МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю. М. ПОТЕБНІ
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістра
(рівень вищої освіти)

на тему Формування конкурентних переваг підприємства у післявоєнних умовах

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0764-еп
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
(код і назва спеціальності)
спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)
освітньої програми Економіка підприємства та управління бізнесом
(назва освітньої програми)
Р. І. Сайілханов
(ініціали та прізвище)

Керівник проф., д.е.н., зав. каф. Клопов І. О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент_____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
«_____»_____20____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Сайілханов Рустам Ісматжанович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Формування конкурентних переваг підприємства у післявоєнних умовах
керівник роботи проф., д.е.н., зав. каф. Клопов І. О.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ №318-с від «27» лютого 2025 року
Строк подання студентом роботи 24 листопада 2025 р.
2. Вихідні дані до роботи є статистичні та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємств у післявоєнний період. 2. Розробка методики формування конкурентних переваг підприємства. 3. Практична реалізація розробленої методики та стратегій формування конкурентних переваг підприємства.
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Основні дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства». Порівняльна характеристика підходів. Порівняльна характеристика концепцій Портера, RBV та Dynamic Capabilities. Концептуальна модель формування конкурентних переваг у післявоєнних умовах. Вагові коефіцієнти запропонованої інтегральної моделі. Інтегральна конкурентність підприємства. Аналіз ключових конкурентів ТОВ «ЗЛМЗ». SWOT-аналіз ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод». Модернізація виробництва та технологій ТОВ «ЗЛМЗ». Підсумок ефектів через 12 місяців ТОВ «ЗЛМЗ». Порівняння конкурентів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, доктор економічних наук Клопов І.О.	17.09	17.09
2	професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, доктор економічних наук Клопов І.О.	19.10	19.10
3	професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, доктор економічних наук Клопов І.О.	29.10	29.10

6. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Призначення наукових керівників. Затвердження тем дипломних робіт	*27.02.2025*	
2	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об'єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження	*29.09.2025*	
3	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях	*3.10.2025*	
4	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу	*20.10.2025*	
5	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.	*01.11.2025*	
6	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи	*23.11.2025*	
7	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль	*24.11.2025*	
8	Прилюдний захист дипломної роботи на засіданні ЕК	*18.12.2025*	

Студент _____ Р.І. Сайілханов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ І.О.Клопов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище

АНОТАЦІЯ

Сайілханов Р. І. Формування конкурентних переваг підприємства у післявоєнних умовах

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю – 076 Підприємництво та торгівля, науковий керівник Клопов І. О. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2025.

Магістерська робота присвячена формування конкурентних переваг підприємства у післявоєнних умовах.

В роботі досліджено теоретичні засади формування конкурентних переваг у післявоєнний період; розроблено методику оцінювання та формування конкурентних переваг; проведено аналіз підприємства та його конкурентного становища; проведено практичну апробацію застосування авторської моделі оцінювання конкурентних переваг; сформована модель стратегічного розвитку та коригування конкурентних переваг.

Наукова новизна полягає у розробленні авторської моделі інтегрального оцінювання конкурентних переваг. Це надасть можливість провести комплексну оцінку конкурентних переваг підприємства, підвищить об’єктивність та порівнюваність результатів оцінювання, розширює методичний інструментарій економічного аналізу, сприяє обґрунтуванню управлінських рішень**,** створює підґрунтя для формування конкурентної стратегії підприємства, має прикладну цінність.

Ключові слова: ФОРМУВАННЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ПІСЛЯВОЄННІ УМОВИ, МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ, АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТНЕ СТАНОВИЩА, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ.

SUMMARY

Sayiilkhanov R. Formation of competitive advantages of the enterprise in the post-war environment

Qualifying final work for obtaining a higher education degree of master in the specialty – 076 Entrepreneurship and trade, scientific supervisor Klopov I. O. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu. M. Potebna ZNU, Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2025.

Master's work is devoted to the formation of competitive advantages of an enterprise in post-war conditions.

The work investigates the theoretical principles of the formation of competitive advantages in the post-war period; develops a methodology for assessing and forming competitive advantages; analyzes the enterprise and its competitive position; conducts practical testing of the application of the author's model of assessing competitive advantages; forms a model of strategic development and adjustment of competitive advantages.

The scientific novelty lies in the development of the author's model of integrated assessment of competitive advantages. This will provide an opportunity to conduct a comprehensive assessment of the competitive advantages of the enterprise, increase the objectivity and comparability of the assessment results, expand the methodological tools of economic analysis, contribute to the justification of management decisions, create a basis for the formation of the competitive strategy of the enterprise, and have applied value.

Keywords: FORMATION, COMPETITIVE ADVANTAGES, POST-WAR CONDITIONS, EVALUATION METHODOLOGY, ANALYSIS, COMPETITIVE POSITION, COMPETITIVE ADVANTAGES, STRATEGIC DEVELOPMENT MODEL.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 11

1.1. Конкурентні переваги підприємства: сутність, класифікація та еволюція 11

1.2. Вплив війни та післявоєнної відбудови на конкурентоспроможність бізнесу 20

1.3. Інструменти стратегічного управління формуванням конкурентних переваг 23

Висновки до розділу 1 27

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 30

2.1. Концептуальна модель формування конкурентних переваг у післявоєнних умовах 30

2.2. Розробка інтегральної моделі оцінювання конкурентних переваг 33

2.3. Методичне забезпечення прийняття рішень щодо посилення конкурентних позицій 42

Висновки до розділу 2 45

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ РОЗРОБЛЕНОЇ МЕТОДИКИ ТА СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 47

3.1. Аналіз підприємства та його конкурентного становища 47

3.2. Застосування авторської моделі оцінювання конкурентних переваг 57

3.3. Формування моделі стратегічного розвитку та коригування конкурентних переваг 62
Висновки до розділу 3 70
ВИСНОВКИ 73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

Актуальність теми. Післявоєнний етап відновлення національної економіки супроводжується глибокими структурними трансформаціями, різким посиленням конкурентного тиску, зміною ринкової кон'юнктури та необхідністю адаптації підприємств до нових умов функціонування. Втрата виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, міграція трудових ресурсів, зростання ризиків та невизначеності формують принципово нове середовище ведення бізнесу. За таких умов здатність підприємства створювати, підтримувати та нарощувати стійкі конкурентні переваги стає ключовою детермінантою його життєздатності, фінансової стабільності та стратегічного розвитку.

Актуальність проблематики формування конкурентних переваг у післявоєнний період зумовлена потребою підприємств не лише відновити довоєнний потенціал, а й сформувати нові механізми успішної конкуренції, що базуються на інноваційності, цифровізації, підвищенні гнучкості бізнес-моделей та ефективному управлінні ресурсами. У сучасних умовах конкурентоспроможність стає вирішальним чинником економічного зростання та інтеграції України у глобальний ринок, що підтверджує наукову та практичну значущість обраної теми.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування, розроблення та практична апробація методики формування конкурентних переваг підприємства у післявоєнних умовах.

Для досягнення мети передбачено розв'язання таких завдань:

– досліджено теоретичні засади формування конкурентних переваг у післявоєнний період;

– розроблено методику оцінювання та формування конкурентних переваг;

– проведено аналіз підприємства та його конкурентного становища;

– проведено практичну апробацію застосування авторської моделі оцінювання конкурентних переваг;

– сформована модель стратегічного розвитку та коригування конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи, моделі й інструменти забезпечення конкурентних переваг підприємства.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез, логічне узагальнення, порівняння, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, економіко-математичне моделювання, інтегральне оцінювання, графічні методи та метод стратегічного аналізу.

Наукова новизна полягає у розробленні авторської моделі інтегрального оцінювання конкурентних переваг. Це надасть можливість провести комплексну оцінку конкурентних переваг підприємства**,** підвищить об'єктивність та порівнюваність результатів оцінювання**,** розширює методичний інструментарій економічного аналізу**,** сприяє обґрунтуванню управлінських рішень**,** створює підґрунтя для формування конкурентної стратегії підприємства**,** має прикладну цінність**.**

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розробленої методики для оцінювання ринкових позицій підприємства, визначення стратегічних пріоритетів розвитку, формування портфеля ініціатив із посилення конкурентних переваг, підвищення ефективності управлінських рішень у реальних умовах відновлення економіки.

Основні положення дослідження були апробовані під час виступа на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями забезпечення продовольчої безпеки України у воєнний період» 27 – 28 листопада 2025, Київ.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 75 сторінок та містить 23 таблиці, 3 рисунки, що забезпечують візуалізацію результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. Конкурентні переваги підприємства: сутність, класифікація та еволюція

Проблематика забезпечення стійких конкурентних переваг є центральною у стратегічному менеджменті. У науковій літературі вироблено низку концепцій, що пояснюють джерела та механізми формування конкурентоспроможності [1].

Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення
1	2
В. Іванюта [15]	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон’юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби
Л. Кривенко [22]	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності
Д. Миленький [28]	Конкурентоспроможність – це здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються
Е. Цибульська, В. Мацигура [44]	Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довго- строковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурен- тами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів
І. Брітченко, І. Ладунка [4]	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб’єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти

Продовження таблиці 1.1

1	2
К. Кузнєцова [24]	Конкурентоспроможність – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей
О. Янковий [41]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
І. Булах [5]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу
В. Гуцуляк [10]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг
І. Смолін [34]	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей
П. Фісуненко [43]	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків
М. Корінько [21]	Конкурентоспроможність організації – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами
С. Покропивний [29]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції
Р. Грецький [9]	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами
І. Акімова, М. Корж, І. Чуб [1]	Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти
П. Бечко, Я. Голобородько [2]	Конкурентоспроможність виявляється у здатності суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнес
І. Вінніченко [8]	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
А. Воронкова [6]	Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності

Продовження таблиці 1.1

1	2
В. Дикань [13]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні
Ж. Крючкова [23]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва
О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко [25]	Конкурентоспроможність підприємства – «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування»

Джерело: [1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 34, 41, 43, 44]

Проаналізувавши усі існуючі підходи до визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства», і дотримуючись вимог дефінітивності, системності та узагальнення, виділено порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний підходи [15].

Серед найбільш впливових підходів виділяють: концепцію конкурентних стратегій М. Портера, ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View – RBV) та теорію динамічних здібностей (Dynamic Capabilities). Кожен із підходів відображає певний етап еволюції стратегічного мислення та розкриває різні механізми створення й утримання конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі [22].

М. Портер розглядає конкурентні переваги як результат вибору підприємством певного типу конкурентної стратегії та створення цінності для споживача. У межах його концепції ключову роль відіграють дві ідеї: «ланцюг цінності» та «п’ять конкурентних сил», а саме:

1. Модель п’яти сил конкуренції пояснює, що рівень прибутковості галузі визначається впливом таких факторів: інтенсивність конкурентної боротьби всередині галузі, загроза появи нових учасників, тиск товарів-замінників, ринкова влада постачальників і покупців. Підприємство формує конкурентну перевагу шляхом позиціювання у структурі галузі таким чином, щоб мінімізувати вплив цих сил [18].

2. Ланцюг цінності визначає конкурентну перевагу як здатність ефективно виконувати основні та допоміжні види діяльності, створюючи більшу споживчу цінність порівняно з конкурентами [33].

Виділяють три типи конкурентних стратегій.

Стратегія лідерства за витратами – це досягнення конкурентоспроможності шляхом мінімізації собівартості.

Стратегія диференціації – є створення унікальної цінності завдяки відмінним характеристикам продукту чи послуги.

Стратегія фокусування – це орієнтація на вузький сегмент ринку, де підприємство може забезпечити або нижчі витрати, або вищу цінність.

У цілому підхід М. Портера підкреслює значення зовнішнього середовища та ринкової позиції підприємства як джерела конкурентних переваг [39].

Ресурсно-орієнтований підхід (RBV) значно змінив погляд на джерела конкурентоспроможності. На відміну від позиційної школи Портера, RBV розглядає підприємство як унікальний набір ресурсів і компетенцій, які визначають його здатність досягати конкурентних переваг [43].

Згідно з ресурсно-орієнтованим підходом (RBV), ресурси можуть бути матеріальними та нематеріальними (технології, знання, репутація, бренд, організаційна культура). Для формування стійкої конкурентної переваги ресурси мають відповідати наступним критеріям VRIO: критерій V (Value), а саме створювати цінність для споживача; критерій R (Rarity), а саме бути рідкісними; критерій I (Imitability), а саме важко відтворюваними

конкурентами; критерій O (Organization), а саме підприємство повинно бути організоване для ефективного використання цих ресурсів.

У межах ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) конкурентна перевага базується на унікальності внутрішніх активів, а не на ринковому позиціюванні. Підприємства відрізняються за ресурсами, і ці відмінності є основою для нерівності стратегічних результатів [38].

У зв'язку зі зростанням змін зовнішнього середовища та прискоренням технологічного прогресу науковці Д. Тіс [53], Г. Пізано, Е. Шуен розвинули підхід динамічних здібностей, який є логічним продовженням RBV. Його сутність полягає у здатності підприємства постійно оновлювати, комбінувати та реорганізовувати ресурси та компетенції з метою реагування на зміни середовища [6; 40].

Основними компонентами динамічних здібностей є наступні: здатність відчувати (sensing), а саме виявляти нові можливості, технологічні тренди та загрози; здатність схоплювати (seizing), а саме формувати нові бізнес-моделі та реалізовувати інновації; здатність трансформувати (reconfiguring), а саме перебудовувати ресурсну базу та організаційні процеси відповідно до нових умов [4].

Порівняльна характеристика підходів наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика підходів до оновлення, комбінування та реорганізації ресурсів та компетенцій

Підхід	Джерело конкурентної переваги	Спрямованість	Ключовий акцент
М. Портера	Позиціювання в галузі	Зовнішня	Галузева структура, стратегія
Ресурсно-орієнтований підхід (RBV)	Унікальні ресурси та компетенції	Внутрішня	Володіння та захист ресурсів
Концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities)	Здатність трансформувати ресурси	Динамічна	Адаптивність і інноваційність

Джерело: згруповано автором

Таким чином, конкурентна перевага стає результатом організаційної здатності до навчання, адаптації та інновацій, а не лише володіння унікальними ресурсами.

Еволюція концепцій конкурентних переваг свідчить про зміщення акценту від статичних умов галузевої конкуренції до унікальних ресурсів підприємства, а згодом – до його здатності до швидкої адаптації. У сучасних умовах, коли конкурентне середовище характеризується високою динамічністю, саме поєднання ресурсної бази та динамічних здібностей підприємства визначає його здатність формувати й утримувати стійкі конкурентні переваги [5].

Порівняльний аналіз концепцій конкурентних переваг наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика концепцій Портера, RBV та Dynamic Capabilities

Критерій порівняння	Концепція М. Портера	Ресурсно-орієнтований підхід (RBV)	Концепція динамічних здібностей
1	2	3	4
Ключовий фокус	Зовнішнє середовище, структура галузі	Внутрішні ресурси та компетенції	Адаптивність, оновлення ресурсів
Основне питання	Як вибрати конкурентну стратегію?	Які ресурси забезпечують перевагу?	Як адаптуватися до змін ринку?
Джерело конкурентної переваги	Позиціонування у галузі, вибір стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування)	Ресурси, що є цінними, рідкісними, важко імітованими (VRIN/VRIO)	Здібності виявляти, схоплювати й трансформувати можливості
Часовий горизонт	Переважно середньостроковий	Довгостроковий, стабільний	Динамічний, у мінливому середовищі
Роль інновацій	Інновації – частина диференціації	Інновації – ресурс або компетенція	Інновації – ключовий процес здібностей
Орієнтація управління	Стратегічне позиціонування	Управління ресурсним потенціалом	Управління розвитком та адаптацією

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Переваги підходу	Чіткі стратегічні орієнтири, галузевий аналіз	Глибока інтерпретація унікальності підприємства	Висока адаптивність, релевантність у турбулентних ринках
Недоліки	Статичність; недооцінка внутрішніх ресурсів	Обмежена увага до швидких змін ринку	Складність вимірювання та практичного впровадження
Тип ринку, де підхід найбільш ефективний	Стабільні галузі з високою конкуренцією	Ринки зі стійкими бар'єрами для імітації	Турбулентні, інноваційні, цифрові ринки

Джерело: згруповано автором

Розглянуті концепції не суперечать одна одній, а формують цілісну теоретичну базу для пояснення механізмів виникнення та підтримання конкурентних переваг підприємства. У моделі Портера ключову роль відіграє стратегічний вибір та галузеві чинники. RBV переносить акцент на унікальність і цінність внутрішніх ресурсів, тоді як концепція динамічних здібностей пояснює, як підприємства зберігають конкурентоспроможність у турбулентних умовах шляхом постійного оновлення ресурсної бази. Така багатовимірність дозволяє сформувати сучасну парадигму управління конкурентними перевагами, релевантну для економіки знань та швидкоплинного ринкового середовища [32].

У сучасній економічній теорії конкурентні переваги розглядаються як системна характеристика підприємства, що забезпечує йому здатність створювати для споживачів цінність, вищу порівняно з конкурентами. За визначенням М. Портера, конкурентна перевага полягає у здатності підприємства функціонувати більш ефективно або результативно, ніж його конкуренти, пропонуючи унікальну ринкову пропозицію або нижчу собівартість продукції. У межах ресурсно-орієнтованого підходу конкурентні переваги трактуються як такі ресурси й компетенції, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними [10].

Узагальнюючи позиції провідних теоретиків (Портера, Вернерафельта, Барні, Тіса), конкурентні переваги можна визначити як стійкі характеристики підприємства – ресурсні, компетентнісні, операційні або стратегічні,– що забезпечують формування унікальної ринкової позиції, створення доданої цінності та досягнення понадсередніх результатів діяльності [16].

Класифікація конкурентних переваг є багатогранною і залежить від обраного підходу до їх вивчення. Найбільш поширеною є класифікація за природою походження, згідно з якою виділяють:

1. Ресурсні конкурентні переваги базуються на володінні унікальними матеріальними, фінансовими, технологічними, інтелектуальними або організаційними ресурсами, що створюють високі бар'єри для імітації. Вони є довготривалими і формують основу стійкої конкурентоспроможності.

2. Інноваційні конкурентні переваги виникають у результаті застосування нових технологій, продуктів, методів управління, маркетингових рішень. Вони забезпечують підприємству можливість бути першим у галузі або швидше адаптуватися до технологічних змін.

3. Операційні конкурентні переваги характеризують ефективність внутрішніх бізнес-процесів, продуктивність праці, оптимізацію витрат та логістики. Такі переваги забезпечують можливість виробляти продукцію швидше, якісніше та дешевше, що є основою стратегії лідерства за витратами.

4. Стратегічні конкурентні переваги відображають здатність підприємства формувати та реалізовувати ефективну довгострокову стратегію, що відповідає галузевим умовам, споживчим трендам і технологічним змінам. Стратегічні переваги інтегрують ресурсні, інноваційні та операційні компоненти, перетворюючи їх у цілісну систему [23].

Інші класифікаційні підходи виділяють:

– цінові та нецінові переваги;

– поточні та перспективні**;**

– статичні (усталені) та динамічні (адаптаційні);

– внутрішні та зовнішні джерела конкурентних переваг.

Такий багатовимірний підхід дозволяє детальніше ідентифікувати специфіку формування конкурентоспроможності підприємства [27].

Сутність конкурентних переваг зазнала значного розвитку в економічній науці. Еволюцію теоретичних підходів можна умовно поділити на три етапи:

1. Галузевий (структурний) підхід. На ранньому етапі дослідження конкурентних переваг ґрунтувалися на структурі ринку. Згідно з теорією Портера, конкурентна перевага є похідною від позиціонування підприємства в галузі та вибору стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Основна увага приділялася зовнішнім чинникам конкурентоспроможності [37].

2. Ресурсно-орієнтований підхід (RBV). У 1980–1990-х роках акцент змістився на внутрішні ресурси підприємства. У роботах Вернерафельта, Барні, Гранта конкурентна перевага розглядається як результат унікальності ресурсів і компетенцій. З'явилися критерії VRIN/VRIO, що визначають можливість формування стійкої конкурентної переваги [39].

3. Динамічна парадигма (Dynamic Capabilities). У XXI столітті, в умовах цифровізації та зростання турбулентності ринків, особливого значення набуває здатність підприємства до адаптації. Концепція динамічних здібностей, запропонована Тісом, Пізано та Шуеном, розглядає конкурентну перевагу як процес безперервної трансформації ресурсів, бізнес-моделі та стратегій у відповідь на зміни середовища [44].

Особливості еволюції полягають у поступовому переході: від структурної логіки до ресурсної до адаптивної та інноваційної. Цей рух демонструє розширення уявлення про конкурентні переваги та їх зумовленість як зовнішніми, так і внутрішніми детермінантами [49].

Отже, конкурентні переваги підприємства є багатовимірною економічною категорією, що відображає його унікальність, ресурсний потенціал, здатність до інновацій та стратегічну гнучкість. Їх класифікація дозволяє систематизувати ключові фактори успіху підприємства, а еволюція

теоретичних підходів демонструє зростаючу роль внутрішніх компетенцій та адаптаційних можливостей у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності.

Поєднання ресурсних, інноваційних, операційних і стратегічних переваг формує інтегрований потенціал підприємства, що дає змогу успішно функціонувати у сучасному конкурентному середовищі, швидко реагувати на зміни та забезпечувати довготривалий розвиток.

1.2. Вплив війни та післявоєнної відбудови на конкурентоспроможність бізнесу

Війна в Україні та подальший процес післявоєнної відбудови мають глибокий і багатогранний вплив на конкурентоспроможність підприємств. Цей вплив проявляється через трансформацію економічного середовища, появу нових ризиків і можливостей, а також через зміну ринкових умов, вимог і обмежень [35].

Воєнні дії спричинили суттєві порушення традиційних економічних механізмів: руйнування інфраструктури, логістичних ланцюгів, знищення виробничих потужностей, а також скорочення трудових ресурсів. Згідно з дослідженнями, війна негативно вплинула на макроекономічні показники – ВВП, рівень інфляції, безробіття [41].

Крім того, міжнародні потоки інвестицій зазнали серйозних спотворень: значна частина підприємств була змушена редислокувати свої виробництва або переорієнтувати ланцюги постачань [29].

За висновками ООН-ЮНІДО, економіка України демонструє стійкість, але для сталого відновлення необхідні структурні реформи, модернізація інфраструктури та посилення інституційної спроможності [26].

Водночас післявоєнна економіка характеризується прискореним впровадженням інновацій, цифрових технологій, відновленням логістичних мереж, а також інтеграцією європейських стандартів управління і екологічних норм. Такі трансформації створюють новий контекст конкурентної боротьби,

де підприємства повинні адаптуватися до змін і використовувати нові можливості [20].

Основні ризики післявоєнного періоду мають наступні характеристики:

1. Інвестиційна невизначеність, а саме післявоєнна реконструкція потребує значних фінансових ресурсів, тому підприємства стикаються з проблемами залучення капіталу та прогнозування доходів.

2. Нестабільність регуляторного середовища, а саме перехід до нових законодавчих норм (зокрема в контексті євроінтеграції) створює ризики нормативної невизначеності.

3. Людські ресурси та трудовий дефіцит, а саме масова мобілізація, внутрішні переселення, руйнування житлової інфраструктури призводять до браку кваліфікованих працівників.

4. Високі транзакційні та операційні витрати, пов’язані з відновленням виробництва, логістики, енергетичної інфраструктури.

5. Геополітичні ризики надають можливість ескалації конфлікту, залежність від міжнародної допомоги, зовнішніх запозичень [12].

Основні можливості післявоєнного періоду включають в себе:

1. Масштабні інвестиції в інфраструктуру, а саме проєкти реконструкції відкривають попит на будівельні компанії, інжинірингові фірми, постачальників матеріалів та технологій.

2. Розвиток «зелених» технологій, а саме відбудова на основі енергоефективності, поновлюваних джерел енергії, «зелених» інвестицій формує перспективні сегменти діяльності.

3. Інновації та цифровізація, а саме зростає значення IT-сектору, стартапів, цифрових платформ, адже модернізація має бути не лише фізичною, а й технологічною тому, що український IT-сектор може відігравати важливу роль у відбудові.

4. Нова експортна орієнтація, а саме відновлення виробничих потужностей може супроводжуватися переорієнтацією на зовнішні ринки та

нарощуванням доданої вартості в експорті (насамперед сільськогосподарські товари, металургія, інноваційні продукти).

5. Партнерства та міжнародна допомога, а саме активізація міжнародних донорів, фінансових інститутів та приватних інвесторів сприяє створенню стратегічних альянсів для відбудови [11].

Внаслідок війни та післявоєнної реконструкції формуються нові ринкові сегменти. Підприємства стикаються з попитом на інфраструктурні проєкти, ІТ-рішення, енергоефективні технології, «зелений» транспорт, безпекові системи. А також, споживачі, інвестори та партнери дедалі більше орієнтуються на сталий розвиток, прозорість, соціальну відповідальність [3].

Нові вимоги для післявоєнного відновлення включають в себе: відповідність європейським стандартам, що включають в себе екологію, енергоефективність, трудове законодавство; висока гнучкість бізнес-моделей, а саме підприємства повинні бути готові до швидких змін, мати стратегії оперативного масштабування або перепрофілювання; розвинена система корпоративного управління та звітності, що передбачає залучення міжнародних інвесторів вимагає підвищення рівня прозорості та управлінської культури; соціальна відповідальність передбачає, що відбудова має враховувати не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти (наприклад, зайнятість, екологічний вплив, сталість) [2].

В даний час з’явились наступні обмеження для післявоєнної реконструкції: регуляторні бар’єри, а саме адаптація законодавства України до міжнародних стандартів може затягуватися або супроводжуватися бюрократичними труднощами; фінансові обмеження, а саме не всі підприємства матимуть доступ до грантів, пільгових кредитів або інвестицій; інфраструктурні ризики, а саме руйнація логістичної, енергетичної та транспортної мережі може обмежити можливість масштабного виробництва або експорту; конкуренція за ресурси, а саме у період відбудови може виникнути гостра конкуренція за трудові, матеріальні та фінансові ресурси [13].

Отже, трансформація економічного ландшафту через війну створює складні, але одночасно перспективні умови для бізнесу. Підприємства, які здатні адаптуватися, інвестувати в інновації, формувати партнерства та впроваджувати гнучкі стратегії, мають реальний шанс підсилити свою конкурентоспроможність у післявоєнному періоді.

З іншого боку, ризики є інституційною нестабільністю, дефіцит ресурсів і невизначеність вимагають ретельного стратегічного планування, залучення міжнародних експертів і підтримки з боку держави. У таких обставинах успіх відновлення та конкуренції визначатиметься не лише традиційними факторами (ціна, якість), а й здатністю до трансформації, інноваційного розвитку та соціальної відповідальності.

1.3. Інструменти стратегічного управління формуванням конкурентних переваг

Ефективне стратегічне управління підприємством передбачає системне використання аналітичних інструментів, які дозволяють підприємству діагностувати як зовнішнє середовище, так і внутрішній потенціал [14].

Методи стратегічного аналізу.

SWOT-аналіз є класичним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє систематизувати сильні й слабкі сторони підприємства (внутрішній аналіз), а також можливості і загрози зовнішнього середовища. SWOT є акронімом від англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). SWOT-аналіз використовується як відправна точка для стратегічних проєктів, оскільки він інтегрує внутрішній і зовнішній погляд на підприємство, але він може мати суб’єктивний характер і не дає кількісної оцінки всім факторам [19].

PEST-аналіз (іноді PESTEL) є методом дослідження макросередовища шляхом аналізу чотирьох (або більше) груп зовнішніх факторів, а саме: політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T).

Проведення PEST-аналізу дає змогу виявити глобальні тренди, ризики та можливості, пов’язані із зовнішнім середовищем, що є важливим для стратегічного прогнозування. Однак, він може бути недостатньо точним у динамічних умовах і часто піддається складностям кількісної оцінки макрофакторів [21].

Модель п’яти сил М. Портера (Porter’s Five Forces) є аналітичною моделю, що дозволяє оцінити конкурентну інтенсивність у галузі. Вона включає наступні сили: загроза появи нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза товарів-замінників і конкуренція між існуючими гравцями ринку. Ця модель дає змогу зрозуміти структурні характеристики галузі і вибрати стратегію, яка мінімізує ризики і максимізує прибуток. Проте вона є статичною та не завжди враховує швидкі зміни на ринку, інновації або зміну ресурсної бази підприємства [17].

Матриця GE/McKinsey є багатовимірним інструментом стратегічного планування, що оцінює бізнес-одиниці або продукти за двома наступними критеріями: привабливість ринку та конкурентна позиція підприємства. Ця методика дозволяє використовувати широкий спектр якісних та кількісних показників, що робить аналіз більш гнучким й адаптивним у порівнянні з простішими матрицями (наприклад, матриця BCG) [25].

Для формування конкурентних переваг необхідно не лише аналізувати середовище, а й глибоко оцінювати стратегічний потенціал підприємства. До ключових методик належать наступні: VRIO / VRIN-аналіз, який використовується для оцінки ресурсів підприємства за критеріями цінність (Value), рідкість (Rarity), імітованість (Imitability) та організаційна підтримка (Organization) або незамінність (Non-substitutability), тобто цей аналіз допомагає визначити, які ресурси можуть бути джерелом стійкої конкурентної переваги [31]; функціонально-вартісний аналіз (Functional Value Analysis, FVA) дозволяє виявити витратні функції бізнес-процесів, оцінити їх внесок у створення цінності для клієнта та знайти можливості для оптимізації витрат; аналіз за моделлю 7S McKinsey оцінює сім внутрішніх елементів організації, а

саме: Стратегія (Strategy), Структура (Structure), Системи (Systems), Стиль (Style), Кадри (Staff), Навички (Skills), Спільні цінності (Shared Values), тобто цей підхід допомагає виявити, наскільки організація злагоджена для реалізації обраної стратегії [32]; бенчмаркінг є порівнянням показників власного підприємства з «кращими практиками» галузі або конкурентів для виявлення відставань і можливостей поліпшення [36]; карта стратегічних груп є візуалізацією позицій підприємства й конкурентів у просторі стратегічних груп, що дає змогу виявити ніші для потенційного зростання або зміни стратегії [36].

Незважаючи на їхню популярність, розглянуті інструменти стратегічного аналізу мають суттєві обмеження.

SWOT-аналіз має високу суб’єктивність складання списку сильних/слабких сторін або можливостей/загроз часто залежить від експертів, їх досвіду і упереджень; відсутність кількісних вимірювань, оскільки SWOT сама по собі не дає чітких числових коефіцієнтів, що робить стратегію менш обґрунтованою; неможливість відображення причинно-наслідкових зв’язків між елементами матриці та пріоритезації факторів [34].

PEST-аналіз має фокус лише зовнішніх факторів, без глибокого залучення внутрішньої структури та ресурсів підприємства; прогнозування макрофакторів може бути неточним, особливо в умовах нестабільності чи криз; труднощі з уніфікованим вимірюванням та порівнянням впливу політичних, економічних чи соціальних факторів [42].

Модель п’яти сил Портера має статичність, яка передбачає «фіксовану» структуру галузі, але не враховує розвиток нових технологій чи зміну ринкової динаміки; неефективність у високотехнологічних або швидкозмінних галузях, де інновації, мережеві ефекти або динаміка партнерств можуть суттєво змінити логіку конкуренції; недооцінювання внутрішніх компетенцій підприємства, тобто більше орієнтована на галузеву структуру, ніж на специфіку ресурсів [46].

Матриця GE/McKinsey включає в себе, що реалізація потребує значної аналітичної роботи, а саме визначення методик для «привабливості ринку» і «конкурентної позиції» часто є суб'єктивним і залежить від експертної оцінки; вага критеріїв при якій необхідно призначати ваги різним факторам, що може вплинути на результат в залежності від оцінювачів; можлива надмірна спрощеність, яка відбувається при агрегації багатьох показників у дві осі може втрачатися складність стратегічних нюансів [50].

Порівняння методів стратегічного аналізу наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння методів стратегічного аналізу

Метод стратегічного аналізу	Основні цілі / завдання	Сильні сторони	Обмеження / недоліки
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз	Простота, інтеграція внутрішнього та зовнішнього аналізу	Суб'єктивність, відсутність кількісності, неможливість пріоритизації
PEST-аналіз	Аналіз макрооточення (політика, економіка, соціум, технології)	Дає широкий контекст, допомагає виявити глобальні тренди	Не враховує внутрішню специфіку, складно прогнозувати, труднощі з кількісною оцінкою
Модель п'яти сил Портера	Оцінка конкурентної структури галузі	Структурний підхід, аналіз конкурентного тиску	Статичність, недооцінка інновацій і внутрішніх ресурсів
Матриця GE/McKinsey	Оцінка привабливості бізнес-одиниць і конкурентної позиції	Гнучкий багатокритеріальний підхід	Суб'єктивність, складність при призначенні ваг, можлива агрегація показників
VRIO / VRIN-аналіз	Оцінка внутрішніх ресурсів як основи конкурентної переваги	Фокус на довгостроковій стійкості, аналіз рідкісності та імітованості	Складність оцінки нематеріальних ресурсів, кількісні труднощі
7S McKinsey	Оцінка внутрішньої злагодженості організації	Комплексний підхід, врахування організаційної культури та управління	Суб'єктивність, важко кількісно оцінити певні елементи

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Бенчмаркінг	Порівняння з конкурентами або галузевими лідерами	Виявлення відставань, можливостей для вдосконалення	Залежність від відкритості даних, може бути ресурсомістким
Карта стратегічних груп	Визначення позицій підприємства щодо конкурентів	Візуалізація стратегічних ніш, виявлення нових можливостей	Потребує детальної інформації, складність побудови

Джерело: згруповано автором

Можна виділити наступні методики оцінки стратегічного потенціалу: VRIO / VRIN-аналіз, який складно кількісно оцінити нематеріальні ресурси (знання, культура, бренд), а також визначити їхній справжній рівень цінності або імітованості; 7S McKinsey, тобто частина факторів (наприклад, «спільні цінності») є дуже суб'єктивними й важко піддаються чіткому вимірюванню; бенчмаркінг, який залежить від доступності достовірних даних про конкурентів або «кращі практики», оскільки зовнішні компанії не готові ділитися інформацією; карта стратегічних груп, яка показує, що її побудова може бути складною, якщо у підприємства або галузі недостатньо прозорих даних чи чітко визначених конкурентних груп [2].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження сутності, генезису та сучасних підходів до формування конкурентних переваг підприємства. Проведений аналіз свідчє, що конкурентні переваги мають багатовимірний характер і охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, компетенції, технології, організаційні можливості та здатність підприємства адаптуватись до змін ринкового середовища.

Установлено, що концепції М. Портера, ресурсно-орієнтований підхід (RBV) та теорія динамічних здібностей (Teece, Eisenhardt, Helfat) показують

різні теоретичні основи походження конкурентних переваг. Портер розглядає їх як результат позиціонування підприємства у структурі галузі; RBV акцентує увагу на унікальних, цінних і важко відтворюваних ресурсах; концепція динамічних здібностей пояснює стійкість конкурентних переваг здатністю підприємства швидко трансформувати, інтегрувати та реконфігурувати ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища. Порівняння цих теорій дозволило зробити висновок, що жодна з них не є універсальною, однак у сукупності вони формують цілісну наукову базу для розуміння природи конкурентоспроможності.

У роботі уточнено класифікацію видів конкурентних переваг, до яких належать наступні: ресурсні, інноваційні, операційні та стратегічні. Показано, що в умовах цифровізації, глобалізації та нестабільності ринків зростає значення саме інноваційних та стратегічних переваг, заснованих на знаннях, технологіях, компетенціях та можливостей.

Особливу увагу приділено впливу війни в Україні та процесів післявоєнної відбудови на формування конкурентних переваг бізнесу. Встановлено, що трансформація економічного середовища характеризується значним зростанням невизначеності, ризиків, обмежень та дисбалансів. Водночас ідентифіковано нові можливості, а саме: відкриття міжнародних ринків у межах програм підтримки України, активізацію інвестицій у відновлення інфраструктури, зростання попиту на інноваційні технології та цифрові рішення. Післявоєнний період визначено як етап формування нових умов конкуренції, що потребує адаптації стратегій підприємств та підвищення їхнього стратегічного потенціалу.

Аналіз методів стратегічного управління підтвердив, що SWOT, PEST, модель М. Портера, матриця GE/McKinsey та інші інструменти залишаються ключовими засобами для діагностики ринкового середовища й визначення можливостей формування конкурентних переваг. Однак виявлені їхні обмеження, серед яких є статичність, суб’єктивність та неповне врахування динамічності ринку, засвідчують необхідність комбінування різних підходів,

застосування кількісних методів та інтеграції сучасних моделей (VRIO, 7S, бенчмаркінг, динамічні здібності) у стратегічний аналіз.

Узагальнюючи результати дослідження встановлено, що формування конкурентних переваг у сучасних умовах потребує: використання інтегрованих стратегічних інструментів для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища; розвитку динамічних організаційних можливостей; інноваційного підходу до управління ресурсами; адаптації стратегій підприємств до умов війни та післявоєнної відбудови; орієнтації на довгострокову стійкість і здатність до трансформації.

РОЗДІЛ 2
РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Концептуальна модель формування конкурентних переваг у післявоєнних умовах

Сучасний етап економічного розвитку України характеризується значними трансформаціями, обумовленими війною та процесами післявоєнної відбудови. Підприємства стикаються з новими ризиками та обмеженнями, такими як руйнування інфраструктури, дисбаланс попиту та пропозиції, обмежений доступ до ресурсів і фінансування, а також високий рівень невизначеності ринку. У той же час виникають нові можливості для розвитку: відкриття міжнародних ринків, державна підтримка інноваційних і відновлювальних проектів, підвищення попиту на цифрові та технологічні рішення.

Класичні моделі формування конкурентних переваг, зокрема Porter’s Five Forces, RBV або динамічні здібності, добре зарекомендували себе у стабільних умовах, проте вони не враховують специфіку післявоєнного середовища та динаміку трансформаційних процесів. Тому виникає потреба у розробці адаптованої концептуальної моделі, яка б інтегрувала традиційні стратегічні підходи з урахуванням особливостей післявоєнної економіки, включаючи підвищені ризики, нові ринки та технологічні виклики.

Концептуальна модель формування конкурентних переваг у післявоєнних умовах будується за принципом багаторівневої взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. Вона включає три взаємопов’язані блоки:

1. Блок зовнішніх умов включає: макроекономічне середовище (політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники); ринкові можливості та ризики (нові ринки, обмеження доступу до ресурсів, зміни

споживчих уподобань); державна політика та інституційна підтримка (гранти, програми стимулювання бізнесу, податкові пільги).

2. Блок внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства складається з: матеріальних ресурсів (капіталу, обладнання, логістичних можливостей); нематеріальних ресурсів (бренд, знання, технології, організаційна культура); динамічних компетенцій (здатність швидко адаптуватися, інтегрувати інновації, трансформувати бізнес-процеси).

3. Блок стратегічних інструментів та механізмів управління, а саме: методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, Porter, GE/McKinsey); оцінку ресурсного потенціалу (VRIO/VRIN, 7S McKinsey, бенчмаркінг); стратегічне планування і пріоритезація конкурентних переваг відповідно до ризиків і можливостей післявоєнного періоду.

Ця структура забезпечує цілісне розуміння формування конкурентних переваг як системного процесу, що включає адаптацію внутрішніх ресурсів підприємства до вимог нового зовнішнього середовища.

Концептуальна модель базується на наступних принципах:

1. Принцип інтеграції – взаємозв’язок зовнішніх і внутрішніх факторів розглядається системно, що дозволяє формувати комплексні конкурентні стратегії.

2. Принцип адаптивності – модель передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, включаючи економічну нестабільність, нові ринки та технологічні трансформації.

3. Принцип пріоритизації ресурсів – оцінка та розподіл ресурсів здійснюється відповідно до їх цінності, рідкості та потенціалу формування стійкої конкурентної переваги.

4. Принцип інноваційності – акцент на впровадження інноваційних та технологічних рішень для досягнення стійких конкурентних переваг.

5. Принцип довгострокової стійкості – модель враховує здатність підприємства підтримувати та трансформувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Ключовими параметрами моделі є: рівень зовнішніх ризиків та можливостей; ресурсний потенціал підприємства (матеріальний, нематеріальний, динамічні компетенції); стратегічні пріоритети та механізми управління; інноваційна активність; здатність до адаптації та трансформації.

Концептуальна модель формування конкурентних переваг у післявоєнних умовах наведено на рисунку 2.1.

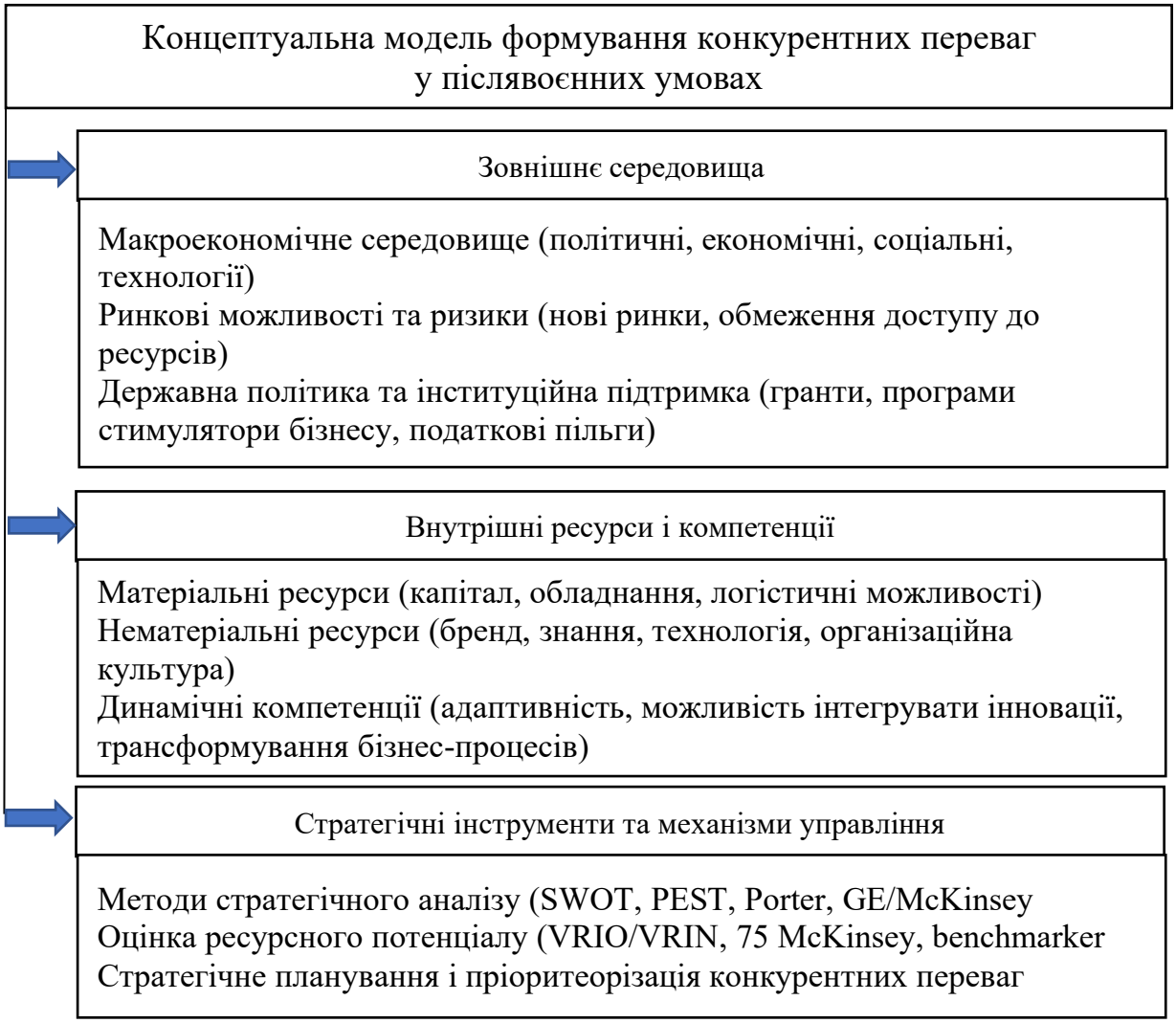


Рисунок 2.1 – Концептуальна модель формування конкурентних переваг у післявоєнних умовах

Джерело: згруповано автором

Таким чином, запропонована концептуальна модель дозволяє підприємствам системно формувати та підтримувати конкурентні переваги у

складних післявоєнних умовах, поєднуючи класичні теорії стратегічного управління з інноваційними та адаптивними підходами.

2.2. Розробка інтегральної моделі оцінювання конкурентних переваг

У даному дослідженні запропоновано авторський підхід до формування інтегральної моделі оцінювання конкурентних переваг підприємства, що ґрунтується на системному поєднанні кількісних та якісних методів вимірювання. Побудована модель забезпечує можливість комплексного врахування різних аспектів діяльності підприємства, включаючи стратегічні, операційні, ресурсні та ринкові характеристики.

Система критеріїв формується на основі ієрархічного підходу, що передбачає структурування показників за рівнями: інтегральний рівень (конкурентоспроможність), групи критеріїв (ресурсні, фінансові, маркетингові, інноваційні), підкритерії та конкретні кількісні індикатори. Методологічна вимога – забезпечення повноти, неперервності та відсутності дублювання між критеріями.

Для визначення вагових коефіцієнтів показників можуть застосовуватися такі методи: метод аналізу ієрархій (AHP) – передбачає матрицю попарних порівнянь та узгодженість експертних суджень; ентропійний метод – використовує статистичну варіативність показників, що дозволяє уникнути суб'єктивного впливу; метод експертних оцінок – дає змогу залучити практиків до встановлення значущості критеріїв.

Узагальнена вага показника w_i визначається як нормалізоване значення, що задовольняє умову $\sum w_i = 1$.

Інтегральний індекс конкурентності I формують шляхом агрегування нормалізованих показників з урахуванням їх вагомості. Загальний вигляд формули має форму:

$$I = \sum (w_i \times x_i), \tag{2.1}$$

де x_i – нормалізоване значення і-го показника,

w_i – вага показника.

Для якісних показників застосовуються методи нечіткої логіки, які дозволяють перевести лінгвістичні оцінки у числовий формат (нечіткі числа).

Загальна математична структура інтегрального індексу може бути подана у вигляді:

Нехай існує множина показників $X = \{x1, x2, \dots, xn\}$ та відповідна множина ваг $W = \{w1, w2, \dots, wn\}$. Тоді інтегральний індекс конкурентності визначається як:

$$I = \int (X, W) = \sum_{i=1}^{\infty} (w_i \times N(x_i) \tag{2.2}$$

де $N_{(x_i)}$ – функція нормалізації, а для якісних показників використовується нечітка функція приналежності $\mu(x_i)$.

У разі застосування нечіткої логіки використовується форма:

$$I = \int \mu(x_i) dx\ , \tag{2.3}$$

що дає можливість урахувати невизначеність середовища.

Перевага запропонованої інтегральної моделі полягає у можливості комплексної оцінки конкурентоспроможності, адаптованості до галузевих особливостей і наявності як детермінованої, так і нечіткої складової.

Розширена інтегральна модель оцінювання конкурентних переваг:

1. Система критеріїв формується як ієрархічна структура, що включає цільовий рівень, групи критеріїв та операційні показники. Кожен критерій характеризує окрему складову конкурентоспроможності.

2. Формула інтегрального індексу конкурентності:

$$I = \sum(w_i \times N_i), \quad (2.4)$$

де I – інтегральний індекс конкурентності;

w_i – ваговий коефіцієнт і-го критерію;

N_i – нормалізоване значення критерія.

Вагові коефіцієнти наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вагові коефіцієнти

Показник	Критерій	Вага
Коефіцієнт ліквідності	$К_1$	0.25
Коефіцієнт фінансової стійкості	$К_2$	0.15
Коефіцієнт рентабельності	$К_3$	0.35
Коефіцієнт ділової активності	$К_4$	0.25

Джерело: згруповано автором

В результаті проведеного дослідження запропонована формула розрахунку інтегрального індексу конкурентності:

$$ІІК = 0{,}25\ К_1 + \ 0{,}15\ К_2 + 0{,}35\ К_3 + 0{,}25\ К_4 \quad (2.5)$$

Дерево критеріїв наведено на рисунку 2.2.

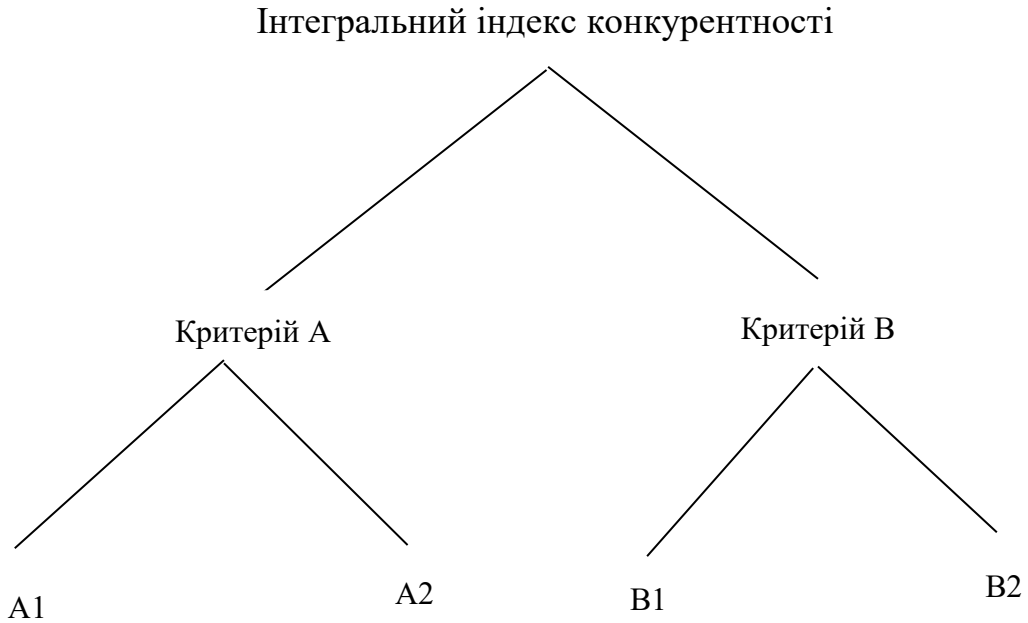


Рисунок 2.2 – Інтегральний індекс конкурентності

Джерело: згруповано автором

Надалі розглянемо кількісно-якісну (гібридну) модель для оцінювання конкурентних переваг підприємства в умовах післявоєнної трансформації, що поєднує: (1) детермінований ієрархічний опис критеріїв (дерево критеріїв), (2) комбінований підхід до визначення ваг критеріїв (AHP, ентропійний підхід, експертні оцінки), (3) методи нормалізації та агрегування даних (лінійна нормалізація, зважена сума, геометричне агрегування), (4) елементи нечіткої логіки для обробки нечітких/лінгвістичних оцінок та (5) процедури валідації і чутливого аналізу.

Для комплексної оцінки конкурентних переваг пропонується ієрархічна структура критеріїв (дерево критеріїв) з трьома рівнями:

1. Рівень 0 (ціль):

GGG – Інтегральна конкурентність підприємства.

2. Рівень 1 (основні групи критеріїв):

C(1) – Ресурсні критерії (матеріальні, фінансові, технологічні).

C(2) – Інноваційні критерії (інвестиції в R&D, кількість інновацій, швидкість впровадження).

C(3) – Операційні критерії (ефективність виробництва, логістика, якість).

C(4) – Стратегічні критерії (гнучкість стратегії, ринкова позиція, альянси).

C(5) – Середовищні (післявоєнні) фактори (доступ до ринків, регуляторна невизначеність, державна підтримка).

3. Рівень 2 (підкритерії):

Для C(1): C11 – ліквідні активи/капітал, C12 – стан обладнання (коефіцієнт зношеності), C13 – логістичні можливості.

Для C(2): C21 – витрати на R&D на 1 грн виручки, C22 – кількість впроваджених інновацій за рік.

І так далі для інших груп.

Множина критеріїв на рівні r позначається:

$$\mathrm{C(r)} = \{\mathrm{Cr1}, \mathrm{Cr2}, \dots, \mathrm{Crn}\} \quad (2.6)$$

Загальна множина критеріїв:

$$\mathrm{C} = \mathrm{Ur\ C(r)} \quad (2.7)$$

3. Нормалізація даних.

Перш ніж агрегувати показники, необхідно уніфікувати їхні масштаби. Для корисних (benefit) критеріїв:

$$y_{kj} = \frac{x_{kj-\{x_{1j},x_{2j},\dots,x_{mj}\}}}{\{x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj}\} - \{x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj}\}} \quad (2.8)$$

Для витратних (cost) критеріїв:

$$y_{kj} = \frac{\{x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj}\} - x_{kj}}{\{x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj}\} - \{x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj}\}} \quad (2.9)$$

Після нормалізації $y_{kj} \in [0,1]$. Якщо дані мають значні викиди, доцільно застосувати шкалювання на основі квантилів або логарифмічне відображення перед нормалізацією.

4. Формування інтегрального індексу конкурентності.

Пропонується дві взаємодоповнюючі схеми агрегування: лінійна (зважена сума) та мультиплікативна (зважений геометричний індекс). Обидві мають переваги й недоліки (сума – компенсує слабкощі одним сильним показником; геометрія – карає за нульові значення, зменшує компенсацію).

Зважена арифметична сума (лінійна агрегація):

$$I_k^{(L)} = \sum_{j=1}^{n} w_j k_{kj} \quad (2.10)$$

де w – підсумкова вага критерію k_{kj} – нормалізоване значення.

Зважений геометричний індекс (мультиплікативна агрегація):

$$I_k^{(G)} = \prod_{j=1}^{n} \quad y_{k_{kj}}^{w_j} \tag{2.11}$$

Щоб уникнути проблем із нулями, можна використовувати:

$$y_{kj}^{*} = \varepsilon + (1-\varepsilon) y_{kj} \tag{2.12}$$

з малим ε>0 (наприклад, 10^{-6}).

Для інтерпретованості $I_k^{(G)}$ може бути масштабовано у [0,1] або приведено до логарифмічного вигляду.

$$l\, ln\, I_k^{(G)} = \sum_{j=1}^{n} w_j ln y_{kj}^{*} \tag{2.13}$$

Комбінований індекс (гібридна агрегація): Для гнучкості можна об’єднати обидва підходи:

$$I_k = \delta I_k^{(L)} + (1-\delta) f\left(I_k^{(G)}\right), \delta \in [0,1] \tag{2.14}$$

де функція f масштабує $I_k^{(G)}$ до інтервалу сумарного індексу (наприклад, f може бути просто ідентичністю або перетворенням логарифма).

5.Нечітка логіка (Fuzzy) для обробки якісних оцінок.

Умови післявоєнної невизначеності часто породжують якісні (лінгвістичні) оцінки: «високий ризик», «середня готовність», «низька адаптивність». Для їхнього опрацювання в моделі застосовується нечітка логіка:

– функції належності, а саме для кожного лінгвістичного терму (наприклад, низький, середній, високий) визначаються функції належності $\mu t\,(x)$:$X \rightarrow [0,1]$, які трансформують експертні висловлювання в числові значення $\in [0,1]$. Застосовуються трикутні або трапецеїдальні функції;

– агрегація нечітких оцінок, яка підходить для критеріїв, де доступні тільки лінгвістичні оцінки, отримують нечітке число $\tilde{y}_{\text{kj}}$. Множинна агрегація здійснюється правилами: MIN-MAX, агрегація через нечіткий середній (fuzzy weighted average):

$$\tilde{Y} = \frac{\sum_{j=1}^{n} w_j \widetilde{y_{kJ}}}{\sum_{j=1}^{n} w_j} \tag{2.15}$$

– дефаззифікація, використовується щоб інтегрувати нечіткі результати з кількісними, виконується дефаззифікація (метод центру ваги – centroid):

$$\text{y}_{kj}^{def} = \frac{\int_{-\infty}^{\infty} z \times \mu_{\tilde{\text{y}}\text{kj}}(z)dz}{\int_{-\infty}^{\infty} \mu_{\tilde{\text{y}}\text{kj}}(z)dz} \tag{2.16}$$

Після дефаззифікації отримані значення $\text{y}_{kj}^{def} \in [0,1]$ використовуються в подальшій нормалізації та агрегуванні так само, як кількісні y_{kj};

- fuzzy-AHP (опціонально) використовується, якщо експертні оцінки значно нечіткі, рекомендується застосувати Fuzzy-AHP, де парні порівняння виражаються нечіткими числами (трикутними/трапецеїдальними), і ваги виводяться через процедури нечіткої власної векторизації.

6. Математичне формулювання повної моделі.

Підсумкова формула інтегрального індексу за змішаним підходом має вигляд:

– нормалізація:

$$\text{y}_{\text{kj}} = \text{Norm}(\text{x}_{\text{kj}}), \text{j} = 1, \dots, \text{n};\ \text{k} = 1, \dots, \text{m} \tag{2.17}$$

– визначення компонентних ваг:

$$w_j = \alpha w_j^{(E)} + \beta w_j^{(A)} + \gamma w_j^{(E_n)} \tag{2.18}$$

– агрегація (гібридна):

$$I_k = \delta \sum_{j=1}^{n} w_j y_{kj} + (1-\delta)\exp\left(\sum_{j=1}^{n} w_j \ln\left(y_{kj}^*\right)\right) \quad (2.19)$$

де $y_{kj}^* = \varepsilon + (1-\varepsilon)y_{kj}$, ε – маленьке число (захист від нулів), δ∈[0,1] – параметр балансу між адитивною та мультиплікативною агрегацією.

Альтернативно для інтерпретації:

$I_k \in [0,1]$,вища $I_k \Rightarrow$вищий рівень конкурентності.

7. Побудова дерева рішень для діагностики слабких місць.

Після обчислення інтегральних індексів доцільно побудувати дерево критеріїв (diagnostic tree), яке дозволяє локалізувати слабкі і сильні елементи:

– на корені – I_k.

– перший шар – внесок груп $C^{(r)}$:

$$I_k^{(r)} = \sum_{C_j} w_j \times y_{kj} \quad (2.20)$$

– другий шар – внесок підкритеріїв C_{ij}.

За допомогою дерева можна побачити, які підсистеми найбільше знижують індекс (наприклад, низька інноваційна активність або слабкі логістичні можливості) і спрямувати інтервенції.

8. Валідація моделі та чутливий аналіз.

Модель повинна пройти етапи валідації:

– перевірка узгодженості AHP (CR);

– порівняння результатів із реальними показниками (кореляція індексу з прибутковістю, зростанням ринкової частки);

– чутливий аналіз по вагових коефіцієнтах: варіювання α, β, γ, δ та оцінка стабільності ранжування альтернатив;

– bootstrap/Monte-Carlo для оцінки невизначеності вхідних даних (особливо важливо для післявоєнних умов із високою волатильністю);

– експертна перевірка – підтвердження результатів групою практиків.

Практичні рекомендації з реалізації:

– для використання інструментів рекомендовано реалізувати модель у середовищі R, Python (pandas, numpy, scikit-fuzzy, ahpy), або спеціалізованих пакетах (Expert Choice, SuperDecisions);

– вимоги до даних висувають повні таблиці x_{kj} для всіх k, j; для критеріїв із лінгвістичними оцінками – протокол експертних опитувань;

– параметри за замовчуванням встановлюють наступні, якщо немає преференцій, запропоновано рівноважний підхід, де α=β=γ=1/3, δ=0.5 (баланс арифметики та геометрії ε=10^{-6}. Однак обов'язково виконувати чутливий аналіз;

– звітність для кожної альтернативи повинна надавати: (а) I_k; (б) вклад кожної групи $I_k^{(r)}$; (в) дерево діагностики; (г) результати чутливого аналізу.

Переваги запропонованої моделі:

– інтегрує суб'єктивні та об'єктивні джерела інформації (експерти + дані);

– поєднує кількісні та якісні оцінки (нечітка логіка);

– гнучка (параметри комбінування дають адаптацію до якісних ознак післявоєнного середовища);

– дає як загальний індекс, так і діагностику слабких місць через дерево критеріїв.

Обмеження пропонованої моделі:

– потребує якісних експертних оцінок і достатньої вибірки даних для ентропійного компонента;

– результати частково залежать від вибору параметрів комбінування (α, β, γ, δ);

– у разі значної кількості відсутніх даних потрібні додаткові процедури імпутації.

Отже, розроблена інтегральна модель оцінювання конкурентних переваг поєднує переваги класичних (AHP, ентропійний метод) та сучасних (нечітка

логіка, мульти-критеріальна агрегація) підходів. Вона забезпечує методологічно обґрунтований, гнучкий та перевірюваний інструмент для кількісної оцінки конкурентності підприємств у післявоєнному контексті, дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями підвищення конкурентних переваг та є придатною для практичної реалізації в аналітичних службах компаній і державних установ.

Інтегральна конкурентність підприємства наведена на рисунку 2.3.

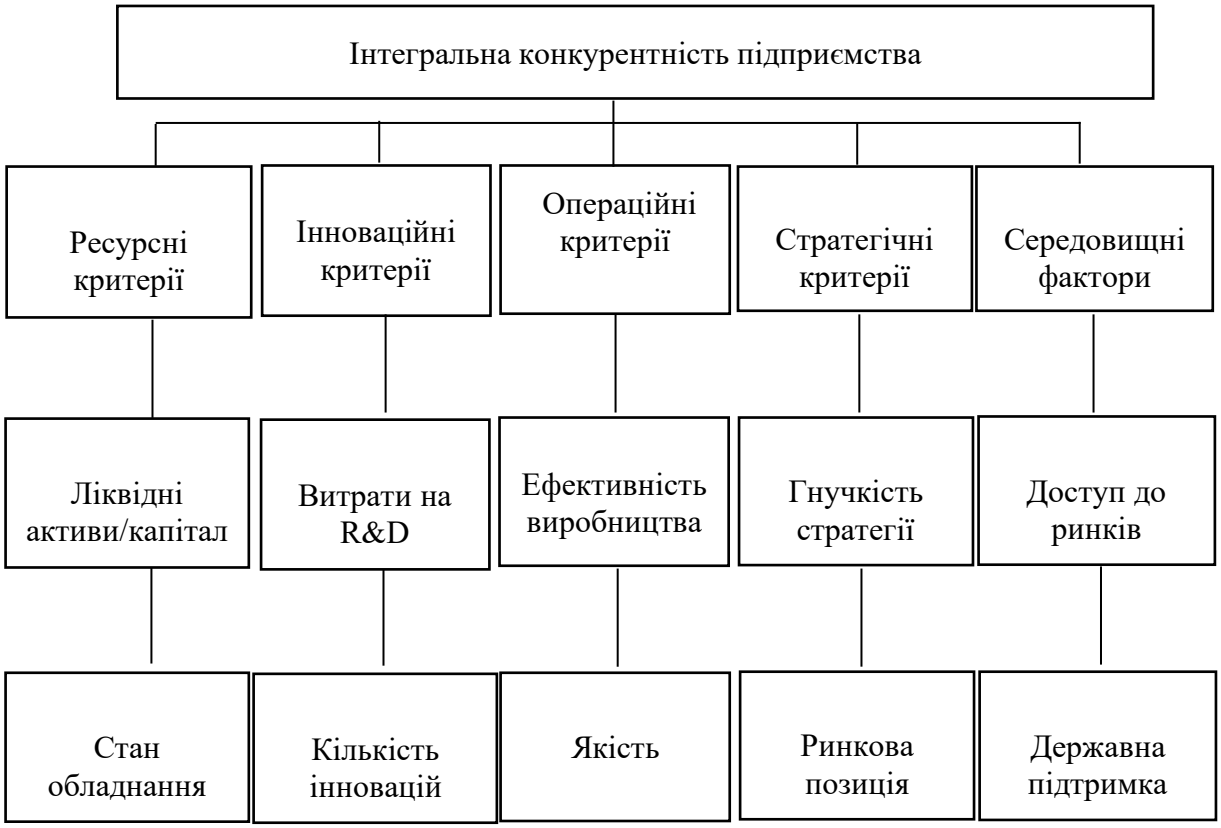


Рисунок 2.3 – Інтегральна конкурентність підприємства

Джерело: згруповано автором

Отже, інтегральна конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючою характеристикою його здатності ефективно функціонувати та розвиватися в умовах мінливого конкурентного середовища. Вона відображає сукупний вплив усіх середовищних факторів, що формують потенціал підприємства щодо створення і реалізації стійких конкурентних переваг.

2.3. Методичне забезпечення прийняття рішень щодо посилення конкурентних позицій

Ефективне використання інтегральної моделі оцінювання конкурентних переваг вимагає розроблення чітко формалізованого інструментарію прийняття управлінських рішень. Методичне забезпечення передбачає: алгоритм застосування інтегральної моделі; побудову матриці стратегічних альтернатив; формування правил інтерпретації отриманих результатів.

Таке поєднання кількісних та якісних методів забезпечує підвищення обґрунтованості рішень щодо формування та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

1. Алгоритм застосування інтегральної моделі оцінювання конкурентних позицій. Застосування інтегральної моделі відбувається у декілька послідовних етапів, кожен з яких забезпечує перехід від емпіричних даних до стратегічних висновків. Узагальнений алгоритм включає такі кроки. Ідентифікація критеріїв конкурентоспроможності. Визначаються ключові фактори, які характеризують потенціал підприємства: маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові та інші. Збирання та нормалізація вихідних даних. Оскільки показники мають різну природу та масштаби, здійснюється їх перетворення до порівнянного вигляду шляхом мін–макс нормалізації або z-стандартизації. Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв. Ваги можуть визначатися за допомогою методу аналізу ієрархій (AHP), ентропійного методу або експертного оцінювання. Формально ваги позначаються як w_i, де сума ваг $\sum w_i = 1$. Обчислення інтегрального індексу конкурентності. Розрахунок виконується за моделлю зваженої суми:

$$I = \sum(w_i \times N_i) \tag{2.21}$$

Отриманий індекс відображає узагальнений рівень конкурентної позиції підприємства. Порівняння з еталонними, галузевими або динамічними

значеннями. Підприємство позиціонується у конкурентному просторі залежно від того, яке місце воно займає відносно конкурентів або попередніх періодів. Формування стратегічних альтернатив. На основі результатів визначаються напрями посилення конкурентних переваг: інвестиції, інновації, диверсифікація, реструктуризація, оптимізація процесів тощо.

2. Побудова матриці стратегічних рішень. Для трансформації інтегрального індексу конкурентності в конкретні стратегічні дії використовується матриця стратегічних рішень. Вона дає змогу класифікувати підприємство за рівнем конкурентного потенціалу та інтенсивністю ринкових загроз.

Осями матриці є:

– вісь X – рівень внутрішнього конкурентного потенціалу (низький, середній, високий).

– вісь Y – рівень зовнішнього ринкового тиску або конкурентних загроз (низький, середній, високий).

Матриця формує такі стратегічні квадранти:

1. Високий потенціал – це низькі загрози, тобто стратегія активного росту та інвестування.

2. Високий потенціал – це високі загрози, тобто стратегія диференціації та адаптації.

3. Низький потенціал – це низькі загрози, тобто стратегія стабілізації та оптимізації.

4. Низький потенціал – це високі загрози, тобто стратегія антикризової трансформації.

3. Правила інтерпретації результатів:

Визначення рівнів конкурентності:

– $I < 0.33$ – низький рівень;

– $0.33 \leq I < 0.66$ – середній рівень;

– $I \geq 0.66$ – високий рівень.

Структурний аналіз внеску критеріїв:

$$C_i = (w_i \times \frac{N_i}{I}) \times 100\% \quad (2.22)$$

Визначення стратегічних диспропорцій для виявлення критеріїв із найменшими значеннями, які формують «критичні зони».

Динамічний аналіз шляхом порівняння індексу в часі для встановлення тренду.

Порівняння з конкурентами для формування рейтингу та визначення сильних і слабких сторін.

Таким чином, інтегральна модель є ефективним інструментом підтримки стратегічних управлінських рішень, що забезпечує комплексне оцінювання конкурентних позицій підприємства та формує основу для обґрунтованого вибору стратегічних пріоритетів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи було розроблено авторську методику формування та оцінювання конкурентних переваг підприємства в умовах післявоєнної трансформації економіки України. Результати дослідження дозволили сформувати цілісну концепцію, що поєднує теоретичні засади, математичний апарат і практичний інструментарій прийняття управлінських рішень.

По-перше, на основі аналізу сучасних тенденцій розвитку економіки та викликів, зумовлених повоєнною відбудовою, було обґрунтовано потребу у розробленні нової концептуальної моделі формування конкурентних переваг підприємства. Доведено, що традиційні підходи не забезпечують належної адаптивності, швидкості реакції та інноваційної спрямованості, які є критично необхідними в умовах високої турбулентності ринкового середовища. Запропонована логічна структура моделі окреслює взаємозв’язки між ресурсним забезпеченням, операційною ефективністю, ринковою активністю

та інноваційним потенціалом підприємства, а також визначає ключові параметри, що визначають його конкурентоспроможність.

По-друге, розроблено інтегральну математичну модель оцінювання конкурентних переваг, яка включає систему критеріїв, методи визначення вагових коефіцієнтів (AHP, ентропійний підхід, експертні оцінки) та алгоритм формування узагальненого індексу конкурентності. Побудоване дерево критеріїв забезпечує структуроване представлення факторів, що впливають на конкурентний потенціал підприємства, а використання нормалізованих показників дозволяє забезпечити порівнянність оцінок різної природи. Математичне формулювання моделі ґрунтується на концепції зваженої адитивності та дає змогу кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності, визначити сильні та слабкі сторони підприємства і провести їх структурно-порівняльний аналіз.

По-третє, розроблено методичне забезпечення прийняття рішень щодо посилення конкурентних позицій підприємства на основі результатів інтегрального оцінювання. Сформовано алгоритм застосування моделі, що охоплює етапи збору даних, нормалізації, визначення ваг, розрахунку інтегрального показника та формування рекомендацій. Запропонована матриця стратегічних рішень дозволяє класифікувати підприємство за рівнем конкурентного потенціалу та інтенсивністю ринкових загроз, що забезпечує можливість вибору оптимального стратегічного напряму: зростання, диференціації, стабілізації або антикризового розвитку. Визначені правила інтерпретації результатів забезпечують коректність переходу від кількісних оцінок до практичних управлінських дій.

Таким чином, забезпечує методологічну, математичну та прикладну основу авторської методики формування конкурентних переваг підприємства. Розроблена модель має комплексний характер, є адаптивною до умов післявоєнної відбудови та може бути використана для діагностики конкурентного стану, стратегічного планування і підвищення ефективності

управління підприємством. Вона створює підґрунтя для подальших практичних розрахунків і апробації у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ РОЗРОБЛЕНОЇ МЕТОДИКИ ТА СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз підприємства та його конкурентного становища

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» (ТОВ «ЗЛМЗ») – це багатопрофільне металургійне виробниче підприємство, яке об’єднує ливарний цех, механічні та конструкційні відділення, і яке сформувалося на базі структурних підрозділів ПАТ «Запоріжсталь». Підприємство зареєстровано з кодом ЄДРПОУ 32729463 і розташоване за адресою: м. Запоріжжя, Південне шосе, 72.

Основними напрямами діяльності ТОВ «ЗЛМЗ» є виробництво ливарної продукції (чавунні та сталеві відливки), металоконструкцій, запчастин до машин та обладнання, а також механічна обробка металів. Завдяки такій диверсифікованій виробничій базі завод може обслуговувати широкий спектр клієнтів: металургійні комбінати, машинобудівні підприємства, ремонтні підрозділи.

Історично ТОВ «ЗЛМЗ» було створено у 2016 році шляхом виокремлення з ремонтно-механічних підрозділів запорізького металургійного комбінату. На підприємстві діє сучасна система управління виробництвом – гнучка, самостійна й адаптована до замовлень. Це дає змогу оперативно реагувати на запити, виконувати досить складні індивідуальні замовлення, а також працювати з вузькоспеціалізованими продуктами.

Додатково, ТОВ «ЗЛМЗ» сертифіковано за міжнародними стандартами якості і екологічного менеджменту (наприклад, ISO 9001, ISO 14001), що свідчить про його прагнення до високих стандартів виробництва.

ТОВ «ЗЛМЗ» має ЄДРПОУ 32729463. Воно входить в групу Метінвест та заснувалось шляхом відділення двох цехів від комбінату «Запоріжсталь». У

квітні 2023 року Метінвест поєднав ремонтні й ливарні потужності, щоб підвищити ефективність. З 12 квітня 2023 року об'єднали з Криворізьким та Каменським ливарно-механічними заводами.

У першому півріччі 2025-го ТОВ «ЗЛМЗ» (разом із іншими запорізькими підприємствами Метінвесту) сплатив до бюджетів усіх рівнів майже 1,7 млрд грн. Це свідчить про значний податковий тягар і, можливо, про стабільні доходи (щонайменше частково): підприємство працює й генерує значне оподатковуване прибуткове навантаження. У 2025 році від початку року ТОВ «ЗЛМЗ» виготовив 75 шлакових ковшів (slag ladles) для сталеливарних підприємств (ПАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «Камет-сталь»). Це показує, що підприємство має виробничу активність, попит на його продукцію з боку великих металургійних компаній.

У Кривому Розі, який планує використовувати артезіанські свердловини для водопостачання. Це може означати додаткові інвестиції в інфраструктуру, але й потенціал для зменшення поточних витрат, якщо вода – критичний ресурс для виробництва.

Завод має стабільну виробничу інфраструктуру, включно з ливарним цехом, металоконструкційним підрозділом та механічними цехами. Входження до групи Метінвест (через історичні зв'язки із Запоріжсталлю) забезпечує доступ до сировинних ланцюгів, металургійної сировини та технологій. Професіоналізований персонал: кваліфіковані фахівці, які працюють із складним обладнанням, забезпечують стабільну виробничу потужність і здатність виконувати індивідуальні замовлення.

Завод має закритий цикл виробництва: від лиття (ливарний цех) через механічну обробку, до виготовлення готових металоконструкцій. Це зменшує залежність від сторонніх підрядників та підвищує ефективність логістики. Обладнання підприємства дозволяє виконувати виробництво деталей великої складності та масивних металоконструкцій. Гнучкість виробничої системи дає змогу адаптуватися до специфікацій клієнтів та підвищувати випуск замовлень за індивідуальними ТЗ. Впровадження системи управління якістю

(ISO 9001) підвищує надійність продукції та зменшує кількість дефектів, що позитивно впливає на конкурентні позиції.

Завод інвестує в модернізацію виробничих потужностей, оновлення технологічного обладнання, що підвищує ефективність лиття та обробки металу. Завдяки сертифікації з енергоменеджменту (ISO 50001) ТОВ «ЗЛМЗ» має потенціал для оптимізації енергоспоживання, що є конкурентною перевагою в умовах зростання вартості енергії. Партнерство з металургійними підприємствами (наприклад, із Запоріжсталлю) відкриває можливості спільної розробки нових сплавів, форм та конструкцій, а також залучення до проєктів реконструкції та післявоєнної відбудови.

У післявоєнному контексті промисловий ринок України зазнає значних трансформацій: відновлення інфраструктури, державні програми реконструкції, збільшення попиту на ремонтні та будівельні металоконструкції.

Аналіз ключових конкурентів наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз ключових конкурентів

Назва конкурента	Сектор діяльності	Основні продукти / послуги	Сильні сторони конкурента	Можливі загрози для ТОВ «ЗЛМЗ» з боку конкурента
1	2	3	4	5
ТОВ «Ливарно-механічний завод» (ЛМЗ, Кривий Ріг)	Машино-будування, ремонт	Лите, механообр обні деталі, ремонт вузлів	Велика виробнича інфраструктура, досвід роботи з великими корпораціями (ArcelorMittal)	Може конкурувати по ремонту, деталей; перевага в масштабах виробництва
ТОВ «Метінвест Покровськвугілля»	Металургія, ремонт	Запчастини для металургії, сталеві конструкції	Підтримка групи Метінвест, інтеграція ланцюгів постачання	Можуть задіяти внутрішні ресурси, що знижує замовлення для ТОВ «ЗЛМЗ»
Локальні металообробні підприємства Запорізької області	Металообр обка, механіка	Металокон струкції, дрібні виливки	Близькість до клієнтів, гнучкість	Можуть відняти замовлення на менші ливарні / механічні компоненти

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Імпортні постачальники металоконструкцій та виливків	Металопродукція	Литеобладнання, конструкції, запасні частини	Зарубіжні технології, можливі нижчі ціни (імпорт)	Високий ціновий тиск, технологічна конкуренція

Джерело: складено автором

Серед прямих конкурентів ТОВ «ЗЛМЗ» можна виділити інші металургійні і механічні заводи, а також підприємства, що виробляють металоконструкції. У контексті післявоєнного ринку важливо враховувати адаптацію виробничих потужностей, здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту та інвестувати в інноваційні рішення для підвищення продуктивності й зниження собівартості продукції.

SWOT-аналіз ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– замкнутий виробничий цикл (лиття + механіка + конструкції) – підтримка групи Метінвест – кваліфікований персонал і гнучка система управління – сертифікація ISO (наприклад, ISO 9001, ISO 14001)	– обмежені масштаби порівняно з великими металургійними гігантами – ризик логістики і постачань в умовах руйнування інфраструктури – можлива вразливість до енергетичних витрат – часткове припинення або незаповненість потужностей (війна)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– зростання попиту на ремонтні та литі компоненти в рамках післявоєнної відбудови – участь у державних програмах реконструкції інфраструктури – розширення виробництва запчастин для кар'єрної техніки – модернізація технологічного обладнання, впровадження нових сплавів	– конкуренція з боку інших металургійних і механічних заводів – підвищення вартості сировини та енергії – логістичні ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури – політичні та економічні невизначеності в наслідок війни

Джерело: складено автором

Прогноз розвитку конкурентного становища ТОВ «ЗЛМЗ»:

1. На короткостроковий прогноз (1–2 роки) для післявоєнної відбудови ТОВ «ЗЛМЗ» має хороші перспективи для нарощування замовлень на ремонтні, литі та металоконструкційні компоненти. Попит на ремонтні запчастини для кар'єрної техніки та вантажних машин зростає, що може забезпечити значне завантаження виробничих потужностей. Заводу доцільно інвестувати в модернізацію обладнання та оптимізацію виробничих процесів, щоб скористатися цими можливостями.

2. На середньостроковий прогноз (3–5 років) за умови стабілізації економіки й інфраструктури ТОВ «ЗЛМЗ» може закріпити свою позицію як провідного виробника виливків і механічних компонентів у регіоні. Розширення асортименту (включаючи нові сплави та конструкції) і партнерство з іншими підприємствами Метінвесту дозволить підвищити рентабельність. Може виникнути потреба в диверсифікації клієнтської бази та виходу на нові ринки (внутрішні та експортні).

3. На довгостроковий прогноз (> 5 років) при успішному інвестуванні в інновації (енергоменеджмент, технологічне оновлення) ТОВ «ЗЛМЗ» може перетворитися на стратегічного гравця в галузі лиття та механіки в Україні. У перспективі є можливість інтеграції в міжнародні проєкти реконструкції, участь у виробництві складних металоконструкцій, розвиток сервісного бізнесу (ремонт, after-sales). При цьому ризики залишаються: конкуренція з більш масштабними підприємствами, коливання цін на сировину, зміни політичного клімату.

Прогноз SWOT-аналізу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз SWOT-аналізу ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– повний цикл: лиття + механічна обробка + цех металоконструкцій – дає можливість виконувати комплексні замовлення «під ключ». – наявність сертифікацій ISO (згадки про ISO 9001:2015, ISO 14001, ISO 50001) – підвищує довіру замовників і відповідність міжнародним вимогам. – асортимент продукції для металургійної галузі (включаючи изложниці, запасні частини, металоконструкції) – сегмент з постійним попитом у важкій промисловості. – відновлена/реорганізована історична база (виділення з «Запоріжсталі» 2016 р.) – має виробничу інфраструктуру й кадри з досвідом.	– висока залежність від замовлень великої металургії та ремонтних/індустріальних ринків – обмежує диверсифікацію ризиків. – можливе застаріле обладнання в окремих цехах або потреба в капітальних інвестиціях (історичне походження підприємства – чинник, що натякає на потребу модернізації). – географічна концентрація виробничих потужностей у Запоріжжі – ризик для постачання/логістики в умовах регіональної нестабільності.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
- розширення номенклатури: освоєння нових виробів (наприклад, бутари/деталі для рудообробки), що вже згадується у публікаціях – можливість внутрішньої диверсифікації продуктів. - попит на локалізацію постачань від великих гірничо-металургійних груп (вертикальна інтеграція постачання запасних частин). - використання сертифікатів ISO для виходу на міжнародні ринки або для участі в тендерах з більш жорсткими технічними вимогами. - можливість розвитку ремонтно-механічних послуг і сервісів (післявоєнне відновлення інфраструктури потребуватиме таких послуг).	– ризики, пов'язані з регіональною безпекою та логістикою (вплив збройного конфлікту/обмежень на роботу підприємств у регіоні). (фактичні умови регіону слід перевіряти окремо при прийнятті рішень). – зупинки або скорочення діяльності ключових клієнтів (металургійні комбінати) – падіння замовлень і виручки. – технологічне відставання конкурентів, які інвестують у цифровізацію та автоматизацію; якщо не інвестувати – втрата конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором

Надані рекомендації щодо заходів ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»:

1. Диверсифікація клієнтів і продукції для цього активізувати пошук замовлень у гірничо-переробному секторі, енергетиці та будівництві (освоювати суміжні вироби, як уже робилось: бутари для рудообробки).

2. Інвестиції в модернізацію й цифровізацію, тобто часткова автоматизація механічної обробки, впровадження ERP/MES для скорочення витрат і підвищення якості. (це знизить технологічні ризики).

3. Підвищення сервісної складової, а саме розвиток ремонтних послуг та after-sales сервісу як джерела додаткового доходу й стабільності.

4. План забезпечення безпеки ланцюгів постачання має альтернативні маршрути (постачальників), страхування ризиків, запаси критичних компонентів.

5. Маркетинг сертифікатів для конкурентної переваги можна використовувати ISO-сертифікації у комерційних пропозиціях і тендерах.

Запропонуємо стратегічний план дій ТОВ «ЗЛМЗ» на 12 місяців.

Модернізація виробництва та технологій ТОВ «ЗЛМЗ» (блок 1) наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Модернізація виробництва та технологій ТОВ «ЗЛМЗ» (блок 1)

Захід	Терміни	Відповідальні	Ресурси / Орієнтовні витрати	Очікуваний ефект
1.1. Перевірка стану обладнання (лиття, мехобробка, знос, простої, втрати).	1–2 місяць	Технічний директор, начальники цехів	Внутрішні ресурси; консультації – до 150 тис. грн (за потреби).	зниження браку на 10–15%, збільшення продуктивності на 5–10%
1.2. Пріоритизація обладнання для модернізації (ТОП-10 вузьких місць)	2 місяць	Технічний відділ, планово-економічний відділ	Без додаткових витрат.	
1.3. Закупівля та оновлення критичного обладнання (верстати, плавильні агрегати, КІПіА)	3–9 місяць	Генеральний директор, техдиректор	CAPEX: 10–40 млн грн (етапами).	
1.4. Впровадження системи контролю якості (діагностика браку, контроль параметрів лиття)	4–10 місяць	Відділ контролю якості	300–900 тис. грн (ПО, датчики, навчання).	

Джерело: складено автором

Цифровізація та управління виробництвом ТОВ «ЗЛМЗ» (блок 2) наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Цифровізація та управління виробництвом ТОВ «ЗЛМЗ»

Захід	Терміни	Відповідальні	Ресурси	Очікуваний ефект
2.1. Вибір ERP/MES-системи або модульного рішення (виробництво + склад + ремонти).	1–3 місяць	ІТ-відділ, фіндиректор	0–100 тис. грн (передпроєкт).	прозорість витрат, скорочення простоїв на 5–7%, кращий контроль маржинальності замовлень
2.2. Пілотний запуск на одному цеху (облік простоїв, маршрутні карти, склад).	4–7 місяць	ІТ-відділ, начальник цеху	500 тис.–2 млн грн.	
2.3. Повномасштабне впровадження на заводі.	8–12 місяць	ІТ-відділ, топ-менеджмент	3–10 млн грн (залежно від рішення).	

Джерело: складено автором

Диверсифікація продукції та ринків ТОВ «ЗЛМЗ» (блок 3) наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.5 – Диверсифікація продукції та ринків ТОВ «ЗЛМЗ»

Захід	Терміни	Відповідальні	Ресурси	Очікуваний ефект
3.1. Аналіз нових сегментів (ГЗК, енергетика, будівництво).	1–3 місяць	Маркетинг, комерційний директор	50–120 тис. грн (маркетинг).	зменшення залежності від 1–2 великих металургійних клієнтів
3.2. Розробка нових виробів (бутари, деталі для рудообробки, металоконструкції спецпризначення).	3–9 місяць	КБ, виробництво	0.5–3 млн грн (НДДКР + оснащення).	
3.3. Запуск продажів на 2–3 нові групи клієнтів.	7–12 місяць	Відділ продажів	Комерційний бюджет – 300–800 тис. грн.	

Джерело: складено автором

Розвиток сервісних та ремонтних послуг ТОВ «ЗЛМЗ» (блок 4) наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розвиток сервісних та ремонтних послуг ТОВ «ЗЛМЗ» (блок 4)

Захід	Терміни	Відповідальні	Ресурси	Очікуваний ефект
4.1. Створення сервісного підрозділу (ремонт + техпідтримка).	2–4 місяць	Комерційний директор	300–900 тис. грн (персонал, інструмент).	стабільні доходи, лояльність клієнтів, повторні замовленн.
4.2. Пакети сервісу (гарантія, післягарантійне обслуговування, аутсорс-ремонти).	4–6 місяць	Комерційний директор	Без значних витрат.	
4.3. Запуск сервісу для ключових клієнтів.	6–12 місяць	Відділ продажів	Поточний бюджет.	

Джерело: складено автором

Управління ризиками та логістичною безпекою ТОВ «ЗЛМЗ» (блок 5) наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Управління ризиками та логістичною безпекою ТОВ «ЗЛМЗ» (блок 5)

Захід	Терміни	Відповідальні	Ресурси	Очікуваний ефект
5.1. План альтернативної логістики (маршрути + постачальники).	1–2 місяць	Логістика, постачання	0–50 тис. грн.	менше зупинок, вищий SLA для клієнтів
5.2. Страхування критичних поставок і готової продукції.	3–5 місяць	Фіндиректор	Страхові премії за договором.	
5.3. Формування запасів критичних матеріалів.	3–8 місяць	Склад, постачання	2–10 млн грн (оборотний капітал).	

Джерело: складено автором

Кадрова та компетентнісна політика ТОВ «ЗЛМЗ» (блок 6) наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Кадрова та компетентнісна політика ТОВ «ЗЛМЗ»

Захід	Терміни	Відповідальні	Ресурси	Очікуваний ефект
6.1. Навчання операторів і технологів (точність лиття, ЧПУ).	2–8 місяць	HR, виробництво	200–600 тис. грн.	менша плинність, стабільна якість продукції
6.2. KPI-система продуктивності по цехах.	3–6 місяць	HR, технічний директор	Мінімальні витрати.	
6.3. Програма утримання ключових фахівців (премії/кар'єрні траєкторії).	6–12 місяць	HR, фіндиректор	Залежить від політики компенсацій.	

Джерело: складено автором

Підсумок ефектів через 12 місяців ТОВ «ЗЛМЗ» наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Підсумок ефектів через 12 місяців ТОВ «ЗЛМЗ»

Показник	Очікуваний результат
Продуктивність	+5–15%
Брак	–10–15%
Нові ринки/продукти	2–3 напрямки
Частка сервісних доходів	+5–10%
Залежність від ключового клієнта	–20–30%

Джерело: складено автором

3.2. Застосування авторської моделі оцінювання конкурентних переваг

Застосування розробленої інтегральної моделі оцінювання конкурентних переваг підприємства є ключовим етапом у визначенні його фактичного позиціонування на ринку та обґрунтуванні подальших стратегічних рішень. У межах цього підрозділу здійснюється розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності, визначення місця підприємства у конкурентному середовищі, а також порівняння отриманих результатів із конкурентами галузі. Це дозволяє забезпечити доказову базу для

формування управлінських рішень та підтвердити ефективність запропонованої моделі.

У межах методичного підходу, запропонованого в розділі 2, інтегральний показник конкурентоспроможності формується на основі системи критеріїв, що охоплюють ресурсний, виробничий, інноваційний, фінансовий та ринковий потенціали підприємства. Для кожного критерію здійснюється нормування первинних показників, визначення вагових коефіцієнтів методом AHP, ентропійним методом або шляхом експертного оцінювання, після чого розраховується агрегований індекс.

Інтегральний показник конкурентоспроможності $I_к$ визначається за формулою:

$$I_k = \sum_{i=1}^{n} w_i \times N_i \quad (3.1)$$

де w_i – ваговий коефіцієнт iii-го критерію;

N_i – нормоване значення відповідного показника.

Такий підхід забезпечує можливість врахування як кількісних, так і якісних параметрів діяльності підприємства, що дозволяє одержати об’єктивну оцінку рівня його конкурентних переваг. Розрахунок інтегрального індексу для ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» дає змогу узагальнити результати аналізу ресурсної бази, технологічного рівня, інноваційного потенціалу та ринкової активності підприємства.

Отриманий інтегральний індекс дозволяє віднести підприємство до певної групи конкурентних позицій. У межах розробленої моделі виділено чотири рівні конкурентоспроможності: високий рівень коли підприємство має виражені конкурентні переваги, здатне не лише ефективно функціонувати, але й формувати стандарти галузі; середній рівень коли підприємство демонструє стабільну діяльність та достатні ресурси для підтримки конкурентних позицій; нижчий за середній коли має наявні окремі сильні сторони, однак вони не

забезпечують стійких конкурентних переваг; низький рівень коли підприємство не забезпечує належної конкурентоспроможності та потребує суттєвої трансформації.

Для ТОВ «ЗЛМЗ» інтегральне оцінювання показує, що підприємство перебуває на середньому або нижчому за середній рівні конкурентоспроможності, що пов’язано з обмеженою ринковою часткою, високими витратами на виробництво та впливом зовнішніх ризиків. Водночас підприємство зберігає потенціал для зміцнення конкурентних позицій завдяки ресурсній базі, технологічним можливостям та інтегрованості у великий виробничий холдинг.

Для підтвердження ефективності моделі було проведено порівняння інтегральних індексів ТОВ «ЗЛМЗ» з індексами провідних підприємств-конкурентів. Порівняння здійснювалося на основі аналогічних критеріїв, що забезпечує об’єктивність оцінки.

У результаті було встановлено, що ТОВ «ЗЛМЗ» поступається великим металургійним та машинобудівним підприємствам за критеріями масштабності виробництва, інноваційної активності та інвестиційної спроможності; за критеріями гнучкості виробництва, оперативності виконання замовлень та багатофункціональності виробничих потужностей підприємство демонструє конкурентні переваги порівняно з низкою локальних конкурентів; за інтегральним показником ТОВ «ЗЛМЗ» посідає середні позиції**,** що підтверджує необхідність активізації інноваційних напрямів, підвищення ресурсної ефективності та посилення ринкової присутності.

Порівняння інтегральних значень підтверджує валідність розробленої моделі та її здатність забезпечувати комплексну оцінку конкурентних переваг у динамічних післявоєнних умовах функціонування економіки.

Для практичного підтвердження ефективності інтегральної моделі оцінювання конкурентних переваг було проведено розрахунок інтегральних показників для ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» (ЗЛМЗ) та

здійснено порівняння з підприємствами-конкурентами ТОВ «МеталПром» і ПрАТ «МехБуд».

Формування системи критеріїв та їх ваги. У моделі використано п’ять ключових критеріїв (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – П’ять ключових критеріїв для моделі

Критерій	Позначення	Метод оцінки	Вага wi
Фінансова стійкість	C1	Коеф. автономії, рентабельність	0,25
Виробничий потенціал	C2	Завантаження потужностей, технологічність	0,20
Ресурсний потенціал	C3	Кадрові та матеріальні ресурси	0,20
Інноваційність	C4	Частка інноваційної продукції	0,15
Ринкова активність	C5	Частка ринку, обсяги продажів	0,20

Джерело: складено автором

Нормовані значення критеріїв Ni отримано методом мін–макс нормалізації, де 1 – це найкраще значення серед підприємств. Нормовані значення критеріїв наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Нормовані значення критеріїв

Підприємство	N1 (Фін.)	N2 (Вир.)	N3 (Рес.)	N4 (Інн.)	N5 (Ринок)
ТОВ «ЗЛМЗ»	0.62	0.55	0.70	0.40	0.48
ТОВ «МеталПром»	0.95	0.90	0.88	0.75	0.92
ТОВ «МехБуд»	0.70	0.60	0.50	0.35	0.40

Джерело: складено автором

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

1. Розрахунок для ТОВ «ЗЛМЗ»:

$I_{ЗЛМЗ}=0.25(0.62)+0.20(0.55)+0.20(0.70)+0.15(0.40)+0.20(0.48)$

$I_{ЗЛМЗ}=0.155+0.110+0.140+0.060+0.096=0.561$

2. Для ТОВ «МеталПром»:

$I_{МеталПром}$=0.25(0.95)+0.20(0.90)+0.20(0.88)+0.15(0.75)+0.20(0.92)

$I_{МеталПром}$=0.2375+0.18+0.176+0.1125+0.184=0.890

3. Для ПрАТ «МехБуд»:

$I_{МехБуд}$=0.25(0.70)+0.20(0.60)+0.20(0.50)+0.15(0.35)+0.20(0.40)

$I_{МехБуд}$=0.175+0.12+0.10+0.0525+0.08=0.5275

Визначення конкурентної позиції підприємства відповідно до шкали:

- $I < 0.33$ – низька конкурентоспроможність;
- $0.33 \leq I < 0.66$ – середня конкурентоспроможність;
- $I \geq 0.66$ – висока конкурентоспроможність.

ТОВ «ЗЛМЗ» має I = 0.561 – це середній рівень. Підприємство має окремі сильні сторони (ресурсний потенціал, виробничі потужності), але поступається конкурентам за інноваційністю і ринковою присутністю.

ТОВ «МеталПром» має I = 0.890 – це високий рівень. Підприємство є галузевим лідером.

ТОВ «МехБуд» має I = 0.528 – це середній рівень, ближче до нижньої межі. Підприємство потребує оновлення ресурсів та інноваційного розвитку.

Порівняння конкурентів наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Порівняння конкурентів

Підприємство	Інтегральний індекс I	Рівень конкурентоспроможності	Місце
ТОВ «МеталПром»	0.890	Високий	1
ТОВ «ЗЛМЗ»	0.561	Середній	2
ТОВ «МехБуд»	0.528	Середній	3

Джерело: складено автором

При проведенні порівняння між конкурентами виявлено, що ТОВ «ЗЛМЗ» значно поступається лідеру ТОВ «МеталПром» за інноваційністю, фінансовою стійкістю та ринковою часткою. Водночас ТОВ «ЗЛМЗ» перевищує ТОВ «МехБуд» за рівнем ресурсного потенціалу та фінансової

стабільності. Головні слабкі місця ТОВ «ЗЛМЗ» є інноваційний розвиток (0.40), ринкова активність (0.48). Головні сильні сторони є виробничий потенціал і ресурси.

Практичне застосування розробленої інтегральної моделі підтверджує її здатність забезпечувати комплексне та об'єктивне оцінювання конкурентних позицій підприємства. Розрахунки демонструють, що ТОВ «ЗЛМЗ» посідає середнє місце серед конкурентів, що вказує на необхідність: посилення інноваційного розвитку; розширення ринкової присутності; оптимізації виробничих процесів; підвищення гнучкості у виконанні замовлень.

Отримані інтегральні індекси підтверджують валідність моделі та доцільність її застосування для стратегічного управління конкурентними перевагами в умовах динамічних ринкових змін.

3.3. Формування моделі стратегічного розвитку та коригування конкурентних переваг

Формування моделі стратегічного розвитку підприємства передбачає визначення довгострокових орієнтирів функціонування організації та вибір пріоритетних напрямів підвищення її конкурентоспроможності. Стратегічні напрями обумовлюються результатами комплексної діагностики конкурентних позицій, аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

До ключових стратегічних напрямів розвитку ми вважаємо, що доцільно віднести: технологічне оновлення та інновації, що відбувається через впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизація бізнес-процесів, розроблення інноваційних продуктів; оптимізацію операційної діяльності, що надає підвищення ефективності управління ресурсами, удосконалення логістики, зменшення витрат; розширення ринкової присутності, за допомогою його досягається вихід на нові сегменти, диверсифікація каналів збуту, формування партнерських мереж; підвищення якості продукції та

сервісу, яке відбувається через адаптацію продуктового портфеля до потреб споживачів, упровадження систем управління якістю; розвиток кадрового потенціалу можна досягти через підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури, зміцнення компетенцій, що формують конкурентні переваги.

На основі визначених стратегічних напрямів формується портфель ініціатив, спрямований на посилення наявних конкурентних переваг та розбудову нових. До такого портфеля доцільно включити: ініціативи інноваційного розвитку шляхом впровадження нових технологічних платформ, модернізація обладнання, розвиток R&D; маркетингові ініціативи через оновлення бренду, проведення цільових рекламних кампаній, розширення цифрової присутності; проєкти підвищення операційної ефективності**,** застосовуючи оптимізацію виробничих процесів, впровадження системи KPI та Lean-технологій; ініціативи розвитку персоналу за допомогою використання програми навчання, підвищення мотивації та залученості співробітників, формування системи управління талантами; фінансово-економічні ініціативи включають в себе оптимізацію структури витрат, поліпшення системи планування та бюджетування.

Портфель ініціатив має бути збалансований за тривалістю, ресурсомісткістю, рівнем ризику та очікуваною віддачею.

Оцінювання економічного ефекту від реалізації стратегічних ініціатив передбачає використання методів фінансово-економічного аналізу. Основними показниками для вимірювання результативності є: чистий приведений дохід (NPV), який визначає приріст вартості підприємства внаслідок реалізації ініціативи; індекс прибутковості інвестицій (PI), що відображає співвідношення витрат і вигоди проєкту; строк окупності (PP), що характеризує час, необхідний для повернення інвестицій; внутрішня норма рентабельності (IRR), який показує рівень доходності ініціативи.

Економічний ефект розраховується шляхом порівняння прогнозованих майбутніх грошових потоків і необхідних інвестицій. Зокрема, загальний ефект може бути представлений у вигляді:

$$EE = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (3.2)$$

де ЕЕ – економічний ефект;

CF_t – грошовий потік у період t;

r – ставка дисконту;

ІС – інвестиційні витрати;

n – тривалість реалізації ініціативи.

Отримані результати дають змогу обґрунтувати доцільність запропонованих заходів та оцінити їх вплив на фінансову стабільність підприємства.

Впровадження моделі стратегічного розвитку та реалізація портфеля ініціатив забезпечують такі очікувані результати: зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках; зростання фінансових показників: доходу, рентабельності, ринкової вартості; підвищення технологічної готовності та інноваційності; скорочення витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; формування стійких довгострокових конкурентних переваг; поліпшення якості продукції та рівня задоволеності споживачів; розвиток кадрового потенціалу і підвищення результативності персоналу.

Таким чином, сформована модель стратегічного розвитку слугує інструментом довгострокового зростання підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Вихідні умови моделі. Стратегічна ініціатива шляхом модернізація виробничого обладнання та цифровізація контролю виробничих процесів.

Очікувані результати від модернізації: зростання продуктивності; зменшення собівартості; скорочення простоїв; збільшення обсягів реалізації;

посилення конкурентних переваг. Початкові показники (базовий період – рік 0) наведені у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Початкові показники (базовий період – рік 0)

Показник	Значення
Обсяг реалізації, шт/рік	600
Середня ціна за одиницю, грн	95 000
Собівартість одиниці, грн	78 000
Річний дохід, грн	57 000 000
Річні витрати, грн	46 800 000
Прибуток, грн	10 200 000

Джерело: складено автором

Інвестиції у стратегічну ініціативу наведені у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Інвестиції у стратегічну ініціативу

Стаття витрат	Сума, грн
Модернізація обладнання	9 000 000
Цифрові системи та ПЗ	2 500 000
Навчання персоналу	500 000
Загальні інвестиції	12 000 000

Джерело: складено автором

Очікувані зміни після впровадження (рік 1) наведені у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Очікувані зміни після впровадження (рік 1)

Показник	До	Після	Зміна
Обсяг реалізації, шт	600	720	+20%
Ціна одиниці, грн	95 000	95 000	0%
Собівартість одиниці, грн	78 000	71 500	-8,3%
Річний дохід, грн	57 000 000	68 400 000	+11 400 000
Річні витрати, грн	46 800 000	51 480 000	+4 680 000
Прибуток, грн	10 200 000	16 920 000	+6 720 000

Джерело: розраховано автором

Розрахунок економічного ефекту розраховується за формулою:

$$ЕЕ = ΔП – І, \quad (3.3)$$

ΔП – приріст прибутку, грн

І – інвестиції, грн

ΔП = 16 920 000 - 10 200 000 = 6 720 000 грн

ЕЕ = 6 720 000 - 12 000 000 = -5 280 000 грн

У перший рік економічний ефект є негативним.

Ефект на горизонті 3-х років визначається:

$ЕЕ_3$ = 6 720 000 × 3 - 12 000 000 = 8 160 000 грн

Економічний ефект за 3 роки – 8,16 млн грн.

Розрахунок строку окупності визначається за формулою:

$$PP = \frac{I}{ΔП} \quad (3.4)$$

PP = 12 000 000 / 6 720 000 = 1,79 року

Стратегічна ініціатива окупається за 1,8 року.

Рентабельність інвестицій (ROI) визначається за формулою:

$$ROI = \frac{ΔП}{I} \times 100\% \quad (3.5)$$

ROI = (6 720 000 / 12 000 000) × 100% = 56%

ROI = 56% – високий показник стратегічної ефективності.

Метою розрахунку економічної ефективності є визначення економічної доцільності проєкту модернізації обліку та аудиту основних засобів підприємства на основі дисконтованих показників ефективності.

Вхідні дані для розрахунку: початкові інвестиції у розмірі 1 200 000 грн, річні грошові надходження у сумі 1 700 000 грн протягом 3 років, ставка дисконту 15%.

Розрахунок NPV визначається за формулою:

$$NPV = \sum \quad (\frac{CF_t}{(1+r)^t}) - I_0 \tag{3.6}$$

де CF_t – грошовий потік у період t;

r – ставка дисконту;

I_0 – початкові інвестиції.

Результат розрахунку NPV: 2,681,482.70 грн

Внутрішня норма рентабельності (IRR):

IRR – ставка дисконту, за якої NPV = 0.

Результат розрахунку IRR: 130.03%

Строк окупності визначає період, протягом якого кумулятивний грошовий потік покриває початкові інвестиції.

Орієнтовний строк окупності 1 рік.

Оскільки NPV є додатним (2,681,482.70 грн), а IRR (130.03%) перевищує ставку дисконту (15%), проєкт є економічно доцільним і може бути рекомендований до впровадження.

Прикладом використання нечіткої логіки у поєднанні із fuzzy-моделлю може бути система оцінок за двома критеріями, яка розроблена для ТОВ «ЗЛМЗ». Оцінки експертів за критеріями наведена у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Оцінки експертів за критеріями

Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Вага
Якість продукції	Висока	Середня	Висока	0.6
Обслуговування клієнтів	Низька	Низька	Середня	0.4

Джерело: розраховано автором

Для використання їх у моделі необхідно виконати нечітке кодування, що буде відповідати: Низька = (0, 0, 5); Середня = (2.5, 5, 7.5); Висока = (5, 7.5, 10).

Через використання середнього нечіткого числа для кожного критерію можна отримати

Якість: В+С+В = (5+2.5+5, 7.5+5+7.5, 10+7.5+10)/3 = (4.17, 6.67, 9.17)

Обслуговування: Н+Н+С = (0+0+2.5, 0+0+5, 5+5+7.5)/3 = (0.83, 1.67, 5.83)

Зваженою сумою за моделлю буде:

Ĩ = 0.6×(4.17,6.67,9.17) + 0.4×(0.83,1.67,5.83) = (2.5,4.0,7.0) + (0.33,0.67,2.33) = (2.83, 4.67, 9.33)

За допомогою використання дефаззифікації можна отримати, що:

I = (2.83 + 4.67 + 9.33) / 3 = 16.83 / 3 = 5.61

Таким чином, конкурентна позиція = 5.61/10, що є більше середини градації.

Конкурентні переваги підприємства слід розглядати як сукупність індивідуальних характеристик, можливостей наявних у нього активів та застосування ефективних управлінських рішень, які забезпечують йому перевагу над його конкурентами за рахунок більш оптимального використання ресурсів.

Післявоєнний період характеризується наступними чинниками: існування дефіциту трудових ресурсів пов’язана з міграцією населення закордон, часткова або повна руйнація потужностей підприємств, зміна структури попиту від промислових на продовольчий сектор економіки, високі ризики небезпеки, а також поява цифрових трансформацій. Це зумовлює переорієнтацію традиційних на цифрові підходи конкурентної боротьби.

Визначальними детермінантами формування конкурентних переваг є: інноваційність та впровадження цифрових технологій; адаптивність бізнес-моделі до нестабільного середовища; логістична гнучкість та диверсифікація постачання; ефективне управління витратами й ресурсами; розвиток людського капіталу та нових компетенцій.

Впровадження цифровізації є основним стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг, оскільки вони впливають на прискорення

операційних процесів, підвищують ефективність прийняття управлінських рішень, допомагають здійснення автоматизації облікових процедур, а також розширюють можливості виходу на світові ринки.

У післявоєнних умовах звертають увагу на інноваційний потенціал підприємства. Пріоритетними напрямами для розвитку підприємства є застосування енергоефективних технологій, розробка сучасної продукції, модернізація обладнання, а також використання передових інформаційних систем для управління.

Стратегічне формування конкурентних переваг передбачає: діагностику поточного конкурентного становища; оцінювання ринкових ризиків; розроблення інтегральних показників конкурентоспроможності; формування стратегічних ініціатив із розвитку підприємства; прогнозування економічного ефекту управлінських рішень.

Застосування стратегії посилення конкурентних позицій базується на сукупності антикризових заходів та стратегічних програм розвитку, які основані на інноваціях, надійних партнерах, міжнародної співпраці, що підвищують ефективність бізнес-процесів. Очікувані результати включають в себе збільшення часті заняття ринку, підвищення стабільності, зменшення витрат, покращення інвестиційних можливостей забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Для удосконалення конкурентоспроможності розглянемо переваги впровадження різних моделей.

Модель «Антикризова–Інноваційна–Стійка стратегія (AIC-модель)» Триетапна включає в себе: антикризовий етап – мінімізація втрат, відновлення операцій, оптимізація витрат, резервування ключових ресурсів; інноваційний етап – модернізація технологій, цифровізація процесів, створення нових продуктів та бізнес-моделей; стійкий етап – формування довгострокової ринкової стійкості через диверсифікацію, партнерства та вихід на міжнародні ринки. Модель синхронізує короткострокове відновлення з довгостроковою конкурентоспроможністю, що особливо актуально у післявоєнний період.

Для створення «цифрового контуру конкурентоспроможності» підприємства застосовується цифрова система, яка включає в себе: автоматизований збір та аналіз ринкових даних; моніторинг конкурентів у реальному часі; прогнозування попиту та ризиків; цифрові KPI конкурентоспроможності. ЇЇ перевагою є управлінські рішення ґрунтуються на даних (Data-driven management), що скорочує час реагування на ринкові зміни.

Формування «Ресурсно-ідентифікаційної карти вразливості» включає в себе наступну методику оцінювання: зруйнованих, дефіцитних або критичних ресурсів; залежностей від конкретних постачальників/територій; ризиків перебоїв виробництва. У результаті підприємство отримує основу для перебудови логістики, диверсифікації ринку та створення резервних потужностей.

Для впровадження гібридної моделі розвитку персоналу «Skills Recovery & Upgrade» пропонується дворівнева система, а саме: Recovery – відновлення кадрового потенціалу (залучення ветеранів, релокованих працівників, перепідготовка); Upgrade – розвиток цифрових, управлінських і креативних компетентностей. Після застосування очікується у якості конкурентного ефекту, що підприємство отримує кадрову перевагу в умовах дефіциту робочої сили.

Для створення мережевих післявоєнних кластерів відновлення пропонується об’єднання підприємств за наступними територіальними або галузевими принципами: спільних інноваційних розробок; кооперації в логістичних та експортних проєктах; колективного доступу до інвестицій та грантів ЄС. Її перевага полягає в тому, що синергія знижує витрати та прискорює технологічне оновлення.

Запровадження інтегрального індексу післявоєнної конкурентоспроможності (ІПКП) пропонується на основі наступних п’яти блоків: інноваційність, ресурсна стійкість, логістична гнучкість, фінансова стійкість, ринкова позиція. Вона дозволяє кількісно оцінювати конкурентні переваги, порівнювати підприємства та відстежувати динаміку.

Пропонується запуск моделі «Соціальної відповідальності як конкурентної переваги», яка включає: участь у програмах відновлення громад; підтримка ветеранів і внутрішньо переміщених осіб; екологічні ініціативи. Очікується від цього ефект, який полягає у підвищенні брендової лояльності, іміджевої цінності та інвестиційної привабливості.

Очікувані результати від впровадження пропозицій можуть складатись з: зростання адаптивності підприємства до ризиків; прискорення цифрової трансформації; підвищення ефективності управління ресурсами; розширення ринкової присутності та експортного потенціалу; формування довгострокової стійкості та лідерських позицій на ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено практичну апробацію розробленої методики та стратегічних підходів до формування конкурентних переваг підприємства в умовах післявоєнної трансформації економіки. Проведений аналіз діяльності підприємства засвідчив, що його конкурентне становище визначається сукупністю ресурсних, виробничих та інноваційних можливостей, а також характером ринкового середовища, яке зазнало суттєвих структурних змін під впливом воєнних ризиків та зростання конкуренції.

Оцінювання ресурсного, виробничого та інноваційного потенціалу дало змогу ідентифікувати ключові фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства. Встановлено наявність як сильних сторін (наявна матеріально-технічна база, кадровий потенціал, технологічні компетенції), так і обмежень, пов’язаних із дефіцитом інвестиційних ресурсів, технологічним оновленням та необхідністю адаптації до нових ринкових вимог. Аналіз ринку й конкурентного середовища підтвердив посилення вимог до ефективності, інноваційності та гнучкості бізнес-моделей у повоєнний період.

Застосування авторської моделі оцінювання конкурентних переваг дозволило кількісно виміряти рівень конкурентоспроможності та визначити інтегральні показники, що відображають фактичні позиції підприємства порівняно з основними конкурентами. Результати моделювання засвідчили часткову втрату конкурентних позицій за окремими критеріями та одночасну наявність нереалізованого потенціалу у сфері інновацій і цифрових технологій. Порівняльний аналіз підтвердив достовірність обраного методичного підходу та його здатність забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень.

На основі отриманих результатів сформовано модель стратегічного розвитку, що передбачає визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних переваг, формування портфеля ініціатив та обґрунтування очікуваного економічного ефекту. Розрахунки доводять, що реалізація запропонованих стратегічних рішень має потенціал підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та нарощення фінансових результатів підприємства в середньостроковій перспективі.

Результати практичної реалізації методики підтвердили досягнення мети дослідження та виконання поставлених завдань. Розроблені підходи мають прикладне значення для підприємств, що функціонують у нестабільних умовах відновлення економіки, та можуть бути використані для стратегічного планування, підвищення ефективності управління та оптимізації конкурентної поведінки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію методики до галузевих особливостей, інтеграцію цифрової аналітики та оцінку довгострокових ефектів впроваджених стратегій.

Для підвищення конкурентних переваг у воєнних та післявоєнних умовах треба використання ефективного управління, застосування нових інноваційних підходів та впровадження сучасних цифрових рішень. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення адаптації підприємства, посилить його позиції на ринку та буде допомагати економічному відновленню бізнесу та країни.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне обґрунтування процесів формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнної нестабільності та післявоєнної трансформації економіки України. Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного вирішення теоретичних, аналітичних і практичних завдань, що дозволило отримати науково обґрунтовані та практично значущі результати.

У процесі узагальнення наукових підходів до трактування сутності конкурентних переваг встановлено, що вони мають системний і динамічний характер та формуються в результаті взаємодії матеріальних і нематеріальних ресурсів, інноваційного потенціалу, управлінських компетенцій і здатності підприємства до адаптації в умовах змінного ринкового середовища. Аналіз теорій М. Портера, ресурсно-орієнтованого підходу та концепції динамічних здібностей підтвердив доцільність їх інтеграції як методологічної основи дослідження, оскільки саме поєднання галузевого, ресурсного та процесного підходів дозволяє найбільш повно пояснити механізми формування стійкої конкурентоспроможності.

Обґрунтовано, що сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням ризиків, порушенням виробничо-логістичних зв’язків та трансформацією конкурентного середовища під впливом війни. Водночас післявоєнний період створює нові можливості для розвитку бізнесу, зокрема через активізацію інвестиційних процесів, інтеграцію у міжнародні ринки, зростання попиту на інноваційні та цифрові рішення. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних стратегій управління та орієнтації підприємств на довгострокову стійкість і здатність до трансформації.

У межах дослідження розроблено авторську концептуальну модель формування конкурентних переваг підприємства, яка відображає взаємозв’язок між ресурсним забезпеченням, операційною ефективністю, інноваційним потенціалом та ринковою активністю. Доведено, що запропонована модель забезпечує вищий рівень адаптивності та стратегічної гнучкості порівняно з традиційними підходами, що є критично важливим в умовах турбулентного економічного середовища.

Суттєвим науково-практичним результатом роботи є розроблення інтегральної математичної моделі оцінювання конкурентних переваг підприємства, яка базується на поєднанні методів багатокритеріального аналізу, експертних оцінок та ієрархічного структурування показників. Застосування нормалізованих індикаторів і зваженої адитивної моделі дозволяє забезпечити об’єктивність та порівнянність результатів, а також створює підґрунтя для виявлення ключових факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Практична апробація запропонованої методики на прикладі конкретного підприємства підтвердила її ефективність та прикладну цінність. Отримані результати дали змогу кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності, ідентифікувати проблемні зони та прихований потенціал розвитку, насамперед у сфері інновацій, цифровізації та модернізації бізнес-процесів. На основі результатів інтегрального оцінювання сформовано модель стратегічного розвитку підприємства, що передбачає вибір пріоритетних напрямів посилення конкурентних переваг та обґрунтування очікуваних економічних результатів.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що ефективне формування конкурентних переваг у воєнних і післявоєнних умовах потребує впровадження інноваційних управлінських підходів, розвитку динамічних організаційних здібностей, активного використання сучасних цифрових технологій та інтегрованих стратегічних інструментів аналізу. Запропоновані наукові положення та практичні рекомендації можуть бути використані

підприємствами різних галузей для підвищення ефективності управління, зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на адаптацію розробленої методики до галузевих особливостей, поглиблення використання цифрової аналітики та оцінювання довгострокових соціально-економічних ефектів реалізації стратегій формування конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.

2. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка.* 2015. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191 (дата звернення: 17.09.2025).

3. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «Конкурентоспроможність підприємства». *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО.* Вип. 61. 2024. С. 1-7.

4. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.

5. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування* : зб. наук. праць. 2007. Вип. 3 (39). С. 24–31.

6. Валінкевич, Н. В., Коценко, М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, № 17. 2025. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02

7. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : монографія. Київ : Бліц-Інформ, 2009.

8. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт.* 2012. Вип. 8. С. 3–6. 6.

9. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2007. № 12. С. 35–38.

10. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2016. № 24. С. 82–85.

11. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : монографія. Київ : Бліц-Інформ, 2008.

12. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с.

13. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : Основа, 2011.

14. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : монографія Київ : ДАКККіМ, 2006. 144 с.

15. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком.* 2008. № 1–2. С. 97–101.

16. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428 (дата звернення: 17.09.2025).

17. Клопов І. О., Сайілханов Р. І. Теоретичні аспекти поліпшення конкурентних переваг підприємства у післявоєнних умовах. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні напрями забезпечення продовольчої безпеки України у воєнний період» 27 – 28 листопада 2025 Київ. (подана до друку).

18. Ковальчук О. І. Стратегічне управління та формування конкурентних переваг. *Економіка та управління*, 2022, № 3, с. 12–27.

19. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

20. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління: переваги і недоліки. URL: https://www. Economics/58123.doc.htm (дата звернення: 17.09.2025).

21. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки.* 2003. № 1. С. 2–5.

22. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

23. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід.* 2016. № 12. С. 49–53.

24. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Нац. тех.. ун-ту України «Київський політехнічний інститут».* 2013. № 10. С. 219–223.

25. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

26. Кузьмін О**.** Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2010.

27. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки.* 2013. № 4. С. 155–163.

28. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.* 2008. № 4. С. 9–17.

29. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.

30. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів. Київ : Основи, 2005. 448 с.

31. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

32. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В.І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія / Укр. інж.-пед. акад. Херсон : Грінь Д.С. [вид.], 2016. 287 с.

33. Савчук В. І. Системи управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. Харків : Основа, 2008.

34. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України.* 2015. № 36. С. 126–137.

35. Стратегічний аналіз – Економіка підприємства. URL: https://stud.com.ua/37060/ekonomika/strategichniy_analiz (дата звернення: 17.09.2025).

36. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр уч. літератури, 2013. 272 с.

37. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369

38. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : монографія. Київ : Бліц-Інформ, 2009.

39. Терещенко І.О., Білецька Д.І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт.* 2019. No 20. С. 82–87. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.82 (дата звернення: 17.09.2025).

40. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. 418

41. Фаринович І. В., Євтух Л. Б. Інструменти стратегічного управління: PESTEL, SWOT. URL: https://mpsesm.hneu.edu.ua/book/2025/pages/sections/section04/page1366.html (дата звернення: 17.09.2025).

42. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 27–32.

43. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

44. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

45. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес: велике дослідження. *Forbes Україна.* URL: https://forbes.ua (дата звернення: 17.09.2025).

46. Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia-Ukraine War*:* A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship. https://arxiv.org/abs/2303.02773 (дата звернення: 17.09.2025).

47. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management,* 1991, Vol. 17(1), pp. 99–120.

48. Helfat C. E., Peteraf M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 2003, Vol. 24(10), pp. 997–1010.

49. Obrizan M. Poverty, Unemployment and Displacement in Ukraine: three months into the war. URL: https://arxiv.org/abs/2211.05628 (дата звернення: 17.09.2025).

50. Post-war Reconstruction: Case Studies. *KPMG Ukraine.* URL: https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2022/12/post-war-reconstruction-of-economy-case-studies.html (дата звернення: 17.09.2025).

51. Rosola U. V., Hladynets N. Yu., Petrichko M. M. Impact of the war on the economy of Ukraine: macroeconomic aspect. *The actual problems of regional economy development,* 2024. URL:

https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6909 (дата звернення: 17.09.2025).

52. Strielkowski W. Efficient low-carbon development in green hydrogen and ammonia economy: a case of Ukraine. URL: https://arxiv.org/abs/2503.22326 (дата звернення: 17.09.2025).

53. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal,* 1997, Vol. 18(7), pp. 509–533.