____

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту_____
(***тиждень або дата***)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи: визначити принципи, завдання та методи формування конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період; розглянути проблеми, що виникають при формуванні та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період; проаналізувати світовий досвід формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період; провести аналіз формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період; провести діагностування формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період; навести основні напрямки удосконалення формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період; надати пропозиції щодо впровадження сучасних технологій формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період _
(основні завдання дослідження)

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо**)**

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

Розділ 1	д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А.	_____
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)
Розділ 2	д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А.	_____
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)
нормоконтроль	к.п.н., доц. Венгер О.М.	_____
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)
_____	_____	_____
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	***Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи***	***Термін виконання***	***Фактичне виконання***
1	З'ясувати теоретичні засади формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період	**03.02.2022**	**Виконано**
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період	**28.02.2025**	**Виконано**
3	Розкрити методи формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період	**17.03.2025**	**Виконано**
4	Виявити діагностику проблем формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період	**24.03.2025**	**Виконано**
5	Дослідити напрями удосконалення формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період	**14.04.2025**	**Виконано**
6	Запропонувати інструменти удосконалення формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період	**28.04.2025**	**Виконано**
7	Обґрунтувати складові формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період	**05.05.2025**	**Виконано**
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період	**12.05.2025**	**Виконано**

Науковий керівник д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А. _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Завдання прийняв до виконання здобувач ***студент групи*** 6.0731-пм-з
(*шифр групи*)

Козловський Олег Іванович "___"_____2025 р. _____
(*прізвище, ім'я, по батькові*) (*дата*) (*підпис*)

АНОТАЦІЯ

Козловський Олег Іванович. Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник М.А.Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період. Розглянуто особливості формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період.

Ключові слова: конкурентні переваги, стратегія розвитку, інновації, адаптація, сталий розвиток, трансформація економіки, підприємництво, конкурентоспроможність

ABSTRACT

Kozlovsky Oleg. Formation and Development of Competitive Advantages of Business in the Postwar Period.

Qualifying work for obtaining a bachelor's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor M.Azhazha. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The qualification paper explores the theoretical and methodological foundations of the formation and development of business competitive advantages in the post-war period. It examines the specific features of forming and developing competitive advantages of businesses during this time. Particular attention is given to identifying the prospects and challenges of shaping and enhancing business competitiveness in the post-war context.

Keywords: competitive advantages, development strategy, innovation, adaptation, sustainable development, economic transformation, entrepreneurship, competitiveness

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД 11

1.1. Визначення поняття конкурентних переваг бізнесу 11

1.2. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період 16

1.3. Методичні підходи до формування конкурентних переваг бізнесу у повоєнний період 25

Висновки до першого розділу 38

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД 39

2.1. Специфіка конкурентного середовища бізнесу в повоєнний період 39

2.2. Напрями вдосконалення конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період 52

2.3. Інновації та екологічна модернізація як фактори формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період 63

Висновки до другого розділу 70

ВИСНОВКИ 71

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 73

ВСТУП

У повоєнний період економіка країни переживає глибоку трансформацію, що супроводжується зміною ринкових умов, руйнуванням логістичних ланцюгів, зміною споживчих пріоритетів та необхідністю відновлення інфраструктури. Водночас відкриваються нові можливості для бізнесу – як внутрішнього, так і експортно-орієнтованого. Питання формування та розвитку конкурентних переваг стає ключовим для забезпечення життєздатності підприємств, залучення інвестицій, технологічного оновлення та забезпечення стійкості в умовах післявоєнної реконструкції. Особливої важливості набуває розробка ефективних стратегій конкурентоспроможності з урахуванням нових глобальних і локальних викликів.

Післявоєнний період характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, що зумовлюють зміну умов функціонування бізнесу. Значна частина підприємств зазнає втрат ресурсної бази, порушення логістичних ланцюгів, руйнування ринкової інфраструктури, зміни структури попиту та зростання нестабільності в зовнішньому середовищі. Водночас повоєнне відновлення відкриває нові можливості для переосмислення стратегій розвитку бізнесу, модернізації виробництва, впровадження інновацій, цифрових рішень, енергоефективних та екологічно орієнтованих технологій.

В умовах жорсткої конкуренції та обмежених ресурсів критично важливим стає цілеспрямоване формування і розвиток конкурентних переваг, які здатні забезпечити стійкість і зростання підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі. Успішні компанії вже не можуть покладатися виключно на цінові фактори чи стандартні підходи до управління – потрібні нові, гнучкі та адаптивні моделі стратегічного розвитку, що враховують реалії післявоєнного відновлення.

Особливу роль відіграє формування нестандартних конкурентних переваг, які базуються на інноваційності, репутації, соціальній відповідальності, здатності до швидкого реагування на зміни та створення доданої цінності для клієнтів. Такі переваги не лише зміцнюють позиції бізнесу на внутрішньому ринку, але й відкривають шлях до зовнішніх ринків, інвестиційної привабливості та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Таким чином, дослідження механізмів формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період є надзвичайно актуальним, адже саме вони становлять основу для стійкого економічного зростання, структурної перебудови національної економіки та підвищення її глобальної конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження природи, механізмів формування та реалізації конкурентних переваг у практичній діяльності суб'єктів господарювання обумовила підвищений інтерес з боку українських науковців. В умовах повоєнного відновлення економіки України дана тематика набуває ще більшого значення, адже саме конкурентні переваги визначають стійкість і життєздатність бізнесу у динамічному та нестабільному середовищі.

Питанням конкурентних переваг вітчизняні дослідники приділяють увагу вже тривалий час. Серед українських учених, які зробили суттєвий внесок у розробку теоретико-методологічних засад цієї проблематики, слід відзначити Должанського І.З., Загорну Т.О., Іванова Ю.Б., Барабась Д.О., Книша М.І., Теслюк Н.П., Шершньову З.Є., Долинську М.Г., а також інших представників національної наукової школи. У наукових працях зазначених авторів розглядаються різноманітні аспекти поняття «конкурентні переваги»: від трактування сутності та структури до методів їх оцінювання й стратегічного використання у господарській практиці. Проте попри наявні напрацювання, сучасна українська економічна наука все ще не має уніфікованого підходу до визначення цього терміну, систематизації джерел їх формування, а також єдиного інструментарію для їх практичного

вимірювання, особливо в умовах повоєнної трансформації економіки.

У зв’язку з цим постає потреба в подальшому науковому осмисленні конкурентних переваг як багатокомпонентного та динамічного явища, здатного забезпечити не лише відновлення, а й стійке зростання українського бізнесу. Формування такої наукової позиції є ключовим завданням вітчизняної економічної думки на сучасному етапі, зокрема з урахуванням нових викликів, тенденцій та глобальних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування удосконалення інструментів формування конкурентних переваг підприємств у повоєнний період.

Об’єктом дослідження є процес формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ формування та реалізації напрямів формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період для забезпечення його стійкого функціонування та зростання

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити поняття конкурентних переваг бізнесу;

– розглянути теоретичні аспекти формування конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період;

– проаналізувати методичні підходи до формування конкурентних переваг бізнесу у повоєнний період;

– провести аналіз специфіки конкурентного середовища бізнесу в повоєнний період;

– провести діагностування напрямів вдосконалення конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період;

– розглянути інновації та екологічну модернізацію як фактори формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період.

Методологічною основою формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період є системний підхід, який інтегрує різні інструменти та методи управління, що забезпечують ефективне досягнення

як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства в умовах постконфліктної трансформації економіки.

Синергетичний метод дозволяє розглядати бізнес як складну, відкриту і динамічну систему, в якій взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів спричиняє виникнення нових властивостей та можливостей. Такий підхід дає змогу краще зрозуміти природу конкурентних переваг, які виникають у результаті самоорганізації бізнес-процесів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Компаративний метод передбачає порівняльний аналіз конкурентних стратегій різних підприємств або одного підприємства в різні часові періоди (до війни, під час та після неї). Це дозволяє виявити найбільш ефективні практики, визначити фактори успіху та розробити адаптивні стратегії для посилення конкурентоспроможності.

Функціональний метод спрямований на вивчення та оцінку ефективності реалізації основних функцій управління (планування, організація, контроль, мотивація) у формуванні конкурентних переваг. Це дозволяє інтегрувати ці функції в єдину систему управління, засновану на принципах контролінгу та стратегічної гнучкості.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці системного підходу до формування конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період із використанням сучасних методів аналізу та моделювання, що враховують особливості відновлення економіки та трансформаційні процеси в бізнес-середовищі.

Практичне значення полягає в наданні конкретних рекомендацій щодо впровадження адаптивних управлінських підходів, які сприяють посиленню конкурентоспроможності підприємств, забезпеченню їхньої стійкості та довгострокового розвитку у поствоєнних умовах.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. Визначення поняття конкурентних переваг бізнесу

Теоретичні основи поняття конкурентних переваг бізнесу охоплюють широкий спектр економічних, стратегічних і управлінських підходів, які пояснюють джерела, механізми формування та використання конкурентних переваг для досягнення успіху підприємством на ринку.

Конкурентна перевага – це сукупність унікальних характеристик, ресурсів або можливостей підприємства, які забезпечують йому вищу ефективність, прибутковість або стабільність у порівнянні з конкурентами на певному ринку.

Поняття конкурентної переваги передбачає здатність компанії виділятися серед інших учасників ринку шляхом пропозиції вищої цінності для споживача – через нижчу ціну, вищу якість продукту, інноваційність або вищий рівень обслуговування.

Тривала еволюція тлумачення терміна «конкурентні переваги» багато в чому повторює етапи розвитку поняття «конкуренція». Змістові аспекти цього терміна змінювалися з часом. Так, у XVIII столітті відомий учений Адам Сміт вважав, що основним джерелом конкурентних переваг виступають витрати, які несе компанія при виробництві продукції. Згодом, у XX столітті, велика кількість дослідників почала виділяти інші важливі характеристики конкурентних переваг, серед яких: фактори виробництва, умови конкурентного середовища, підприємницький потенціал, людський капітал, а також ефективність у використанні ресурсів.

У науковій площині поняття конкурентних переваг трактується по-різному. Зокрема, як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники визначають низку ключових факторів, що суттєво впливають на їх формування. Наприклад, О. Василенко та Т. Ткаченко наголошують, що основою конкурентної переваги є інноваційна діяльність підприємства, яка дозволяє досягти переваг у конкурентному середовищі [8]. Однак таке тлумачення є дещо звуженим, адже не враховує інших визначальних елементів, зокрема якості товару, ефективності управлінської системи, рівня сервісу, доступних ресурсів і загальної системи менеджменту.

На думку таких вчених, як Л. Балабанова та Ф. Котлер [2], саме створення споживчої цінності є основою конкурентної переваги, яка визначає успіх підприємства в умовах ринкової боротьби. Є. Полтавська, у свою чергу, розглядає конкурентну перевагу як підсумок ефективної роботи підприємства в сфері управління та маркетингу. Чим вищий рівень досягнутого результату, тим сильнішою є конкурентна перевага. З іншого боку, такі автори як М. Портер і Н. Задорожня [4] пропонують розглядати її як комбінацію чинників, що визначають ринкову позицію підприємства. Н. Куденко [10] трактує конкурентну перевагу як інтегральний показник здатності підприємства брати участь у конкурентній боротьбі на ринку.

У сучасних умовах науковці зазначають, що конкурентні переваги варто розглядати як поєднання трьох ключових складових: ефективності використання ресурсів, рівня інтелектуального потенціалу та ступеня конкурентоспроможності. Такий підхід демонструє багатовимірність та неоднозначність самого явища конкурентних переваг як у межах діяльності окремого підприємства, так і в контексті економіки в цілому.

Далі варто звернутися до найбільш поширених тлумачень поняття «конкурентні переваги». Один із найвідоміших європейських маркетологів Жан-Жак Ламбен вважає, що конкурентні переваги – це специфічні характеристики або атрибути товару чи бренду, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Ця перевага визначається

шляхом порівняння з найсильнішими та найбільш небезпечними суперниками на ринку.

Конкурентні переваги – це концентрований вияв переваги підприємства у сфері економічної, технічної та організаційної діяльності, що може бути оцінено за допомогою економічних показників, таких як додатковий прибуток, підвищена рентабельність, розмір ринкової частки або обсяг реалізації. При цьому він наголошує, що конкурентну перевагу не варто ототожнювати з потенційними можливостями компанії, адже це не просто потенціал, а фактичний результат, підтверджений очевидною перевагою в очах споживачів.

Н.П. Теслюк вважає, що конкурентні переваги охоплюють характеристики діяльності підприємства, які проявляються у вигляді кількісних чи якісних індикаторів його ринкової позиції. Саме вони забезпечують підприємству рівень доходу, що перевищує середній по галузі, а також кращі показники порівняно з основними конкурентами.

Ю.Б. Іванов трактує конкурентну перевагу як позитивні відмінності підприємства у тих видах діяльності, які сприяють підвищенню соціально-економічної ефективності у короткостроковому періоді та забезпечують його життєздатність у довгостроковій перспективі. Це стає можливим завдяки постійному пошуку нових можливостей та здатності до оперативної адаптації до динамічних умов конкурентної боротьби.

Конкурентні переваги визначаються як рівень результативного використання ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Ці ресурси поділяються на дві основні категорії: зовнішні (пов’язані з унікальними властивостями товару, що створюють для споживача додану вартість) та внутрішні (що ґрунтуються на знижених витратах виробництва порівняно з конкурентами). Таку трактовку подають у своїх роботах дослідники Должанський І.З. та Загорна Т.О. [2]. У свою чергу, Портер М.Е. наголошує на ресурсній складовій формування конкурентних переваг, розглядаючи їх як основне джерело перемоги або поразки у конкурентній

боротьбі [7].

У науковій літературі представлено чимало інших варіантів інтерпретації поняття «конкурентні переваги», кожен з яких заслуговує на увагу. Адже автори, які їх розробляли, прагнули всебічно проаналізувати суть явища та висловити власне бачення цієї проблематики. У зв'язку з цим сьогодні існує велика кількість визначень, що ґрунтуються на різних наукових підходах.

Зокрема, варто виділити адаптивно-інноваційний підхід, у межах якого основна увага приділяється гнучкості підприємства та здатності впроваджувати інноваційні рішення, що, на думку його прихильників, є джерелом довгострокових конкурентних переваг.

Інший вагомий напрям – ціннісно-компетентнісний підхід, що виник у відповідь на потребу часу у високому рівні компетентності підприємства у різних аспектах господарської діяльності. У рамках цього підходу джерелами конкурентних переваг визнаються унікальна цінність продукту, специфічні способи його виробництва чи реалізації, а також ексклюзивна цінність бренду.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що конкурентні переваги підприємства слід розглядати як його здатність зміцнювати позиції на ринку, адаптувати види господарської діяльності відповідно до обраної стратегії, обирати раціональну політику взаємодії з конкурентами, а також оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Крім того, сутність конкурентних переваг полягає у здатності підприємства випереджати конкурентів шляхом ефективного використання ключових компетенцій та факторів успіху.

Необхідно підкреслити, що наведені різноманітні наукові підходи не суперечать один одному, а, навпаки, взаємодоповнюють та відображають вимоги певних історичних етапів розвитку економіки. У зв'язку з цим доцільним є доповнення цих підходів інтеграційною концепцією, сутність якої полягає у гармонійному поєднанні джерел конкурентних переваг задля

створення єдиної системи, спрямованої на забезпечення стабільної конкурентної позиції підприємства та його перемоги в умовах конкурентного середовища.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентні переваги – це [4]:

– унікальні ресурси, які знаходяться у власності підприємства;

– стратегічно важливі сфери бізнесу, що дозволяють йому досягати переваг у змаганні з конкурентами;

– високий рівень компетентності в окремих сферах діяльності, який відкриває доступ до найперспективніших можливостей;

– здатність перемагати конкурентів, залучати нових споживачів і утримувати їхню прихильність до продукції підприємства;

– будь-яка ексклюзивна цінність (товар, послуга, технологія, бренд), що забезпечує підприємству перевагу на ринку;

– ключові фактори успіху, які визначають результати діяльності компанії, її ринкові можливості та рівень прибутковості.

Конкурентні переваги реалізуються через продукцію, яку виробляє підприємство, та її подальше просування на вітчизняних і світових ринках. Успішне виведення на ринок товару, що володіє такими перевагами порівняно з аналогічними продуктами конкурентів, дає підприємству значний економічний ефект.

Враховуючи важливість конкурентних переваг для ефективної господарської діяльності будь-якої компанії, виникає потреба у визначенні їх масштабів шляхом застосування спеціальних методик. У практичній площині використовується низка методів аналізу конкурентних переваг, проте найбільш поширеними є ті, що дозволяють оцінити ринкову позицію підприємства чи окремих його товарів.

1.2. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період

У сучасних умовах функціонування глобального ринкового середовища питання конкуренції набуло особливого значення в контексті повоєнного відновлення економіки. Зростаюча кількість ринкових учасників, поглиблення економічної нестабільності та зміна споживчих пріоритетів ускладнюють завдання для підприємств – не лише втримати, але й посилити свої конкурентні позиції, водночас забезпечуючи відповідність новим очікуванням споживачів. В умовах післякризового періоду здатність підприємства максимально ефективно реалізовувати свої сильні сторони стає визначальним чинником його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність як економічна категорія передбачає здатність бізнес раціонально використовувати наявні ресурси з метою здобуття конкурентних переваг і підвищення власної позиції на ринку. У науковій літературі розрізняють декілька рівнів конкурентоспроможності: на рівні галузі, підприємства, національної економіки, а також продукції, товару чи послуги [6].

Однією з ключових характеристик конкурентоспроможності як ринкової категорії є її змінність у часі. Навіть за умов сталих властивостей товару, рівень конкурентоспроможності підприємства зазнає постійних змін. У повоєнний період на ці коливання особливо впливають фактори: нестабільність цін, зміни у маркетингових комунікаціях, зміни ринкової кон’юнктури, рівень логістичних ризиків, а також загальне конкурентне середовище, що трансформується відповідно до викликів відновлення економіки.

Забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах післявоєнної трансформації можливо шляхом комплексної реалізації таких дій:

- інтеграція новітніх технологій в усі сфери діяльності підприємства;
- створення та розвиток стійких конкурентних переваг;
- впровадження стратегічного управління;
- дослідження впливу управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства у зазначений період доцільно оцінювати через певну сукупність властивостей, кожна з яких впливає на її формування й розкриває суть цього явища в умовах повоєнної економіки.

Таблиця 1.1 – Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Властивість	Характеристика
Предметність	Зосередження уваги на окремих предметах оцінювання конкурентоспроможності – таких як якість товару, ефективність маркетингу, технологічне забезпечення підприємства тощо.
Динамічність	Врахування змін у ринковому середовищі, що призводять до постійної трансформації рівня конкурентоспроможності.
Порівняльність	Можливість оцінки конкурентоспроможності лише шляхом порівняння з іншими підприємствами, що працюють у тій самій сфері.
Просторовість	Обмеженість оцінки конкурентоспроможності в межах конкретної галузі чи ринку.
Наявність атрибутів	Виокремлення певних елементів, які суттєво впливають на сприйняття продукції споживачем – бренд, торгова марка, унікальність товару чи сервісу тощо.
Системність	Оцінка конкурентоспроможності передбачає застосування комплексу наукових методик і підходів.
Об’єктивність	Усі результати аналізу конкурентоспроможності повинні ґрунтуватися на достовірній, актуальній та перевіреній інформації.

Джерело: складено автором на основі [2, 6, 10]

Враховуючи вищенаведене, конкурентоспроможність підприємства в умовах повоєнного періоду можна охарактеризувати як багаторівневу, комплексну економічну категорію, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах жорсткої ринкової боротьби. Це досягається за рахунок створення та реалізації конкурентних переваг, що базуються як на унікальних властивостях продукції, так і на додаткових сервісних послугах – як на етапі передпродажного обслуговування, так і в післяпродажний період.

У контексті післявоєнного відновлення, особливої ваги набуває не лише наявність конкурентних переваг, а й гнучкість підприємства у їх адаптації до нових умов, включаючи зміни в логістиці, трудових ресурсах, доступі до технологій, а також змінах у платоспроможності та поведінці споживача. Таким чином, формування конкурентоспроможності у повоєнний час потребує не лише стратегічного мислення, а й здатності до швидкого реагування та інноваційної активності бізнесу.

Ось повна перефразація вашого тексту в контексті конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період, без скорочення, з академічною стилістикою, відповідною для наукової чи аналітичної роботи:

У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати сукупність показників, які визначають його ринкову позицію та здатність більш ефективно формувати конкурентні переваги як на рівні підприємства, так і у пропонованому товарному асортименті. В умовах повоєнного відновлення економіки, коли ринки зазнають докорінних трансформацій, а споживчі запити змінюються, формування стійких конкурентних переваг стає стратегічно важливим етапом забезпечення загальної конкурентоспроможності підприємств.

У повоєнний період особливого значення набуває не лише наявність інновацій, а й загальний комплекс характеристик, які формують конкурентні переваги товару. До таких переваг можна віднести, зокрема: ергономічну упаковку, нижчу ціну порівняно з аналогами, проведення ринкової діагностики перед запуском нової продукції, а також розширення сервісних можливостей. Аналізуючи наукові підходи до розуміння сутності конкурентної переваги, можна виділити чотири основні її складові: характеристика, показник, сукупність та результат.

З огляду на викладене, доцільно інтерпретувати конкурентні переваги бізнесу як поєднання властивостей товару, методів його просування на ринок та рівня післяпродажного обслуговування, які в сукупності перевищують відповідні характеристики товарів конкурентів. Ці переваги виступають

підсумковим результатом комплексної діяльності підприємства на всіх його рівнях. Саме така інтегрована перевага здатна забезпечити високу конкурентоспроможність продукції, а отже, і загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку. У повоєнний період, коли господарська система переживає етап відновлення, така інтегральна перевага набуває вирішального значення для стабілізації позицій підприємства в умовах нових викликів.

Формування конкурентних переваг бізнесу зумовлюється впливом різноманітних чинників, насамперед пов'язаних із динамікою зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства у конкретному часовому контексті. Аналізуючи джерела конкурентних переваг, можна виокремити ключові з них, які мають суттєве значення для функціонування бізнесу у післявоєнних умовах. До таких джерел належать: уподобання споживачів щодо певних товарів; впровадження інновацій у торговільний процес; удосконалення технологій збуту; кадровий потенціал підприємства; формування унікального асортименту, що суттєво відрізняє підприємство від конкурентів; а також наявність соціально відповідальної політики.

Особливістю джерел конкурентних переваг бізнесу є їх унікальне поєднання з наявними ресурсами підприємства, що за умови вмілого управління дозволяє створити такі переваги, які складно або взагалі неможливо відтворити конкурентам. Це надає підприємству стійкості й тривалої ринкової переваги, що є критично важливо в умовах постконфліктного відновлення економіки.

Умовно джерела формування конкурентних переваг класифікуються на внутрішні та зовнішні, залежно від їх походження. До внутрішніх джерел належать ті чинники, які пов'язані з організацією внутрішніх бізнес-процесів: управління персоналом (зокрема продавцями та адміністративним складом), впровадження сучасних методів реалізації товарів, інноваційне пакування продукції, а також якісний післяпродажний сервіс. Ці елементи визначають операційну ефективність підприємства та формують його внутрішній

потенціал у досягненні конкурентних результатів.

Зовнішні джерела формування конкурентних переваг охоплюють ті аспекти діяльності, які безпосередньо залежать від зовнішнього середовища. До них належать механізми підвищення споживчої цінності товарів при одночасному зниженні витрат на їх виробництво та реалізацію. Це дозволяє підприємству адаптуватися до нових економічних умов і запропонувати ринку продукцію, що відповідає якості й ціні, оптимальній для споживача.

На основі зовнішніх і внутрішніх джерел формуються відповідні зовнішні та внутрішні конкурентні переваги, які виконують різні функції у структурі підприємства. Так, зовнішні конкурентні переваги – конструктивні, кон'юнктурні, якісні та іміджеві – орієнтовані на задоволення потреб і очікувань споживачів, що в умовах відбудови ринку після війни має вирішальне значення для утримання клієнтської бази. У той час як внутрішні конкурентні переваги – економічні, організаційні, географічні та інноваційні – характеризують цінність, яку ці переваги приносять самому підприємству, забезпечуючи його стійкість, прибутковість і стратегічну гнучкість [3].

У післявоєнний період формування та розвиток конкурентних переваг товарів і послуг набуває стратегічного значення для забезпечення стійких ринкових позицій бізнесу. Цей процес охоплює не лише якісне наповнення товарної пропозиції, але й здатність підприємства мобілізувати власний потенціал, забезпечити споживачів конкурентоспроможними продуктами, ефективно управляти внутрішніми ресурсами і бізнес-процесами, а також формувати унікальні товарні, сервісні чи післяпродажні рішення, які не мають аналогів на ринку.

Слід зазначити, що конкурентні переваги формуються не лише завдяки джерелам, а й під впливом широкого спектру чинників. До таких факторів можна віднести: ефективність використання фінансових ресурсів підприємства; зростання попиту на окремі види продукції; демографічні зрушення в регіоні діяльності; інвестиційна активність; структурні трансформації підприємства (зокрема, регресивна, прогресивна та

горизонтальна інтеграція); наявність інфраструктури і кон'юнктура ринку; використання інноваційних рішень у бізнесі; репутаційний капітал компанії та взаємодія з місцевими громадами; відкритість ринків збуту, а також доступність і диверсифікація постачальницької бази.

Розподіл джерел формування конкурентних переваг бізнесу доцільно здійснювати за критерієм внутрішнього та зовнішнього походження:

Внутрішні джерела:

– економічні: наявність стабільних джерел фінансування, рівень рентабельності підприємства, ліквідність активів;

– інноваційні: ефективність управлінських рішень, застосування сучасних методик продажу, технологічні інновації в обслуговуванні клієнтів;

– географічні: стратегічне розміщення підприємства, наближеність до транспортних вузлів;

– організаційні: ефективність системи менеджменту, маркетингова активність, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, клієнтоорієнтованість;

– якісні: якість товарів, умови їх зберігання та рівень обслуговування споживачів;

– іміджеві: впізнаваність бренду, наявність сформованого позитивного образу компанії на ринку.

Зовнішні джерела:

– збутові: розвинена логістика, участь у зовнішньоекономічній діяльності;

– кон'юнктурні: кількість гравців на ринку, рівень споживчої лояльності, насиченість ринку аналогічними товарами;

– конструктивні: інноваційна упаковка товарів, що створює додану цінність для покупця.

На основі дослідження було визначено, що серед ключових факторів формування конкурентних переваг особливу роль відіграють: здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси; територіальне

розміщення підприємства, що полегшує логістику та сприяє покращенню обслуговування клієнтів; а також спроможність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Глобалізаційні процеси, які посилилися в умовах повоєнного переформатування економічних зв'язків, мають значний вплив на конкурентоспроможність бізнесу, змушуючи підприємства оперативно реагувати на зміни у світовій і регіональній торгівлі.

З метою кращого розуміння природи конкурентних переваг доцільно класифікувати їх за рівнем доступності для підприємств. Пропонується поділ на конкурентні переваги високого, низького та найнижчого рівня. До останніх відносять переваги, що легко копіюються конкурентами, зокрема: географічне положення підприємства, соціально-економічні умови розвитку регіону, кон'юнктура локального ринку. Оскільки ці чинники є доступними практично для всіх учасників ринку, їх вважають найбільш вразливими з погляду довгострокової конкурентної стратегії.

У повоєнний період, коли ринки перебудовуються, а підприємства відновлюють свою діяльність, надзвичайно важливо структуровано підходити до аналізу та формування конкурентних переваг. У цьому контексті доцільним є класифікування конкурентних переваг бізнесу за рівнями: найнижчого, низького, високого та найвищого.

До джерел конкурентних переваг низького рівня слід віднести такі елементи, як географічне розміщення підприємства, його положення на ринку, соціально-економічний розвиток регіону, у якому воно функціонує, а також ринкову кон'юнктуру. Подібні чинники мають загальнодоступний характер для більшості суб'єктів господарювання та можуть бути досить легко відтворені конкурентами. У післявоєнних умовах, коли багато компаній діють в схожому регіональному середовищі, ці переваги не можуть забезпечити стійкого домінування на ринку, проте залишаються важливими у короткостроковій перспективі.

Конкурентні переваги високого порядку мають іншу природу – вони є значно складнішими для копіювання. До таких можна віднести: модернізацію

логістичних процесів, вдосконалення способів реалізації та зберігання продукції, підвищену продуктивність праці, а також диференціацію торгової марки. У повоєнний період, коли підприємства стикаються з нестачею ресурсів та необхідністю швидкої адаптації, ці переваги відіграють стратегічну роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності.

Особливу роль відіграє продуктивність персоналу, яка визначається як один із ключових факторів конкурентоздатності підприємства. Успішність бізнесу значною мірою залежить від правильного підбору кадрів, їхньої професійної підготовки, вміння ефективно працювати з клієнтами, а також здатності створити позитивний споживчий досвід. На рівень продуктивності впливають технічне забезпечення робочих місць, рівень фінансування, цілі підприємства, кваліфікація персоналу, а також матеріальна і нематеріальна мотивація. У післявоєнних умовах ці аспекти набувають ще більшої ваги, оскільки доступ до ресурсів обмежений, а конкуренція за якісні трудові ресурси зростає.

Ще одним важливим джерелом конкурентної переваги високого рівня є диференціація торгової марки, яка передбачає чітке позиціонування бренду серед конкурентних товарів. Таке відокремлення може проявлятись через надання додаткових гарантій, обмеження кількості доступного товару або організацію унікальних маркетингових акцій. У повоєнний час, коли споживачі шукають не просто товари, а впевненість і довіру, здатність підприємства ефективно диференціювати свою марку стає критичним фактором довготривалого успіху. Зростання споживчої зацікавленості унікальними характеристиками бренду сприяє зміцненню конкурентної позиції підприємства на ринку.

Нарешті, до конкурентних переваг найвищого рівня відносяться унікальні товари або послуги, які доступні лише в одному конкретному магазині чи компанії. Прикладами можуть слугувати ексклюзивні автомобілі, вироби високого класу або унікальні ювелірні прикраси, представлені в єдиному екземплярі. Такі конкурентні переваги практично неможливо

повторити або імітувати, що робить їх стратегічним активом підприємства. У післявоєнному періоді, коли споживачі надають перевагу винятковості та якості, саме такі унікальні пропозиції формують імідж компанії та сприяють зміцненню її лояльної клієнтської бази.

Таким чином, в умовах післявоєнної відбудови конкурентні переваги повинні розглядатися не лише як статичні характеристики, а як результат системної роботи над вдосконаленням бізнес-процесів, інноваційним розвитком, зміцненням бренду та ефективним управлінням людськими ресурсами.

У підсумку, проаналізувавши ключові джерела та чинники формування конкурентних переваг бізнесу, можна стверджувати, що ці переваги в повоєнний період виступають критично важливими особливостями, які відрізняють як товар, так і саме підприємство, включно з організацією продажів і післяпродажного обслуговування. В умовах післявоєнної економіки, що характеризується нестабільністю, високою конкуренцією та необхідністю швидкої адаптації, здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні зміни, усувати внутрішні недоліки та цілеспрямовано розвивати власні конкурентні переваги стає основоположним чинником його виживання та розвитку.

Формування конкурентних переваг у цей період передбачає перш за все ретельний аналіз конкурентного середовища: визначення кількості прямих конкурентів, вивчення їх товарного асортименту, підходів до продажу, рекламних стратегій та загального стилю ведення бізнесу. Особливої уваги заслуговує інституційне середовище, що регламентує функціонування бізнесу у післявоєнній економіці. Це включає законодавчу та нормативно-правову базу у сфері торгівлі, діяльність громадських організацій, що контролюють дотримання прав продавців і споживачів, а також інші чинники регуляторного впливу.

Комплексне вивчення ринкової кон’юнктури, інституційного середовища та конкуренції дає змогу підприємству об’єктивно оцінити своє

зовнішнє становище та визначити стратегічні орієнтири. Водночас не менш важливим є глибокий аналіз внутрішнього середовища підприємства – його фінансового стану, ефективності управління, якості продукції, сильних і слабких сторін.

На основі цього аналізу необхідно виявити наявні конкурентні переваги та окреслити можливості для формування нових. Післявоєнний період створює особливе середовище, в якому виживають лише ті підприємства, що здатні не лише зберегти наявні конкурентні позиції, а й динамічно розвивати нові унікальні риси, які будуть цінними для споживача.

Подальший процес зміцнення вже існуючих конкурентних переваг і впровадження нових дає змогу бізнесу не лише втриматися на ринку, а й забезпечити сталу конкурентоспроможність. Це, у свою чергу, є необхідною умовою ефективного функціонування бізнесу в складних умовах післявоєнної відбудови економіки.

1.3. Методичні підходи до формування конкурентних переваг бізнесу у повоєнний період

Дослідження методичних основ формування конкурентних переваг бізнесу у повоєнний період ґрунтувалося на положеннях як фундаментальних, так і прикладних наукових праць у галузі торгівлі, теорії конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності. В рамках дослідження було опрацьовано широкий спектр праць вітчизняних і зарубіжних науковців, які висвітлюють теоретичні засади та практичні підходи до створення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємств у нових економічних умовах.

У процесі дослідження застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи. Зокрема, діалектичний метод та абстрактно-логічний

підхід дозволили здійснити узагальнення висновків щодо механізмів формування конкурентних переваг бізнесу. Метод наукового абстрагування був використаний для ідентифікації ключових факторів впливу та джерел конкурентних переваг підприємств у трансформаційний період після війни. Інформаційну базу дослідження склали наукові напрацювання, присвячені проблематиці торгівлі, конкурентного середовища, оцінки потенціалу підприємства та особливостям адаптації до нових ринкових умов.

Актуальність методичних підходів у повоєнний період зумовлена нагальною потребою у розробці системи оцінки конкурентних переваг, їх поглибленої характеристики, модернізації існуючих підходів та пошуку нових інструментів. Слід наголосити, що на сучасному етапі в науковій літературі відсутній єдиний уніфікований метод оцінки конкурентних переваг бізнесу. Різні автори пропонують альтернативні підходи: одні фокусуються на аналізі конкурентного середовища, інші – на оцінці наявного конкурентного потенціалу або рівня загальної конкурентоспроможності підприємства.

Підхід до оцінки конкурентних переваг бізнесу повинен враховувати галузеву специфіку, що особливо актуально у повоєнних умовах. Крім того, вони акцентують увагу на необхідності врахування змін, викликаних процесами європейської інтеграції України, що зумовлює трансформацію як традиційних, так і нових джерел конкурентних переваг підприємств.

Після аналізу наукових джерел та практичних публікацій, що стосуються підходів до оцінки конкурентних переваг, було виділено основні методики, що можуть ефективно застосовуватись у сучасних умовах, а саме:

1. Модель п’яти конкурентних сил Портера.
2. Матриця Boston Consulting Group (БКГ).
3. Оновлена версія матриці БКГ.
4. Матриця GE/McKinsey («Привабливість ринку / конкурентоспроможність»).
5. SWOT-аналіз.

6. Графічний метод.

7. Інтегральна оцінка конкурентних переваг.

Для повного розуміння доцільно розглянути сутність кожного з вказаних методів.

Першим серед них є метод, розроблений Майклом Портером – визнаним авторитетом у сфері конкурентоспроможності. Його базова модель конкуренції є основоположною при визначенні стратегічних напрямів розвитку бізнесу та бренду в цілому. Згідно з моделлю, рівень рентабельності компанії залежить від наявності конкурентних переваг, які визначають її позицію на ринку. Портер пропонує три основні стратегічні напрями:

– стратегія диференціації, що передбачає створення унікального продукту, який має відчутні відмінності порівняно з аналогічними товарами конкурентів. такий підхід особливо актуальний у повоєнний період, коли ринок шукає нові цінності й якість;

– стратегія цінового лідерства, що зосереджує увагу на зниженні собівартості продукції та витрат загалом, завдяки чому підприємство може запропонувати найнижчу ціну. це може досягатися через скорочення витрат на маркетинг, дослідження, сервісне обслуговування тощо;

– стратегія концентрації, яка полягає у фокусі на конкретному ринковому сегменті з метою досягнення домінування саме в обраній ніші. Такий підхід дозволяє компанії задовольняти потреби окремих груп споживачів краще, ніж великі універсальні гравці.

У повоєнних умовах, коли ринок характеризується нестабільністю, зміною споживчих пріоритетів та дефіцитом ресурсів, методичні підходи до формування конкурентних переваг мають особливе значення. Вони дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до нової економічної реальності, а й закласти основу для довгострокового розвитку на принципах стійкості, інноваційності та стратегічного планування.



Рисунок 1.1. Стратегічна модель конкуренції за М. Портером [12]

Одним із наступних методів, що застосовується для оцінки конкурентних переваг підприємства, є модель Boston Consulting Group (БКГ). Цей підхід виник як результат аналітичної діяльності фахівців Бостонської консалтингової групи, що й дало назву самій методиці. Основою даної моделі виступає ідея життєвого циклу товару на ринку, що є особливо актуальною в умовах післявоєнної економіки, коли структури попиту швидко змінюються, а компанії змушені адаптувати асортимент до нових реалій.

За висновками аналітиків, життєвий цикл товару поділяється на чотири ключові етапи:

1. Товар – «проблема»: це стадія, коли на ринок виводиться новий продукт. Вона супроводжується труднощами із завоюванням уваги споживача, необхідністю високих витрат на просування, невизначеністю попиту та нестабільністю прибутку.

2. Товар – «зірка»: фаза активного зростання товару та розвитку бренду, яка супроводжується зростанням обсягів реалізації та прибутковості. У повоєнний період саме такі продукти можуть формувати основу стратегічного прориву компаній.

3. Товар – «дійна корова»: на цьому етапі товар досягає зрілості, стабільної частки ринку й забезпечує підприємству регулярний прибуток. У період економічної відбудови саме «дійні корови» слугують головним джерелом фінансової підтримки бізнесу.

4. Товар – «собака»: це стадія занепаду, коли товар втрачає свою ринкову актуальність, прибуток знижується або взагалі зникає, а підприємство змушене приймати рішення щодо скорочення або припинення виробництва.

У самій матриці горизонтальна вісь відображає частку товару на ринку (від низької до високої), а вертикальна – рівень річного приросту галузі. Діаметр круга, який представляє кожну товарну позицію, пропорційний її прибутковості.

Побудова матриці БКГ дозволяє підприємству ідентифікувати пріоритетні напрями:

– «зірки» – стратегічно важливі продукти, які потребують інвестицій та підтримки задля утримання лідерських позицій;

– «дійні корови» – товари, що приносять стабільний дохід і мають бути під постійним контролем, адже саме вони забезпечують фінансову стійкість підприємства;

– «собаки» – продукти, від яких доцільно відмовитися, щоб не витрачати ресурси на неефективні напрямки діяльності.

У післявоєнний період така структура портфелю товарів дозволяє підприємствам забезпечити баланс між прибутковістю та інноваційністю, а також знизити ризики, пов’язані з нестабільністю ринку. Для ефективного функціонування бізнесу доцільно мати 2–3 «дійні корови», які забезпечують постійний дохід; 1–2 «зірки», які мають потенціал стрімкого зростання; і мінімальну кількість «собак», щоб не втрачати фінансову рівновагу. Водночас важливо слідкувати, щоб обсяг нових товарів не перевищував частку стабільно прибуткових, інакше може порушитися баланс між витратами та доходами.

Метод БКГ має свої переваги і обмеження. До сильних сторін належать простота у використанні, наочність та доступність інтерпретації, що робить його зручним інструментом стратегічного планування в умовах дефіциту ресурсів. Водночас модель має і недоліки: вона передбачає, що всі продукти

перебувають в однаковій фазі ринкового розвитку, що не завжди відповідає дійсності; вона не враховує специфіки ринку чи факторів зовнішнього середовища; також існують складнощі у визначенні реальної сили конкурентної позиції товару. До того ж, спрощена структура моделі може не охоплювати всіх аспектів сучасного ринку, особливо в посткризовий період.

Наступним інструментом оцінки є нова версія матриці Бостонської консалтингової групи, яка була доповнена з урахуванням змін у господарських системах. Вона передбачає аналіз характеру конкурентних переваг з урахуванням типів господарювання, які класифікуються як:

- «обсяг» – великомасштабне виробництво;
- «пат» – ситуація ринкової рівноваги або застою;
- «фрагментація» – розпорошеність ринку між багатьма гравцями;
- «спеціалізація» – зосередження на вузькій ринковій ніші.

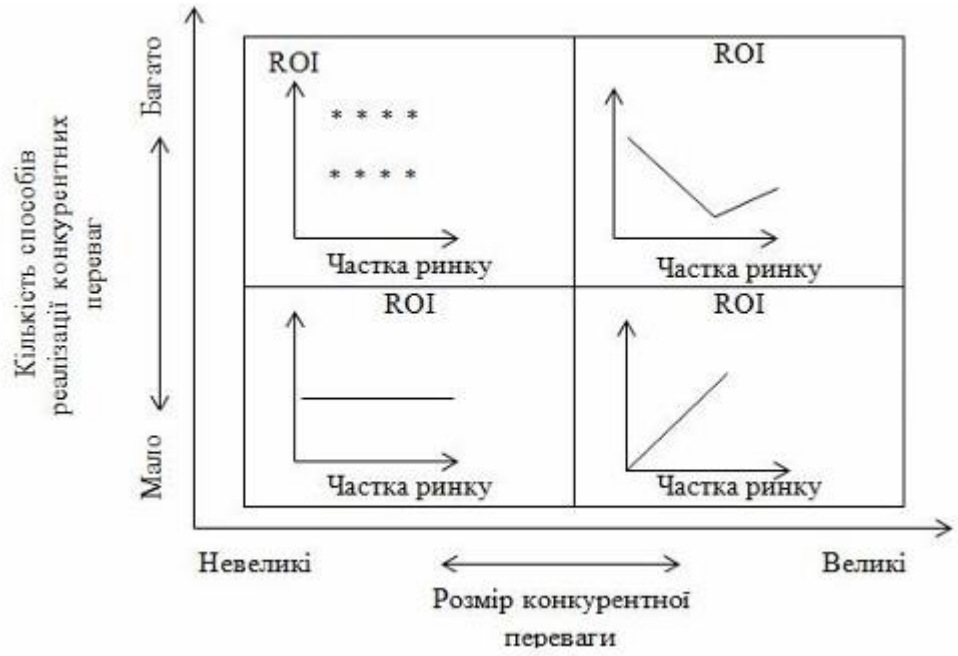


Рисунок 1.2. Нова матриця БКГ

Нова матриця БКГ ілюструє, як підприємство може ідентифікувати власні переваги залежно від характеру ринку, що особливо цінне у повоєнний час, коли структура попиту і типи конкуренції значно трансформуються.

Категорія «обсяг» є доцільною для тих підприємств, конкурентні переваги яких формуються за рахунок збільшення масштабів виробництва. У таких випадках розширення обсягів дозволяє знижувати собівартість продукції, посилювати позиції на ринку та створювати ефект масштабу – фактори, що особливо актуальні для бізнесів, які відновлюються після війни та шукають шляхи швидкої адаптації до нових економічних реалій.

Категорія «пат» характеризує підприємства, у яких, незалежно від обсягів виробництва, рівень прибутковості залишається низьким. Це може бути наслідком ринкової насиченості, слабкої диференціації продукції або нестабільної споживчої поведінки у повоєнних умовах. Такі підприємства змушені шукати інші джерела конкурентних переваг, окрім масштабування.

До категорії «фрагментація» відносяться господарства, у яких немає прямого зв’язку між часткою ринку та прибутковістю. Тобто, навіть збільшення ринкової присутності не гарантує зростання доходів. Цей тип притаманний ринкам з високою конкуренцією та невеликою маржинальністю, де підприємства мають обмежені можливості для побудови стабільних конкурентних позицій. У повоєнний період такі ринки часто вимагають точкового підходу, оптимізації витрат і переорієнтації на локальні ніші.

Категорія «спеціалізація» притаманна невеликим підприємствам, які свідомо обирають вузьку ринкову нішу та концентрують зусилля на створенні унікальної ціннісної пропозиції. Завдяки глибокому фокусуванню на потребах окремих груп споживачів, такі бізнеси можуть забезпечити високий рівень клієнтської лояльності та сформувати стійкі конкурентні переваги, що є критично важливим в умовах обмежених ресурсів післявоєнного відновлення.

Зазначена класифікація також відноситься до матричних моделей, що підкреслює доцільність глибокого аналізу характеру господарської діяльності. Використання цієї методики дозволяє підприємству ефективніше виявляти свої сильні сторони, уникати помилок у стратегії та оптимально

реалізовувати потенціал конкурентних переваг.

Ще одним дієвим інструментом стратегічного аналізу конкурентних переваг є модель GE/McKinsey (або матриця «ринкової привабливості та конкурентних позицій»). Цей інструмент було розроблено в 1970-х роках, і вже до 1980 року він набув широкого визнання як одна з найважливіших багатофакторних моделей для стратегічного аналізу бізнесу. Згідно з цією методикою, здійснюється портфельний аналіз товарів або бізнес-напрямів за допомогою дев'ятиполярної матриці (таблиця 1.2), яка дозволяє порівнювати стратегічні позиції підприємства на цільових ринках.

Таблиця 1.2 – Модель матриці «ринкової привабливості і конкурентних позицій» [14]

		Конкурентоспроможність сегменту		
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Привабливість сегменту ринка	Висока (8-10 балів)		Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4-7 балів)	Низький потенціал		Високий потенціал
	Низька (0-3 бали)	Низький потенціал	Низький потенціал	

Розробка матриці GE/McKinsey передбачає проходження п’яти ключових етапів:

1. Вибір клієнтських сегментів.

2. Визначення вагомості критеріїв оцінювання.

3. Проведення оцінки кожного ринкового сегменту.

4. Прогнозування розвитку кожного сегменту.

5. Вибір цільових сегментів та формування стратегії.

Основу побудови матриці становлять два ключові показники:

– ринкова привабливість, яка включає темпи зростання ринку, рівень ризику, бар'єри для входу та інші зовнішні чинники;

– конкурентна позиція підприємства, яка відображає його сильні сторони, технологічні можливості, репутацію бренду, інноваційний

потенціал тощо.

Від ступеня сили цих показників залежить вибір подальшої стратегії розвитку суб'єкта господарювання. У повоєнний період такий підхід дозволяє ефективно перерозподіляти ресурси між пріоритетними напрямами та уникати неефективних інвестицій, що є критично важливим за умов обмеженого капіталу.

Ще один метод, який має високу ефективність для визначення джерел конкурентних переваг – це SWOT-аналіз. Дана модель також належить до матричних методів стратегічного аналізу, і дає змогу виявити ключові можливості та загрози, з якими стикається підприємство, а також внутрішні сильні й слабкі сторони. Назва аналізу походить від англійських слів:

- S – Strengths (сильні сторони);
- W – Weaknesses (слабкі сторони);
- O – Opportunities (можливості);
- T – Threats (загрози).

Метою SWOT-аналізу є комплексна оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, яка дозволяє виявити перспективні напрями розвитку та запобігти стратегічним ризикам. На першому етапі аналізу визначаються сильні сторони бізнесу, до яких можуть належати: висока якість продукції, інноваційні технології, унікальні рецептури виробництва, відмінні смакові характеристики, а також особливий підхід до клієнтів – особливо актуальний для виробників органічної продукції, які прагнуть формувати довіру споживачів у складних післявоєнних умовах.

Водночас слід визначити й слабкі сторони підприємства, серед яких можуть бути: відсутність чітко сформованої стратегії розвитку, недостатній рівень маркетингу, обмежений доступ до фінансування, неврегульовані логістичні процеси, тощо.

До слабких сторін підприємства у повоєнний період можуть належати такі чинники, як: відсутність чітко сформованої стратегії розвитку виробництва, нестача інноваційних технологій, застаріле обладнання, а також

надто висока собівартість продукції. Після виявлення сильних і слабких сторін важливо здійснити їх глибокий аналіз, адже не всі слабкості однаково критичні. Одні з них можуть мати незначний вплив на функціонування господарства, тоді як інші – бути загрозливими для його існування.

Сильні сторони, своєю чергою, є фундаментом для формування конкурентних переваг і повинні активно використовуватись у стратегічному плануванні. На наступному етапі будується матриця SWOT, яка дозволяє комплексно поєднати дані про внутрішній стан підприємства з характеристиками зовнішнього середовища. У цій матриці горизонтальна вісь представляє зовнішнє середовище (можливості та загрози), а вертикальна – внутрішнє середовище (сили та слабкості).

Кожен з векторів поділяється на два елементи, що в сукупності формує чотири стратегічні квадранти. На перетині цих елементів формуються типові стратегічні напрямки, які варто враховувати при розробленні бізнес-стратегії. Таким чином, SWOT-аналіз слугує базою для побудови маркетингових стратегій, які враховують специфіку підприємства у перехідний, повоєнний період.

Подальшим етапом є проведення експертної оцінки, яка дозволяє кількісно визначити значущість кожного фактора. Після цього здійснюється обробка й аналіз отриманих результатів, що дає змогу виявити стратегічно важливі аспекти функціонування підприємства. Використання SWOT-аналізу в контексті органічного виробництва дозволяє виділити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити потенційні шляхи розвитку та виявити загрози, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі.

Як і будь-який інструмент, SWOT-аналіз має свої переваги та обмеження. Серед переваг варто виділити його здатність виявляти джерела конкурентних переваг, а також надавати можливість періодично діагностувати як внутрішнє становище підприємства, так і стан ринку. Це сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз і систематизації управлінських процесів. Проте до недоліків цього підходу належить

суб’єктивність оцінювання, можливе відставання даних про зовнішнє середовище та неврахування ризиків, які фактично супроводжують діяльність будь-якого бізнесу.

Наступним методом, який заслуговує на увагу, є графічний метод оцінки конкурентних переваг (рис. 1.3). Його перевага полягає в наочності: він дозволяє візуально порівняти, у чому саме підприємство перевершує конкурентів. Методика передбачає експертне визначення ключового конкурента, після чого будується графік. Для цього коло поділяється на рівні сектори за кількістю обраних критеріїв оцінки, а радіальні осі градуюються від центру до краю – таким чином, що чим далі від центру, тим вищий рівень розвитку певного критерію.



Рисунок 1.3. Графічний метод [14]

На кожній осі визначаються значення показників для кожного підприємства, після чого на основі точок будується ламана лінія. Цей візуальний підхід дозволяє швидко визначити профіль конкурентних переваг підприємства, у тому числі в сегменті органічної продукції.

Однак, для якісної оцінки конкурентних переваг органічного бізнесу недостатньо застосовувати лише один метод. Найбільш ефективним

підходом є комплексне використання кількох моделей, таких як матриця GE/McKinsey (також відома як матриця «ринкової привабливості й конкурентних позицій») у поєднанні зі SWOT-аналізом. Саме синергія методів дозволяє краще зрозуміти ринкову ситуацію, правильно розставити стратегічні пріоритети та забезпечити стійке зростання бізнесу в умовах післявоєнної відбудови.

Таким чином, застосування SWOT-аналізу у поєднанні з іншими матричними методами дозволяє підприємству усвідомлено формувати свої конкурентні переваги відповідно до ринкових викликів, що виникають у повоєнний період, та розробляти стратегічні рішення на основі об'єктивного оцінювання своїх можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3 узагальнює основні методи формування та оцінки конкурентних переваг підприємств у повоєнний період, з коротким описом, цілями застосування та прикладами для окремих галузей:

Таблиця 1.3 – Методи формування конкурентних переваг підприємств у повоєнний період

Метод	Суть методу	Ціль застосування	Приклад використання (галузь)
1	2	3	4
Модель Портера	Визначення конкурентної стратегії: диференціація, цінове лідерство, фокус	Формування стратегій на ринку	Легка промисловість: український бренд створює одяг з екологічних матеріалів (стратегія диференціації)
Матриця БКГ	Класифікація товарів за життєвим циклом: «зірки», «корови», «проблеми», «собаки»	Оптимізація товарного портфеля	Агробізнес: новий продукт (перероблена лінійка) – «зірка», а пшениця – «дійна корова»
Нова матриця БКГ	Оцінка характеру господарювання: «обсяг», «пат», «фрагментація», «спеціалізація»	Підбір ринкової стратегії залежно від структури ринку	IT-сфера: спеціалізовані CRM для агросектору – стратегія «спеціалізації»
Матриця GE/McKinsey	Багатофакторна оцінка: привабливість ринку + конкурентна позиція	Вибір стратегічних пріоритетів	Рітейл: оцінка перспектив відкриття магазинів у різних регіонах залежно від попиту та логістики

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
SWOT-аналіз	Виявлення сильних/слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічне планування з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників	Харчова промисловість: аналіз загроз імпорту та можливостей локального виробництва
Графічний метод	Візуалізація конкурентної позиції (частка ринку, темп зростання, тощо)	Швидке прийняття управлінських рішень	Туризм: візуальна карта конкурентів за кількістю клієнтів і розміром прибутку
Метод оцінки конкурентних переваг (комплексний)	Кількісна оцінка показників: ціна, якість, інновації, сервіс	Визначення рівня конкурентоспроможності	Машинобудування: бенчмаркінг по собівартості і якості в порівнянні з європейськими аналогами

Отже, кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, проте у сукупності вони формують системний підхід до створення й підтримки конкурентних переваг підприємства в умовах повоєнної трансформації економіки. Вибір методу залежить від галузі, цілей бізнесу та доступності даних. Рекомендується комбінувати кілька підходів для отримання об'єктивної та багатогранної оцінки.

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до оцінки конкурентних переваг. Натомість існує значна кількість методик, серед яких особливу увагу варто приділяти матричним моделям та інструментам комплексного аналізу. У сфері органічного виробництва, для об’єктивного оцінювання конкурентних переваг доцільно одночасно застосовувати кілька методів. Це дозволить підприємству не лише виявити свої сильні та слабкі сторони, а й глибше зрозуміти ситуацію на цільовому ринку. Надалі важливо продовжувати дослідження у напрямку галузевої адаптації методик, що сприятиме розробці більш точних і дієвих стратегій для різних секторів економіки.

Висновки до першого розділу

Проведене дослідження трактувань поняття конкурентних переваг дозволило глибше розкрити його значення та ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств різних форм власності, особливо у складних умовах повоєнного періоду. Аналіз наукових джерел засвідчив наявність різних підходів до визначення сутності конкурентних переваг, що обумовлено різним розумінням їх походження та джерел формування.

Зокрема, виокремлено два основні підходи до трактування конкурентних переваг: адаптивно-інноваційний та ціннісно-компетентнісний, які доповнюються інтегративною моделлю. Остання передбачає можливість диверсифікації джерел конкурентних переваг, що, у свою чергу, сприяє створенню цілісної та стійкої системи переваг підприємства. Такий системний підхід дозволяє не лише зміцнити позиції на ринку, а й адаптуватися до нових умов господарювання в післякризовий період.

З огляду на складність, багатовимірність і критичну важливість поняття конкурентних переваг для економічної діяльності підприємства, своєчасна та об’єктивна оцінка їх наявності й ефективності стає запорукою успішного подолання викликів, що виникають у повоєнній економіці. Така оцінка дозволяє своєчасно виявити проблемні зони, адаптувати бізнес до нових ринкових умов і сформувати довгострокову конкурентну стратегію.

Практика функціонування підприємств у різних галузях свідчить про те, що досягнення конкурентоспроможності через наявність окремих конкурентних переваг є лише початковим етапом. Справжню стабільність і стале зростання забезпечують довготривалі, стійкі конкурентні переваги, які не лише важко копіювати конкурентам, а й потребують безперервної адаптації, оновлення й підтримки. Таким чином, у повоєнний період, коли економічне середовище динамічно змінюється, формування і збереження конкурентних переваг має розглядатися як безперервний стратегічний процес, спрямований на забезпечення довгострокової життєздатності підприємства та його здатності ефективно реагувати на зовнішні виклики.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

2.1. Специфіка конкурентного середовища бізнесу в повоєнний період

Повоєнний період завжди супроводжується значними трансформаціями в економічному, соціальному та політичному середовищі, що безпосередньо впливає на формування нової структури конкурентного середовища. Бізнес у повоєнний час функціонує в умовах глибоких структурних змін, викликаних руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, зниженням купівельної спроможності населення, а також зміною державних пріоритетів і запитів суспільства.

1. Фрагментованість та нерівномірність відновлення

Повоєнний період характеризується складним і багатошаровим процесом відновлення економіки, у межах якого конкурентне середовище формується нерівномірно та фрагментарно**.** Цей феномен впливає на темпи економічного зростання, інвестиційну привабливість регіонів і можливості окремих суб’єктів господарювання. Для розуміння природи такої ситуації необхідно розглянути ключові аспекти та чинники, які обумовлюють фрагментованість конкурентного простору у післявоєнний час.

1.1. Територіальна нерівномірність відновлення інфраструктури

Внаслідок бойових дій значна частина інфраструктури (транспортної, енергетичної, комунальної) може бути зруйнована або втратити функціональність. Регіони, які зазнали масштабних руйнувань, потребують часу, інвестицій та інституційної підтримки для відновлення, тоді як інші – менш постраждалі – швидше відновлюють ділову активність.

Переваги отримують регіони з кращим логістичним доступом, відновленими енергопостачальними системами, налагодженими комунікаціями. Регіони з високим рівнем руйнування можуть втратити частину бізнесу або бути змушеними перебудовувати економіку на нових засадах.

1.2. Різні стартові можливості суб’єктів господарювання

Підприємства входять у фазу повоєнного відновлення з нерівними умовами: частина підприємств зберегли виробничі потужності; інші втратили активи або були змушені евакуюватися; деякі мають доступ до міжнародної допомоги, інші – ні; доступ до ринків збуту, робочої сили, кредитування – істотно різниться.

Це створює асиметричне конкурентне поле**,** де сильніші та ресурсно-забезпечені гравці можуть швидше реалізувати свої стратегічні цілі, тоді як слабші змушені фокусуватися на виживанні або шукати нішеві сегменти.

1.3. Соціально-економічна поляризація населення

Після війни спостерігається соціальна фрагментація**:**

- у частині регіонів зберігається високий рівень безробіття;
- інші – концентрують людський капітал завдяки внутрішній міграції;
- попит на товари та послуги сильно варіюється залежно від рівня доходів населення, пріоритетів споживання, демографічної ситуації.

Це створює локалізовані ринки з різним споживчим профілем, що змушує бізнес орієнтуватися на точкові стратегії, а не універсальні моделі ведення діяльності.

1.4. Вибірковість доступу до державних програм підтримки

У повоєнний період держава може впроваджувати спеціальні програми підтримки бізнесу, проте доступ до них часто залежить від: місця реєстрації підприємства; галузі діяльності; рівня пріоритетності регіону; політичного чи інституційного впливу.

Це призводить до того, що частина підприємств отримує переваги у вигляді пільгових кредитів, грантів, відтермінування податків тощо, тоді як

інші залишаються без підтримки – що посилює конкурентний дисбаланс.

1.5. Формування «економік острівного типу»

Унаслідок вищенаведених факторів починає формуватись так звана «острівна модель економіки», за якої:

– регіони з активною економічною діяльністю починають концентрувати капітал, бізнес-активність, нові інвестиції;

– інші – залишаються периферією без належного економічного розвитку.

У такій ситуації конкуренція зміщується в напрямі міжрегіональної боротьби за інвесторів, кадри, ринки збуту, що породжує напругу та потребує збалансованої державної політики регіонального розвитку.

1.6. Нерівномірний рівень цифровізації та інновацій

В умовах повоєнного відновлення критично важливими стають цифрові рішення та інноваційні підходи, проте:

– одні підприємства мають змогу інвестувати в автоматизацію, цифрову трансформацію, інтелектуальні технології;

– інші – через брак ресурсів чи доступу до IT-інфраструктури залишаються в умовах низької технологічності.

Це формує інноваційно нерівне середовище, у якому технологічно просунуті компанії отримують додаткову конкурентну перевагу.

1.7. Високий рівень регіональних ризиків

Залежно від ступеня безпекової стабілізації у повоєнний період: частина регіонів залишаються у зоні потенційних ризиків (військових, політичних, екологічних); інші демонструють вищу привабливість для ведення бізнесу. Це впливає на структуру інвестиційних потоків і, відповідно, на рівень розвитку бізнес-активності, створюючи черговий дисбаланс у конкурентному середовищі.

Отже, фрагментованість та нерівномірність відновлення конкурентного середовища у повоєнний період є закономірним результатом впливу багатьох взаємопов’язаних чинників: інфраструктурних, соціально-економічних,

політичних та інституційних. Ця нерівномірність ускладнює ведення бізнесу, зумовлює необхідність локалізованих стратегій, гнучкого управління ризиками та посилює потребу у державному регулюванні для забезпечення рівних умов конкуренції.

Для подолання диспропорцій та гармонізації конкурентного простору потрібні цілеспрямовані зусилля: розвиток міжрегіональних програм підтримки, підтримка МСП у вразливих регіонах, модернізація інфраструктури та стимулювання локального підприємництва. Лише за умови збалансованого підходу можна забезпечити стале, справедливе та конкурентоспроможне бізнес-середовище у повоєнний час.

2. Підвищена роль держави та інституційна підтримка

У повоєнний період держава часто виступає активним учасником економіки, впливаючи на формування конкурентного середовища через: реалізацію програм відновлення інфраструктури; державне замовлення (особливо у будівництві, енергетиці, транспорті); пільгове кредитування, податкові канікули для пріоритетних галузей; залучення міжнародної допомоги та донорського фінансування. Це створює нові можливості для бізнесу, але й породжує нерівні умови конкуренції, коли перевагу мають підприємства, близькі до центрів розподілу ресурсів.

Держава відіграє центральну, координуючу та стабілізуючу роль у відновленні конкурентного середовища бізнесу. Саме в умовах глибоких структурних змін, деструкції інфраструктури, втрати ринків та кадрового потенціалу від державної політики значною мірою залежить, чи стане економіка на шлях сталого розвитку, і наскільки рівними будуть умови для ведення бізнесу. Інституційна підтримка у таких умовах перетворюється з фонової функції на активний інструмент формування нової економічної моделі.

2.1. Відновлення інфраструктури як передумова рівних умов конкуренції

Однією з головних функцій держави у повоєнний період є відновлення

та модернізація критичної інфраструктури: транспортної, енергетичної, логістичної, цифрової. Без неї неможливо забезпечити рівний доступ підприємств до ринків, сировинних ресурсів, трудових кадрів і споживачів.

Публічні інвестиції в інфраструктуру стимулюють мультиплікативний ефект: забезпечують зайнятість, активізують суміжні галузі, знижують транзакційні витрати бізнесу. Особлива увага має бути зосереджена на регіонах, що найбільше постраждали, з метою відновлення конкурентоспроможності місцевих економік.

2.2. Державна фінансова підтримка: кредити, гарантії, субсидії

У післявоєнний час підприємства часто стикаються з нестачею оборотного капіталу, зруйнованим виробничим циклом і низькою платоспроможністю споживачів. Тому державна участь у фінансовому стимулюванні бізнесу є критично важливою.

Пільгове кредитування, державні гарантії на позики, субсидії для мікро- та малого бізнесу – це базові інструменти для швидкого запуску економічної активності. Грантові програми та механізми співфінансування з боку міжнародних організацій (ЄС, Світовий банк, МВФ) повинні координуватися державними інституціями. Державні фонди розвитку бізнесу можуть працювати як посередники, які зменшують ризики для інвесторів і комерційних банків.

2.3. Інституційне середовище та регуляторна стабільність

Для формування сприятливого конкурентного середовища необхідно створити передбачувані та стабільні “правила гри”: антикорупційна політика та прозорість процедур надання допомоги – запорука довіри бізнесу; реформа контролюючих органів, спрощення адміністрування податків, дерегуляція у стратегічних секторах; запровадження спеціальних економічних режимів (індустріальні парки, відновлювальні зони, експортно-орієнтовані платформи) знижує бар’єри для нових гравців.

2.4. Державні програми стимулювання інновацій та цифровізації

У новій економіці важливо не лише відновити втрачене, а й вивести

бізнес на вищий технологічний рівень. Тут держава відіграє роль як інвестора, замовника і регулятора: підтримка інноваційних хабів, стартапів, цифрових платформ – критичний фактор розвитку нових конкурентних переваг; публічні інвестиції в цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та національні ІТ-рішення сприяють розвитку малих і середніх підприємств навіть у віддалених регіонах.

2.5. Інституційна підтримка експорту та виходу на міжнародні ринки

У повоєнних умовах експорт стає одним з ключових інструментів відновлення економіки. Держава має виконувати функцію "експортного брокера", що забезпечує підприємствам: інформаційну підтримку (аналітика ринків, стандартизація); фінансове страхування і гарантії; участь у міжнародних виставках, торгових місіях, програмах постачання для донорських структур. Окрему роль відіграють інституції на кшталт експортно-кредитних агентств (ECA), торгових представництв за кордоном, а також – платформи публічної дипломатії економіки (economic diplomacy).

2.6. Створення умов для повернення людського капіталу

Конкурентне середовище формується не лише через капітал і технології, а й завдяки талантам, інтелекту та підприємницькому духу населення. Держава повинна: створювати стимули для повернення мігрантів та ВПО через програми підтримки бізнесу, спрощення процедур реєстрації, податкові пільги; інвестувати в освіту, професійну підготовку, перекваліфікацію працівників відповідно до нових потреб ринку.

Це дозволяє забезпечити стійку зайнятість і зменшити залежність бізнесу від нестачі кваліфікованих кадрів.

2.7. Координація з міжнародними партнерами

Післявоєнне відновлення значною мірою залежить від залучення міжнародної допомоги. Роль держави полягає у: створенні прозорих і зрозумілих механізмів залучення грантів, технічної допомоги та фінансування, з мінімізацією корупційних ризиків; співпраці з ЄС, міжнародними фінансовими інституціями, фондами розвитку, що дозволяє

синхронізувати національну політику з глобальними стандартами; інституційною інтеграцією (асоціації, торгові угоди, стандартизація) сприяє виходу бізнесу на рівноправну конкуренцію на міжнародному рівні.

Отже, у повоєнний період роль держави та інституційної підтримки є визначальною для відновлення справедливого, прозорого та конкурентного бізнес-середовища. Лише завдяки активній та цілеспрямованій участі державних структур можливо: гарантувати рівний старт для різних категорій бізнесу; відновити довіру до економіки; забезпечити перехід до більш інноваційної, ефективної та стійкої моделі господарювання.

Інституційна підтримка повинна бути системною, прозорою, регіонально адаптованою та орієнтованою на результат – тільки тоді вона стане фундаментом для формування нових конкурентних переваг і економічного зростання в повоєнний період.

3. Зміна споживчих пріоритетів

У повоєнний період структура попиту зазнає суттєвих трансформацій, що безпосередньо впливає на відновлення та перебудову конкурентного середовища бізнесу. Споживчі пріоритети змінюються під тиском соціально-економічних, психологічних, демографічних та культурних факторів. У таких умовах компанії мають переорієнтувати свою бізнес-стратегію, виробничі потужності та маркетингову політику відповідно до нових запитів споживачів, які часто суттєво відрізняються від довоєнних.

3.1. Зростання попиту на базові товари та послуги

Одним з ключових трендів у повоєнний час є зміщення споживчих пріоритетів на товари першої необхідності, що обумовлено скороченням доходів населення, невпевненістю у завтрашньому дні та прагненням забезпечити базові потреби: продукти харчування, ліки, засоби гігієни, базовий одяг, побутові послуги набувають стратегічного попиту; виробники та постачальники, які можуть гарантувати доступність, стабільність цін та якість, отримують тимчасову перевагу на ринку; зменшується попит на товари статусного споживання, розкішні послуги, брендовані продукти без

реальної функціональної цінності.

3.2. Попит на локальну, безпечну та соціально відповідальну продукцію

Після війни зростає довіра до локальних виробників. Споживачі переорієнтовуються на бізнес, який: створює робочі місця у своїй громаді; працює чесно, прозоро та соціально відповідально; гарантує етичність походження продукції, безпечність сировини, екологічність виробництва.

Це створює сприятливі умови для малих і середніх підприємств регіонального рівня, які здатні швидко адаптуватися до нових запитів та взаємодіяти з місцевими спільнотами.

3.3. Переосмислення цінностей та акцент на емоційну цінність бренду

У повоєнний період споживачі звертають увагу не лише на функціональні характеристики товару, але й на емоційні, етичні та культурні аспекти бренду: цінується бізнес, що підтримував країну в часи війни, допомагав армії, волонтерив або сприяв гуманітарним ініціативам; продукти з патріотичним наративом, бренди з національною ідентичністю отримують символічну підтримку; люди прагнуть споживати відповідально, підтримуючи компанії, що не лише продають, а й створюють соціальний зміст.

4. Збільшення значення доступності та багатоканальності обслуговування

У повоєнний період, коли країна проходить через складний процес відбудови, ключовим фактором успішного функціонування бізнесу стає доступність товарів і послуг та багатоканальність обслуговування споживачів. Підвищення значущості цих елементів обумовлено змінами в поведінці споживачів, трансформацією логістичних та технологічних процесів, а також необхідністю відновлення довіри до ринку в умовах нестабільності та обмежених ресурсів.

4.1. Доступність як основа лояльності споживача

У поствоєнний час значна частина населення може мати обмежений

доступ до базових товарів і послуг через зруйновану інфраструктуру, обмеження мобільності, втрату доходів та інші соціально-економічні фактори. У таких умовах доступність набуває нового змісту:

- географічна доступність – здатність бізнесу забезпечити присутність у віддалених або постраждалих регіонах (через мобільні точки продажу, партнерські програми, логістику останньої милі);
- цінова доступність – формування гнучкої цінової політики, яка враховує соціально вразливі групи населення;
- фізична та цифрова інклюзивність – врахування потреб людей з обмеженими фізичними можливостями, ветеранів, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб;
- мовна та культурна доступність – комунікація, адаптована до різних регіонів, з урахуванням культурного контексту, мовної специфіки, історичних травм.

Бізнес, який у післявоєнний період створює відкритий, зручний і справедливий доступ до своїх послуг, підвищує свою репутаційну вартість і зміцнює довіру споживача, що є ключем до формування сталих конкурентних позицій.

4.2. Багатоканальність (омніканальність) як інструмент гнучкості та стійкості

Після воєнних потрясінь традиційні канали продажу часто стають ненадійними або недостатніми. У відповідь на це бізнеси дедалі більше впроваджують багатоканальні стратегії обслуговування, які дозволяють:

- досягати різних груп клієнтів незалежно від їхнього місцезнаходження, технологічної обізнаності або каналу взаємодії;
- підвищувати операційну стійкість бізнесу, використовуючи альтернативні маршрути доставки, різні канали продажу (офлайн, онлайн, мобільні застосунки, соціальні мережі);
- забезпечувати безперервність обслуговування, навіть у разі пошкодження фізичної інфраструктури або обмежень у доступі до

конкретних територій;

– створювати єдиний клієнтський досвід, що зміцнює емоційний зв’язок із брендом, підвищує лояльність і спрощує шлях до покупки.

В умовах відновлення, бізнеси, які можуть працювати в кількох каналах одночасно – магазини, онлайн-платформи, мобільні сервіси, маркетплейси, месенджери – отримують відчутну перевагу в конкуренції.

4.3. Технологічна трансформація як відповідь на виклики

Повоєнний бізнес змушений швидко адаптуватися до нових реалій цифрової економіки. Технології стають каталізатором багатоканальності та засобом підвищення доступності:

– використання crm-систем та аналітики дозволяє глибше розумі;

– інтеграція платіжних систем, логістики та клієнтської підтримки у єдине цифрове середовище забезпечує зручність і швидкість;

– розвиток чат-ботів, голосових помічників, застосунків робить доступ до продуктів і послуг безперешкодним 24/7.

У повоєнний час цифрова трансформація перестає бути інструментом зростання і стає необхідною умовою виживання та ефективної конкуренції.

4.4. Відновлення ланцюгів постачання через нові канали

Війна часто знищує або порушує традиційні канали постачання, і бізнес має налагоджувати альтернативні, часто локалізовані або цифрові ланцюги: співпраця з регіональними постачальниками, кластерами малого бізнесу чи кооперативами; перехід до моделі D2C (Direct-to-Consumer), що дозволяє зменшити витрати та обійти посередників; використання платформ спільного доступу – як-от локальні e-commerce або логістичні агрегатори.

Ці підходи сприяють підвищенню стійкості, дозволяють швидко адаптуватися до нових ринкових умов і ефективно відновлювати конкурентні позиції.

4.5. Сервіс як конкурентна перевага

У багатоканальному середовищі якість обслуговування стає визначальним фактором вибору споживача. Особливо у повоєнний період,

коли клієнти емоційно вразливі та очікують від брендів не лише функціональності, а й підтримки: оперативна реакція на запити в будь-якому каналі; персоналізація сервісу відповідно до ситуації клієнта; гнучкі умови повернення, обміну, доставки; наявність людського обличчя компанії – відкритість, етичність, співпереживання. Такі елементи створюють відмінності в клієнтському досвіді, що часто є вирішальними при виборі постачальника товарів чи послуг.

4.6. Інклюзія та рівний доступ як новий стандарт

У повоєнному суспільстві важливим елементом конкурентного середовища стає інклюзивність. Доступ до сервісів і продуктів має бути рівним для: осіб з інвалідністю; ветеранів; переселенців; осіб, які втратили дім, роботу, документи тощо. Бізнес, що враховує ці фактори в обслуговуванні, отримає довіру громади, підтримку держави та інституцій і стане стійкішим у довгостроковій перспективі.

Отже, у повоєнний період доступність та багатоканальність обслуговування перетворюються зі зручних опцій на стратегічні вимоги для бізнесу, що прагне вижити, відновитися й конкурувати. Це означає: перехід від обслуговування «як раніше» до обслуговування «як потрібно тут і зараз»; формування інфраструктури довіри та підтримки споживача; інвестування у технології, гнучкість та емоційний сервіс, які стають новим стандартом якості. Саме доступність і багатоканальність обслуговування стають опорними точками, на яких відбудовується конкурентоспроможність бізнесу в умовах відновлення держави, економіки та суспільства після війни.

5. Попит на продукти з доданою цінністю

Навіть у період економічної нестабільності споживачі готові платити більше за товари, які: економлять ресурси (енергоощадні прилади, багатофункціональні товари); мають довший термін служби; забезпечують універсальність використання; поєднують кілька функцій або потреб в одному продукті. Це відкриває перспективи для інноваційного бізнесу, який здатен поєднати практичну користь із емоційною, соціальною та

функціональною складовою.

6. Формування нових цільових аудиторій

Повномасштабна війна призводить до значних соціально-демографічних змін: внутрішньо переміщені особи, ветерани, родини військовослужбовців, люди з інвалідністю, повернуті емігранти – стають новими споживачами, з унікальними потребами. Ці групи потребують спеціалізованих товарів та сервісів. Бізнес, який зуміє чути та враховувати потреби цих спільнот, отримає репутаційну та емоційну конкурентну перевагу.

7. Зростання попиту на психологічний комфорт і «нормальність»

Після стресового досвіду війни споживачі прагнуть повернення до звичного життя, відчуття стабільності, турботи, естетики: у моді стають «комфортні бренди», які не агресивно продають, а супроводжують споживача, створюючи відчуття підтримки; цінуються приємний сервіс, увага до деталей, м'які тони в рекламі, позитивна комунікація.

Це формує нові стандарти поведінки для бізнесу, який більше не може ігнорувати емоційний стан своїх клієнтів.

Отже, зміна споживчих пріоритетів у повоєнний період – це не тимчасове явище, а стратегічний поворот у структурі попиту, який формує нові правила гри на ринку:

1) бізнес, що здатен оперативно реагувати, слухати клієнтів та адаптуватися, отримає суттєву конкурентну перевагу;

2) підприємства мають не лише задовольняти потреби, а й співтворити з клієнтом цінності, сенси та майбутнє;

3) саме через гнучкість, інноваційність та людяність бізнес може стати рушієм соціально-економічного відновлення та формування справедливого конкурентного середовища.

Таким чином, розуміння нових споживчих пріоритетів є не просто умовою успішного продажу, а фундаментом для відновлення довіри, економічної активності й довготривалого розвитку у повоєнній Україні.

8. Інтенсифікація конкуренції за ресурси

Обмеженість доступу до ресурсів (фінансових, людських, сировинних) у повоєнний період призводить до зростання конкуренції між підприємствами. Бізнеси змушені адаптуватися до дефіциту:

- кваліфікованих кадрів (через міграцію або демографічні втрати);
- виробничих потужностей;
- енергетичних ресурсів;
- інвестиційного капіталу.

Це стимулює інновації, оптимізацію виробничих процесів та пошук нових моделей ведення бізнесу.

9. Поява нових гравців та бізнес-моделей

У відновлювальний період активно з’являються нові підприємства, стартапи та соціальні ініціативи, що прагнуть задовольнити нові потреби суспільства. Водночас деякі великі гравці, які були сильними до війни, можуть втратити свої конкурентні позиції через руйнування активів або втрату ринків. Це спричиняє переформатування конкурентного ландшафту, в якому ключову роль починають відігравати адаптивність, мобільність, гнучкість і соціальна відповідальність.

10. Акцент на локалізацію виробництва

Через зруйновані ланцюги постачання та обмеження імпорту в умовах повоєнної нестабільності формується тенденція до локалізації виробництва. Підприємства, які зможуть швидко налагодити місцеве виробництво, отримують стійку конкурентну перевагу. Це відкриває нові ніші для малого та середнього бізнесу, особливо в аграрному секторі, харчовій промисловості, будівництві та легкій промисловості.

11. Висока динамічність та непередбачуваність

Конкурентне середовище в повоєнний час є надзвичайно мінливим і волатильним. Підприємства повинні бути готовими до частих змін умов ведення бізнесу: законодавчих змін, коливань попиту, нестабільності логістичних шляхів тощо. У таких умовах ключовими чинниками

конкурентоспроможності стають:

- швидкість ухвалення рішень;
- здатність до адаптації;
- технологічна гнучкість;
- наявність партнерських зв’язків (кластерна взаємодія).

Отже, конкурентне середовище бізнесу в повоєнний період вирізняється високим рівнем нестабільності, ресурсною обмеженістю, активним втручанням держави та зміною споживчих пріоритетів. У таких умовах конкурентні переваги не є статичними – вони мають бути постійно відновлюваними, адаптивними та орієнтованими на довгострокову цінність для клієнта, громади та економіки загалом. Бізнес, здатний швидко реагувати, впроваджувати інновації та формувати соціальний капітал, має найбільші шанси на успішне відновлення та зростання.

2.2. Напрями вдосконалення конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період

В умовах післявоєнної реконструкції економіки підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів, зумовлених зміною ринкової кон’юнктури, споживчих пріоритетів та логістичних ланцюгів. Водночас перед бізнесом відкриваються нові можливості для оновлення стратегій конкурентоспроможності. Це потребує перегляду існуючих підходів до формування конкурентних переваг та розвитку нових напрямів їх вдосконалення, що є предметом цього дослідження.

Конкурентні переваги є ключовим чинником забезпечення життєздатності підприємства в умовах нестабільності, високої конкуренції та структурних змін. Традиційні теорії конкурентних переваг орієнтовані на стратегії диференціації, лідерства за витратами та фокусування. Проте у

повоєнних умовах акцент зміщується на стійкість, адаптивність, інноваційність і відповідальність. стійкість, адаптивність і здатність до інновацій стратегічне наповнення, оскільки вектор розвитку бізнесу зміщується з короткострокової ефективності на довготривалу. Зокрема, актуальності набувають:

– ресурсно-компетентісний підхід (RBV), де джерелом переваг виступають унікальні внутрішні ресурси підприємства;

– інституційно-адаптивна парадигма, що враховує роль держави та глобальних партнерів;

– підхід стійкого розвитку, згідно з яким екологічні, соціальні та управлінські практики (ESG) є частиною конкурентної стратегії.

Підприємства мають не просто досягати переваг, а створювати систему довготривалих, динамічних переваг, здатних адаптуватися до мінливого середовища.

З точки зору сучасної парадигми, конкурентна перевага повинна формуватися не лише за рахунок ресурсів, а й на основі:

– інституційної підтримки та державного регулювання;

– цифрової трансформації;

– гуманітарного капіталу;

– ESG-орієнтації (екологія, соціальна відповідальність, управління);

– гнучких стратегій реагування на ризики.

У теорії ресурсної концепції підприємства (RBV) конкурентна перевага виникає із унікального поєднання ресурсів, які важко відтворити. Саме в умовах повоєнної перебудови можливим стає формування таких унікальних ресурсних комбінацій.

Післявоєнна економіка характеризується глибокими структурними змінами, що формують нову реальність для ведення бізнесу. Військові дії призвели до втрат активів, скорочення виробничих потужностей, деструкції логістичних ланцюгів і масштабної міграції населення. Проте водночас сформувалися й нові можливості, зокрема за рахунок активізації міжнародної

допомоги, цифровізації процесів, відбудови інфраструктури та переорієнтації внутрішнього ринку.

Для ефективного стратегічного планування бізнесу доцільно систематизувати поточні виклики та можливості в єдиній аналітичній таблиці. Такий підхід дозволяє виявити ключові зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування конкурентних переваг підприємств у повоєнний період.

У результаті порівняльного аналізу (табл. 2.1) видно, що кожен з викликів повоєнного періоду супроводжується певними можливостями, реалізація яких залежить від гнучкості, адаптивності та стратегічного бачення самого бізнесу. Наприклад, втрата людського капіталу може трансформуватись у можливість оновлення команди через молодь та ветеранів із новим управлінським підходом. Ризики нестабільності – у шанс для бізнесу створити більш гнучку модель роботи на кількох ринках одночасно.

Таблиця 2.1 – Порівняльна таблиця основних викликів та можливостей для бізнесу у повоєнний період

Виклики	Можливості
Інфраструктурна деградація, руйнування виробничих потужностей і логістичних маршрутів та енергопостачання	Інфраструктурна відбудова за участі держави та донорських структур
Зменшення купівельної спроможності населення	Попит на доступні, локальні, соціально орієнтовані товари та послуги
Втрата людського капіталу через еміграцію	Розвиток програм перекваліфікації, залучення молоді, підтримка ветеранів
Дефіцит фінансування та обмежений доступ до кредитів	Грантові програми, пільгові кредити, інвестиційні ініціативи (наприклад, через UkraineInvest, Світовий банк, USAID)
Високий рівень ризиків та непередбачуваність економіки	Поява нових ніш на ринку, адаптація бізнес-моделей до умов високої турбулентності
Погіршення ділового середовища (корупція, регуляторні бар'єри)	Лібералізація дозвільних процедур, запуск прозорих цифрових сервісів
Розрив міжнародних торговельних зв’язків	Переорієнтація на ринки ЄС, розвиток локальних кластерів і експорту до дружніх країн
Психоемоційна втома та зниження довіри споживачів	Побудова нових етичних брендів, що підтримують ЗСУ, локальні ініціативи, волонтерство

Аналітичні звіти міжнародних організацій (OECD, McKinsey, UkraineInvest) свідчать, що відновлення економіки після конфліктів історично призводило до появи нових драйверів зростання. Відтак країни, які успішно модернізували бізнес через інституційну підтримку, інновації та експортну орієнтацію, закладали основу для довготривалого розвитку.

Таким чином, підприємства, що зможуть швидко трансформуватись, інтегрувати інновації та реагувати на зміни через стратегічне планування, матимуть реальні передумови для зміцнення своїх конкурентних позицій у новому економічному ландшафті.

Повоєнне відновлення економіки України – надзвичайно складний і багатогранний процес, який потребує не лише фізичної реконструкції інфраструктури, а й глибоких змін у структурі економічних відносин, бізнес-моделей і стратегічних підходів до ведення господарської діяльності. У цих умовах здатність підприємств створювати, підтримувати та посилювати конкурентні переваги визначатиме їх життєздатність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Одним із ключових чинників підтримки бізнесу в перехідний період є формування ефективного інституційного середовища. Уряди постраждалих від війни країн зазвичай здійснюють активну регуляторну та фіскальну підтримку малого та середнього підприємництва.

Основні інструменти інституційної адаптації:

– спрощення податкових процедур та регуляцій для відновлюваних підприємств;

– тимчасові пільгові режими для критично важливих галузей (будівництво, енергетика, АПК);

– активне залучення міжнародних інституцій, таких як EBRD, USAID, EU4Business, для фінансування реконструкції, модернізації та розвитку (наприклад, ebrd.com або eu4business.org.ua).



Рисунок 2.1. EU4Business – ініціатива ЄС, що допомагає малим та середнім підприємствам – ефективніше реалізовувати свій потенціал і стимулювати економічне зростання (eu4business.org.ua)

Інституційна взаємодія з донорами дозволяє бізнесу інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги, модернізувати потужності й підвищити прозорість своєї діяльності.

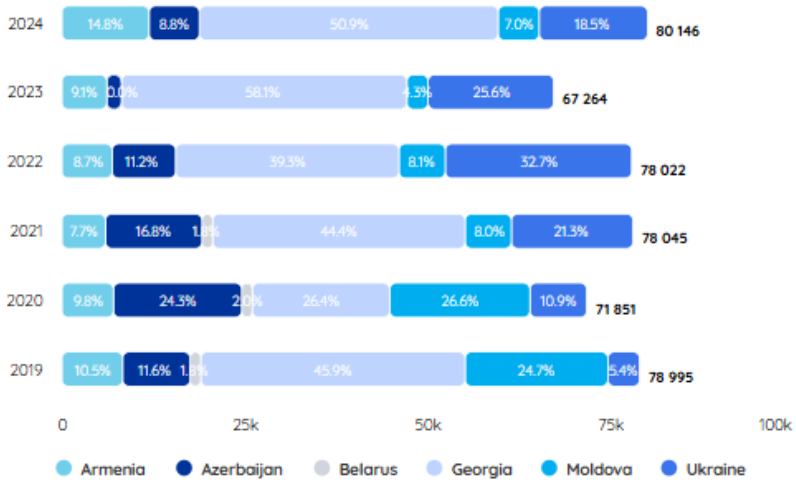


Рисунок 2.2. Кількість підтриманих малих і середніх підприємств (МСП) (eu4business.org.ua)

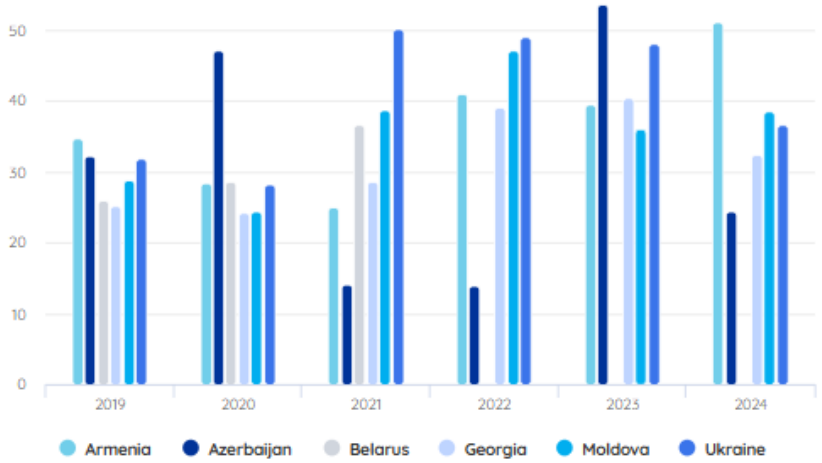


Рисунок 2.3. МСП, власниками яких є жінки, % (eu4business.org.ua)

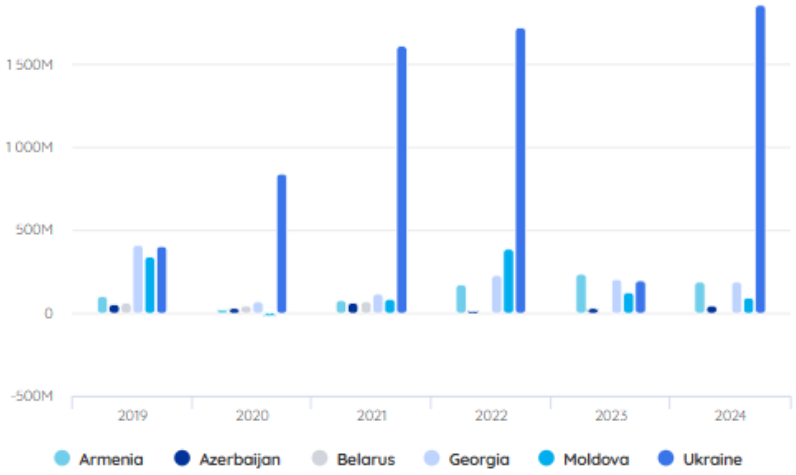


Рисунок 2.3. Додатковий дохід, отриманий від МСП, євро (eu4business.org.ua)

Цифровізація стала невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища. У повоєнний період її роль лише зростатиме, адже вона забезпечує адаптивність, прозорість, швидкість прийняття рішень та зниження витрат.

Ключовими напрямками цифрової трансформації є:

- впровадження смарт-технологій (Smart Farming, IoT, Industry 4.0) для аграрного та промислового секторів;
- модернізація систем управління підприємствами через CRM/ERP;
- розширення електронної комерції, впровадження омніканального обслуговування (онлайн + офлайн формати);

– використання цифрових платформ для експортної діяльності (наприклад, Diia.Business).

Цифрова модернізація також сприяє залученню молоді до підприємницької діяльності, підвищуючи загальний інноваційний потенціал економіки.

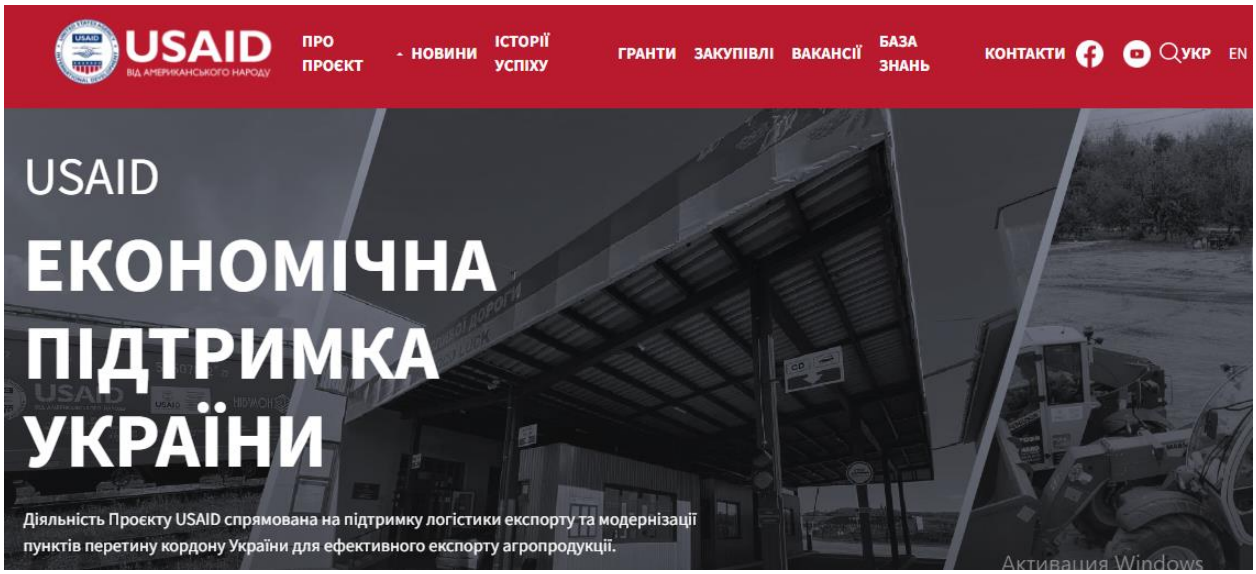


Рисунок 2.4. Сайт Проєкту USAID «Економічна підтримка України» (Economic Resilience Activity (ERA)) (https://era-ukraine.org.ua/)

Мета проєкту USAID Economic Resilience Activity (ERA) полягає в підтримці економічної стабільності та спроможності бізнесу в Україні шляхом сприяння розвитку малого, середнього та аграрного секторів, а також модернізації критичної інфраструктури.

Головні напрямки мети ERA:

1. Стабілізація економіки в постраждалих регіонах. ERA працює в громадах, що постраждали від бойових дій (Луганська, Донецька, Запорізька, Херсонська області), підтримуючи підприємців у відновленні бізнесу та створенні нових робочих місць USAID+11Era Ukraine+11dai-global-grants.com+11.

2. Розвиток аграрного експорту. Проєкт сприяє збільшенню експортного потенціалу зерна шляхом облаштування портових і логістичних потужностей (портові конвеєри, перевантажувачі, генератори та інше

устаткування) .

3. Модернізація прикордонної інфраструктури. ERA інвестує в реконструкцію та оснащення прикордонних пунктів пропуску (авто- та залізничних), що дозволяє збільшити експортні потоки та привести процедури до євростандартів .

4. Зміцнення енергетичної стійкості. В рамках відповіді на атаки по енергетиці реалізуються заходи щодо забезпечення резервного живлення, підтримки постраждалих громад і критичних об'єктів інфраструктури .

5. Інклюзивний розвиток МСП. ERA підтримує малий і середній бізнес, особливо з-поміж ВПО, ветеранів та інших вразливих груп, щоб забезпечити їх інтеграцію в економічне життя та доступ до ринків Era UkraineEra Ukraine+1Era Ukraine+1.

Таким чином, ERA має комплексний підхід до повоєнного відновлення: вона об'єднує інфраструктурну, економічну та соціальну стійкість, щоб забезпечити сталий розвиток економіки України у післявоєнний період.

Війна зруйнувала традиційні логістичні шляхи, тож одним із ключових напрямів відновлення конкурентоспроможності є перебудова системи постачання. Ефективність відновлення конкурентоздатності бізнесу у повоєнний період значною мірою залежить від реконструкції логістичних мереж та постачання. Нижче наведені ключові напрями, практичні приклади та фактори їх впливу.

Основні стратегії реконструкції та реновації ланцюгів постачання:

1. Локалізація виробництва та перевантажувальних потужностей

Приклад компанії NIBULON: після блокади Чорного моря у 2022 р. аграрна компанія створила новий причальний термінал у Ізмаїлі, що дозволив перенаправити понад 1 млн тонн зерна до червня 2023 р. Ланцюг від поля до порту через річкові перевезення став альтернативою морському шляху (ti-insight.com).

Фактор: інвестиції в термінали на Дунаї та Дніпрі дозволили бізнесу втримати експорт навіть після блокади портів.

2. Відновлення інфраструктурних вузлів:

- реконструкція портів: зруйновані близько 400 об'єктів інфраструктури у Чорноморських портах за оцінками потребують 500 млн € лише на їх первинне відновлення;

- європейські гладкі маршрути: ініціатива «Шляхи солідарності» ЄС – Україна (Solidarity Lanes) збільшила вантажопотік у західне напрямку через Польщу і Румунію – це відкриття нового маршруту до ЄС для зернового експорту(https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk);

- фактор: відбудова портових і дорожньо-залізничних вузлів – ключ до безперервності дистрибуції, як локально, так і в інтеграції з європейськими ринками.

3. Створення стійких логістичних мереж:

–розвиток логістики в західних регіонах: таргетовані інвестиції в регіонах Львівщини та Волині перетворили їх у логістичні хаби, через які йде близько 60% аграрного експорту до ЄС Реддіт;

–підтримка інвесторів державою: держпрограми компенсують до 30% інвестицій у логістику, забезпечують податкові пільги й створення інфраструктурних об'єктів;

–фактор: державна підтримка критичних інвестицій та побудова багаторівневих логістичних коридорів сприяють швидкому відновленню поставок.

4. Перехід до євростандартів у залізничній логістиці:

– створення трансшипінг-зон: станції як Мостиська дозволили розвантажувати вагони і перенаправляти вантажі до Польщі, забезпечивши можливість перевалки до 100 000 тонн зерна на місяць;

– проєкти стандартної колії: з'єднання Ужгорода-Чоп, електрифікація ділянок дозволяють інтегруватися з євро системою;

– фактор: регулювання залізничного стандарту - запорука прямого доступу до європейських ринків.

5. Розвиток складів і мультимодальних хабів:

– недостатність складських площ: в Київській області існує дефіцит понад 500 000 м² сучасних складів ti-insight.com.

– інвестиції в скандинавські чи європейські моделі: бізнес активно залучається до створення строительство складів під іноземні інвестиції через держгарантії .

– фактор: наявність логістичних хабів підвищує швидкість реакції на попит і якість обслуговування.

6. Диверсифікація маршрутів:

– преферування Дунайської альтеративи: Ізмаїльський порт перенаправляється на експорт зерна спільно з річковими флотиліями – NIBULON використовує власний флот близько 80 суден;

– мобільні річкові перевантажувачі: як реакція на руйнування мостів – встановлення тимчасових пунктів перегрузки;

– фактор: мобільність і варіативність маршрутів стають надійною альтернативою в умовах пошкодженої інфраструктури.

Таблиця 2.2 – Порівняльна аналітична таблиця стратегій реконструкції та реновації ланцюгів постачання

Напрям	Приклад	Ключовий фактор
Локалізація терміналів	NIBULON в Ізмаїлі	Мінімізація залежності від зламаних портів; забезпечення експорту grain потоку
Відновлення портів	Інвестиції €500 млн у реставрацію Odesa та інших портів	Відновлення перевалочної спроможності >90% експорту морського шляху
Логістика західного коридору	60 % агроекспорту через Львів/Волинь	Безперервність постачання до ЄС, зниження транспортних ризиків
Мультимодальні хаби	Дефіцит у 500 000 м² складів в Києві	Нарощування логістичної платформи для міжнародної торгівлі
Стандарт залізниці	Перевантаження на Мостиських, укладка 1435 мм колії	Інтеграція з європейською інфраструктурою, доступ до ринків без додаткових процедур
Річкові альтернативи	Мобільні переванжники, човновий транспорт	Незалежність від морських шляхів, адаптивність при ризиках

Отже, системна реконструкція ланцюгів постачання в післявоєнний період – це не лише відновлення фізичних шляхів, а й стратегічна перебудова логістичних мереж:

- забезпечується стійкість через локалізацію та диверсифікацію;
- підвищується інтеграція з єс завдяки стандартним коридорам;
- складська інфраструктура забезпечує швидкість та якість реагування;
- державна, міжнародна і приватна співпраця мотивує інвестиції, технічну підтримку та швидку відбудову.

Ці напрямки формують фундамент для стійких конкурентних переваг бізнесу, які набувають ключового значення в умовах постконфліктного відновлення. У цьому контексті важливою є інфраструктурна синергія з європейськими логістичними системами, що дозволить інтегрувати українські підприємства у глобальні ланцюги доданої вартості.

4. Розвиток людського капіталу

У післявоєнній економіці відбувається переоцінка значення людського капіталу. Дефіцит робочої сили, особливо кваліфікованої, вимагає впровадження системних рішень щодо освіти, перекваліфікації та мотивації працівників.

Пропонуємо наступні напрями дій:

- розширення програм перекваліфікації, зокрема у цифрових, технічних та будівельних сферах;
- підтримка працевлаштування ветеранів та ВПО;
- мотивація до повернення трудових мігрантів, через створення гідних умов праці, підтримку мікробізнесу та стартапів.

Ключову роль у цьому напрямі відіграють навчальні платформи, грантові програми ЄС та державні ініціативи, зокрема через Національну програму відновлення людського капіталу.

5. Інновації та екологічна модернізація

У контексті «відбудови краще, ніж було» (Build Back Better), критично важливою стає трансформація бізнесу у напрямку сталості та екологічної

відповідальності. Актуальними напрямами є:

– зелена трансформація підприємств – впровадження енергоощадних технологій, вде, скорочення викидів;

– перехід до циркулярної економіки, зокрема в агросфері, будівництві, виробництві;

– підтримка екологічних ініціатив міжнародними донорами – зокрема в межах Зеленого курсу ЄС (European Green Deal).

Такі підходи не лише підвищують екоефективність, а й відкривають доступ до «зелених фінансів», сертифікацій і нових ринків.

Таким чином, післявоєнне відновлення економіки вимагає від бізнесу не просто адаптації до нових умов, а глибокої трансформації стратегій формування конкурентних переваг. Комплексний підхід, що охоплює інституційну модернізацію, цифровізацію, реконструкцію логістики, інвестиції в людський капітал і сталий розвиток, є запорукою стійкого економічного зростання.

Ключовим викликом стає ефективне поєднання національного потенціалу та міжнародної підтримки, з урахуванням специфіки галузей, регіонів і підприємницьких моделей.

2.3. Інновації та екологічна модернізація як фактори формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу в повоєнний період

Повоєнне відновлення економіки вимагає не лише реконструкції матеріально-технічної бази бізнесу, але й зміни його стратегічної парадигми. В умовах нестабільності, дефіциту ресурсів і зміни глобальних стандартів саме інновації та екологічна модернізація виступають визначальними чинниками формування довготривалих конкурентних переваг. Ці чинники забезпечують адаптивність підприємств, розширення ринкових можливостей,

доступ до міжнародного фінансування та відповідність сучасним вимогам сталого розвитку.

Унікальність повоєнного періоду полягає в тому, що бізнес може сформувати унікальні стійкі переваги завдяки інтеграції інновацій і екологічної модернізації у свої стратегії, що допомагає не лише відновити економіку, а й закласти фундамент для цифрового, зеленого й адаптивного бізнесу майбутнього.

Повоєнний період в Україні супроводжується глибокими соціально-економічними трансформаціями, що зумовлюють необхідність переосмислення стратегій розвитку бізнесу в умовах нових викликів. У цьому контексті питання формування та зміцнення конкурентних переваг набуває виняткової актуальності, оскільки саме ефективна адаптація підприємств до нової економічної реальності є основою сталого економічного зростання та інтеграції України в глобальні ринки.

Ключовим завданням для національного бізнесу є не лише фізичне відновлення виробничих потужностей, а й побудова нової моделі конкурентоспроможності, заснованої на інноваціях, екологічній відповідальності та сталому розвитку. Інноваційно-екологічні трансформації формують нову парадигму господарювання, де здатність адаптуватися до технологічних змін та відповідати «зеленим» стандартам стає важливою перевагою на ринку.

У теоретичному вимірі конкурентні переваги традиційно розглядалися як результат економії на масштабі, доступу до дешевих ресурсів або ефективної стратегії ціноутворення (М. Портер, 1985). Проте в умовах післякризової трансформації акцент зміщується на нематеріальні активи, серед яких – технологічні інновації, репутаційна сталість, соціальна відповідальність та екологічна ефективність.

Теорія сталого розвитку (Brundtland Report, 1987) та концепція циркулярної економіки формують ідеологічне підґрунтя для формування

бізнес-моделей, орієнтованих на тривалий ефект, мінімізацію негативного впливу на довкілля та інноваційну гнучкість.

Особливої значущості набувають інноваційні та екологічні чинники, які визначають довгострокову стійкість бізнесу. Війна не лише призвела до руйнування фізичної інфраструктури та порушення ланцюгів постачання, а й стимулювала активне впровадження технологічних рішень у сфері безпеки, логістики, енергетики, сільського господарства, що створює нові горизонти для підприємницької діяльності. У цьому сенсі інновації стають не розкішшю, а необхідною умовою виживання і розвитку.

Крім того, посилення кліматичних викликів, глобальні зобов'язання щодо декарбонізації економік, а також курс України на інтеграцію до Європейського Союзу (зокрема виконання положень Європейського зеленого курсу та угод про асоціацію) формують високий попит на екологічну модернізацію у сфері бізнесу. Перехід до енергоефективних, ресурсозберігаючих, циркулярних моделей виробництва – це не лише відповідь на нормативні виклики, а й шанс зменшити залежність від імпортних енергоносіїв, підвищити експортний потенціал та сформувати довгострокову репутацію відповідального бізнесу.

Не менш важливою є роль зовнішньої підтримки – зокрема фінансування з боку міжнародних партнерів, таких як ЄБРР, Світовий банк, USAID, Horizon Europe, які акцентують свою увагу саме на проєктах, що мають інноваційно-екологічну складову. Це відкриває для українських підприємств можливості залучення грантів, пільгових кредитів, технічної допомоги, що можуть бути використані для масштабної модернізації та виходу на нові ринки.

Отже, практичні рекомендації щодо посилення конкурентних переваг бізнесу зумовлені:

1. Необхідністю відновлення конкурентоспроможності бізнесу в умовах поствоєнної реконструкції.

2. Зростаючим значенням інновацій як інструменту швидкої адаптації до нових реалій.

3. Екологічними зобов'язаннями України в межах міжнародної співпраці та євроінтеграційного курсу.

4. Високим потенціалом зелених технологій як джерела стійких конкурентних переваг.

5. Підвищеним інтересом інвесторів до підприємств, які відповідають принципам ESG та «зеленого переходу».

У повоєнний період формування конкурентоспроможного бізнес-середовища вимагає нових стратегічних підходів, орієнтованих не лише на економічне відновлення, але й на стале зростання. Особливу роль у цьому процесі відіграють інновації та екологічна модернізація, які стають ключовими чинниками підвищення конкурентних переваг. Їх інтеграція дозволяє не лише адаптувати бізнес до нових викликів, але й забезпечити довгострокову ефективність, репутацію та доступ до фінансування.

З метою глибшого розуміння трансформаційних зрушень, у табл. 2.3 представлено порівняльний аналіз традиційної моделі ведення бізнесу та інноваційно-екологічного підходу, який демонструє переваги та нові можливості для українських підприємств у контексті посткризового відновлення.

Отже, інноваційна та екологічна трансформація відкриває нові можливості для бізнесу у повоєнний період: не лише для відновлення, а й для формування довгострокових конкурентних переваг, які відповідають сучасним глобальним вимогам. Підприємства, які зуміють інтегрувати технології та «зелені» рішення, мають набагато вищі шанси на виживання, зростання та вихід на нові ринки.

Інноваційна модернізація та екологічна трансформація є не просто етичними чи репутаційними стратегіями. У повоєнний час вони стають стратегічними конкурентними перевагами, оскільки дозволяють бізнесам:

– скорочувати операційні витрати;

– залучати міжнародні інвестиції та «зелене» фінансування;

– відповідати вимогам експорту та регулювання ЄС;

– створювати resilient-моделі, готові до викликів майбутнього.

Парадигма – «відбудувати краще, ніж було» – має стати фундаментом нової бізнес-екосистеми України.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз традиційної моделі бізнесу з інноваційно-екологічною моделлю у повоєнний період

Критерій	Традиційна модель ведення бізнесу	Інноваційно-екологічна модель	Коментар / Приклад
1. Джерела конкурентних переваг	Масове виробництво, низькі витрати	Інновації, сталість, технологічність	Smart-ферми, автоматизація, «зелені» технології
2. Споживчий попит	Орієнтація на ціну	Орієнтація на якість, екологічність, зручність	Попит на локальні екотовари, сертифіковану продукцію
3. Ланцюги постачання	Залежність від імпорту	Локалізація, стійкі логістичні мережі	Розвиток альтернативних маршрутів через Дунайські порти, відновлення локального виробництва
4. Технології	Обмежене впровадження	Штучний інтелект, Big Data, автоматизація	Впровадження smart-агро, IoT у промисловості
5. Енергоефективність	Високе споживання ресурсів	Відновлювані джерела енергії, енергоощадні рішення	Сонячні панелі, системи енергомоніторингу
6. Екологічна відповідальність	Переважно декларативна	ESG-стандарти, циркулярна економіка	Участь у проєктах «Зеленої угоди» ЄС
7. Фінансова підтримка	Обмежене фінансування	Пріоритет у міжнародних програмах	USAID, Horizon Europe, ЄБРР, Green Recovery Plan
8. Репутація та бренд	Орієнтація на локальні ринки	Глобально орієнтований сталий імідж	Участь у глобальних ланцюгах цінності, сертифікація ISO 14001
9. Залучення інвестицій	Складний доступ	Пріоритет для зелених та інноваційних проєктів	Green Deal Investment Plan, платформи Impact Investing
10. Вплив на довгострокову стійкість	Високий ризик стагнації	Гнучкість, адаптивність, зростання	Бізнеси, які впроваджують інновації, швидше відновлюються

Застосування цих аналітико-дослідницьких вимірів дозволяє сформувати актуальну стратегію формування конкурентних переваг, здатну

забезпечити бізнесу життєздатність і зростання в умовах післявоєнної відбудови, наприклад:

1. Українські defense-стартапи, такі як TenCore, адаптують технології Модуль-Покупця («modular, on-demand») для виробництва безпілотників та бойових роботів прямо на фронті – цикли адаптації вимірюються тижнями навіть проти місяців у західних військових моделях Business Insider.

Спрощення і швидкість інновацій показують, як комерційні технології військового значення можуть стати платформою для цивільного застосування: у tele-і координато-логістичних рішеннях, охороні периметрів, інфраструктурі – усе це створює технологічну надбудову для бізнесу.

2. Цифрові платформи та інноваційні хаби – це не просто інфраструктурні проєкти, а екосистеми для масштабування інновацій від агробізу до промисловості:

– BIONIC Hill Innovation Park (Київ) вже сьогодні об’єднує R&D-лабораторії, "cleantech" виробництва, що стимулює інноваційні та зелені рішення. Планований масштаб – 330 тис м² бізнес-інфраструктури plus навчальний дім, R&D-зони та LEED-сертифікація.

– AgroTech-стратегія 2030, підтримана ДІД ініціативами (WINWIN), інтегрує AI, IoT, дрони в агросферу, що підсилює продуктивність і стійкість сільського господарства (digitalstate.gov.ua.).

4. Енергомодернізація та зелена трансформація:

– енергоефективність: Агрохолдинг Astarta реалізував BAT-технології, знизивши водоспоживання на 20 %, газ – на 27 %, електрику – на 64 % на тонну продукції. Ефект – понад 30 млн ₴ у вигляді економії;

– DTEK 2030 інактивував 1 МВт/2.25 МВт·год літій-іонну систему накопичення енергії, проклав Wi-Fi в шахті на 510 м глибини – перший в Україні – як частина ESG-стратегії до вуглецевої нейтральності до 2040 р.;

– Нефко (Nefco) підтримує термомодернізацію шкіл і лікарень у Чернівцях, використовує SOL-вагонні рішення – до 15 % резерву на форс-мажор.

4. Циркулярна економіка та біоенергетика:

– компанії Umgi та Recycling Solutions створили потужності з переробки промислових відходів, газів, біомаси, що дозволяє економити енергію і розвивати екосистему біоенергетики;

– лісопереробні компанії у Львівській області встановили біотермальні установки потужністю 8 МВт електричної/2.2 МВт теплової енергії, забезпечуючи виробництво енергії та забезпечуючи енергонезалежність місцевої громади (~8000 домогосподарств);

– Bioenergy: За дослідженнями, Україна має потенціал 238 ГВт сонячної генерації на дахах, а біогаз може генерувати >50 % поточних потреб з обігріву .

5. Green Recovery та нормативне середовище:

– 21 листопада 2024 р. EBA та BDO обговорювали необхідність сертифікації зеленого будівництва, reuse-моделі, переробки руйнуваного матеріалу – стратегічно важливо для Зеленого курсу України (European Business Association).

– держплатформа Green Platform (разом із DiXi Group) агрегуватиме офіційні гранти, кредити для енергоефективних та ресурсозберігаючих рішень, стимулюючи інвесторів CCI FRANCE UKRAINE;

– рекомендації Ecoaction: відмова від викопного палива, децентралізовані ВДЕ, енергоефективність – як частина енергетичної стійкості держави.

Отже, відновлення конкурентних переваг потребує узгодженої роботи над логістикою, інфраструктурою, кадровим складом та інноваціями. Бізнес має діяти по сектору, географічно та часово диференційовано, використовуючи мультистратегічний підхід – державні програми, гранти, проєкти з ESG, цифрову трансформацію. Першопрохідці отримують довгострокову перевагу за рахунок раннього входу в зелені проєкти, цифрові рішення або спеціалізовані експортні ніші.

Висновки до другого розділу

Повоєнний період створює унікальне вікно можливостей для трансформації бізнесу. Напрями вдосконалення конкурентних переваг повинні орієнтуватися на довгострокову стабільність, інституційну підтримку, цифрову трансформацію, розвиток людського потенціалу та екологічну модернізацію. Успішними будуть ті підприємства, які здатні мислити стратегічно, діяти гнучко та вибудовувати адаптивні моделі розвитку, що базуються на співпраці з державою, громадами та глобальними партнерами.

Ключовими напрямами вдосконалення конкурентних переваг у повоєнний період є:

- формування сприятливого бізнес-клімату через спрощення регуляторної політики, фіскальні пільги, державні програми;
- партнерство з міжнародними інституціями (EBRD, USAID, ЄС), які фінансують відновлення критичних секторів;
- впровадження Smart-технологій у виробництво та агросферу;
- розвиток електронної комерції та багатоканального обслуговування;
- локалізація виробництва;
- створення стійких логістичних мереж, в тому числі через Дунайські порти або альтернативні транспортні маршрути;
- інвестиції у професійну перекваліфікацію;
- повернення трудових мігрантів через створення гідних умов праці;
- залучення до «зеленої» трансформації;
- перехід до циркулярної економіки в будівництві, агро- та виробничій сферах.

ВИСНОВКИ

Формування конкурентних переваг у повоєнний період потребує не ізольованих рішень, а системного бачення – поєднання короткострокових антикризових заходів і довгострокових інвестицій у модернізацію. В умовах високої невизначеності найбільш ефективною є гібридна модель стратегування, яка включає:

- SWOT-аналіз ситуації на макро- і мікрорівнях;
- використання матриць McKinsey, BCG, PESTLE;
- сценарне прогнозування (best, base, worst case);
- гнучке антикризове управління (agile strategies);
- розвиток бренду країни та підприємства як інноваційного, відповідального й надійного партнера.

У повоєнному періоді конкурентна перевага не є сталим активом, а формується як динамічний процес, що потребує постійної адаптації до змін середовища. Найуспішнішими будуть ті компанії, які:

- інвестують у технології, людей і сталість;
- співпрацюють з державою та глобальними партнерами;
- швидко реагують на трансформації попиту;
- демонструють гнучкість і інституційну готовність до відновлення.

Це обґрунтовує необхідність переосмислення стратегій формування конкурентних переваг бізнесу як багатовекторного, адаптивного та інноваційного процесу, який відповідає вимогам часу та контексту повоєнного розвитку.

У післявоєнний період, що характеризується глибокими структурними зрушеннями, руйнуванням інфраструктури, трансформацією ринків і споживчих поведінкових моделей, формування конкурентних переваг бізнесу вимагає принципово нових стратегічних підходів. У таких умовах традиційні чинники успіху – масштабб виробництва, низька собівартість, дешеві

ресурси – втрачають домінуюче значення, поступаючись місцем динамічним, інноваційним та сталим практикам.

Проведене теоретико-аналітичне обґрунтування засвідчує, що ключовими драйверами конкурентоспроможності в сучасній післякризовій економіці є інноваційні технології, цифрова трансформація та екологічна модернізація. Ці чинники дозволяють підприємствам:

- скорочувати ресурсну залежність і знижувати витрати;
- відповідати екологічним вимогам ЄС і глобальних партнерів;
- отримувати доступ до «зелених» інвестицій, донорських програм та нових ринків;
- формувати довготривалу репутаційну вартість та імідж відповідального бізнесу;
- будувати адаптивну, гнучку та кризостійку бізнес-модель.

На прикладі впровадження відновлюваних джерел енергії, smart-агротехнологій, digital-рішень в логістиці й виробництві, а також запуску програм енергоефективності й біоенергетики (наприклад, DTEK, Astarta, Bioenergy), доведено, що синергія інноваційного розвитку та екологічної відповідальності не лише підвищує конкурентоспроможність, а й створює умови для довгострокового зростання.

Узагальнення практичного досвіду вітчизняного бізнесу, підтриманого такими ініціативами, як EU4Business, USAID ERA, Horizon Europe, дозволяє окреслити контури нової моделі ведення господарської діяльності, в основі якої – ESG-принципи, інновації та ресурсна ефективність.

Таким чином, інноваційна та екологічна трансформація в умовах повоєнного періоду має розглядатися не як опція, а як необхідна стратегічна умова для забезпечення життєздатності, адаптивності й стабільного розвитку підприємств. Формування таких переваг забезпечить не лише конкурентне позиціонування на внутрішньому та міжнародному ринках, але й сприятиме побудові економіки нового покоління – зеленої, цифрової та інклюзивної.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2024. No60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73.

2. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. Київ: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.

3. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. 294 с.

4. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/

5. Біла І., Ілюхіна В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*, 2024 (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160

6. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. No61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82

7. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. 2019. Випуск 36. С. 93–97. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct36-15

8. Бринзя О.З., Мозоль Д.В. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту.* 2013. Випуск 6. С. 16–25.

9. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* 2025. (17). URL:

https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02

10. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

11. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. No 10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06

12. Вишлінський Г., Михайлишина Д., Самойлюк М., Томіліна М. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/category/research-list/page/3/

13. Глущенко Л. Стратегії ціноутворення та основні етапи їх розробки Матеріали II науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 21–23 червня 2023 р. 2023. С. 109–112.

14. Глущенко Л.Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovationand Sustainability*. 2023. No 1. С. 91–98.

15. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. No 1(35). С. 51–54. URL:https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2534

16. Данилишин Б. Податки, валюта, бюджет, очікування бізнесу. У якому стані економіка України входить у зиму. URL: https://glavcom.ua/economics/finances/podatki-valjuta-bjudzhet-ochikuvannja-biznesu-u-jakomu-stani-vkhodit-u-zimu-ekonomika-ukrajini-967077.html.

17. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його

економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2023. No 2(70). С. 139–146.

18. Денисенко М. П., Бреус С. В. Імплементація світового досвіду в національну модель управління українською економікою. The X International Science Conference «Topical issues, achievements and innovations of fundamental and applied sciences», March 09 – 12, 2021, Lisbon, Portugal, 2021. 340 p. P. 80–85.

19. Денисенко М. П., Бреус С. В. Конкурентоспроможність економіки – запорука забезпечення сталого розвитку держави. The 12th International scientific and practical conference «World science: problems, prospects and innovations» (August 11-13, 2021) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2021. 570 p. P. 286–292.

20. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

21. Дроздов О. Екзестенційна війна – це вирок. URL: https://glavcom.ua/columns/ostapdrozdov/ekzestentsijna-vijna-tse-virok-959854.html

22. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. No11. С. 139–146. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.71

23. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже $155 млрд – оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku

24. Задоя О.А., Магдіч А.С., Новіков А.М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2024. No4. С. 69–78. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.

25. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf.

26. Іванова О.Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис. канд. екон. наук : 08.06.01. 2006. 264 с.

27. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10ukr/74.pdf.

28. Косташ Т.В., Михалків А.А. Підходи до прийняття рішень щодо ціноутворення в системі управління витратами підприємств харчової переробної промисловості в умовах невизначеності. *Ефективна економіка.* 2019. No 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/104.pdf

29. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем.* 2007. № 12. С. 74–77.

30. Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка.* 2020. № 2. DOI: 10.32702/ 2307-2105-2020.2.64

31. Криволап К. Як війна змінила економічну географію країни. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/19/705648

32. Лисак О.І., Андрєєва Л.О., Завадських Г.М. Ціноутворення: курс лекцій. Мелітополь : Люкс, 2020. 193 с.7. Макаренко Н.О., Лишенко М.О. Маркетингове ціноутворення. Теоретичні основи: навч. посіб. Буринь : ПП «Буринська районна друкарня», 2020. 129 с.

33. Майовець М.Я. Виробництво органічної продукції – стратегічний напрям розвитку інноваційного аграрного підприємництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 185–189.

34. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428

35. Мігус І. Основні тенденції розвитку індустрії 4.0 та її вплив на економічну безпеку держави: міжнародний аспект. Вчені записки Університету «КРОК», 2023 (1(69), 52–59. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-52-59.

36. Мігус І., Коваль Я. Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. Вчені записки Університету «КРОК», 2021 (2 (62), 159–165. https://doi.org/10.31732/2663-2209- 2021-62-159-165

37. П’ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: https://bakertilly.ua/news/id48375.

38. Парахонський Б. О., Яворська Г. М. Онтологія війни і миру: безпека, стратегія, смисл : монографія. Київ : НІСД, 2019. 560 с.

39. Підвищення конкурентоспроможності економіки України. URL: http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom-/vzaem/rozdil_3- 3.htm

40. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.

41. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії до 2030 року». URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179

42. Ратушняк О.Г.Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни *Innovation and Sustainability*. 2023. No 1. С. 91–98.

43. Сак Т. Стратегії ціноутворення в системі маркетингу підприємств. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*/ 2020. С. 707–711.

44. Сиротюк Ю. Екзистенційна війна. URL: https://ukrnationalism.com/publications/4361-ekzystentsiina-viina.html

45. Стасюк А. "Ймовірність блекауту не перевищує 15–20%". Чи готова українська енергетична система до нових обстрілів РФ. URL: https://suspilne.media/581851-jmovirnist-blekautu-ne-perevisue-15-20-ci-gotova-ukrainska-energeticna-sistema-do-novih-obstriliv-rf/

46. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. No26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62

47. У процесі відбудови України знадобляться великі обсяги якісних будівельних матеріалів: але зараз галузь в кризі. URL: https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/u-protsesi-vidbudovy-ukrainy-znadobliatsia-velyki-obsiahy-iakisnykh-budivelnykh-materialiv-ale-zaraz-haluz-v-kryzi

48. Українське сільське господарства зазнало $40,2 мільярда збитків через війну – KSE. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3712702-ukrainske-silske-gospodarstva-zaznalo-402-milarda-zbitkiv-cerez-vijnu-kse.html

49. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/

50. Український бізнес та суспільство під час війни: Gradus Research. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/

51. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini

52. Устенко А.О., Перевозова І.В., Малинка О.Я., Писків Г.І. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2016. № 1(13). С. 63–71.

53. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки,* 2025 (3 (54), 321-326. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49

54. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. No44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110

55. Щербина О.С. Цінова політика будівельно-виробничого

підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. *Економіка, управління та адміністрування.* 2020. No 2(104). С. 110–118.

56. Як змінився рівень якості життя в Україні через війну: Gradus Research. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/

57. Marina Chorna, Nataliya Smolnyakova, & Anatoly Volosov (2020). «Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle». *Journal of European Economy*, 19.4, 694–710.

58. Mihus I., Gupta S.G. The main trends of the development of the digital economy in the EU countries. The development of innovations and financial technology in the digital economy:monograph.OÜ Scientific Center of Innovative Research. 2023. 230p.PP. 23-41, 10.36690/DIFTDE-2023-23-41.

59. Raibukha O. Цінова політика як об'єкт управлінського впливу у процесі забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Економіка і регіон Economics and Region*, 2024. (2(93), 99–104. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2(93).3392