

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ОЛЬШЕВСЬКОГО АНДРІЯ ІГОРОВИЧА**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Ольшевський А.І.*

Науковий керівник:
д.е.н , професор Ніценко В.С.

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Конкурентні переваги підприємства: сутність, класифікація та механізми реалізації	13
1.2 Сучасний інструментарій визначення та оцінки конкурентних переваг підприємства	19
1.3 Стратегічні компоненти забезпечення конкурентних переваг підприємства	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	36
2.1 Загальна характеристика підприємства та умов його функціонування	36
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	39
2.3 Оцінка конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку	51
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1 Визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства	61
3.2 Розробка бізнес-пропозиції та економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	64
3.3 Оцінка ризиків реалізації бізнес-пропозиції та шляхи їх мінімізації	69
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання рівня невизначеності ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від їх здатності формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. Саме конкурентні переваги визначають можливості підприємства забезпечувати стабільне зростання, утримування довготривалих та стійких ринкових позицій, формування цінності підприємства та адаптування до змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності проблема забезпечення конкурентних переваг набуває для виробничих підприємств, діяльність яких супроводжується впливом численних факторів, зокрема зростанням витрат на ресурси, ускладненням логістичних процесів, нестабільністю попиту та обмеженістю трудових ресурсів. В умовах воєнного стану в Україні ці виклики значно посилюються, що вимагає від підприємств пошуку ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності.

У таких умовах важливого значення набуває розробка обґрунтованих бізнес-пропозицій, спрямованих на забезпечення та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Саме комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства, оцінки його конкурентних позицій та визначення стратегічних напрямів розвитку дозволяє забезпечити його довгострокову ефективність і стійкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення конкурентних переваг підприємства є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії конкуренції та конкурентних переваг зробили М. Портер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, які досліджували стратегічні аспекти конкурентної

поведінки підприємств та механізми досягнення ними стійких ринкових позицій.

Серед вітчизняних науковців варто відзначити Л. Антонюк, О. Виноградову, В. Пономаренка, З. Шершньову, у працях яких розглядаються питання формування конкурентоспроможності підприємств, визначення джерел конкурентних переваг та розробки стратегій їх забезпечення.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання практичного обґрунтування бізнес-пропозицій щодо забезпечення конкурентних переваг підприємств з урахуванням сучасних умов їх функціонування, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета дослідження. Метою дослідження є оцінка конкурентних позицій підприємства та обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення його конкурентних переваг.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність та види конкурентних переваг підприємства;
- виявити сучасний інструментарій оцінювання конкурентних переваг;
- визначити стратегічні компоненти конкурентних переваг підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- здійснити оцінку конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку;
- розробити бізнес-пропозицію щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів;
- оцінити ризики реалізації бізнес-пропозиції та визначити шляхи їх мінімізації.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес забезпечення та реалізації конкурентних переваг підприємства.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналізу і синтезу – (при дослідженні теоретичних засад конкурентних переваг п.п.1.1; 1.2); системний підхід – (при з'ясуванні їх структури п.п.1.2); економіко-статистичний та порівняльний методи – (при оцінці діяльності підприємства п.п.2.2; 2.3); системний підхід (при обґрунтуванні бізнес-пропозиції щодо основних напрямків і методів управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами підприємства – у п.п. 2.3 та 3.3).

Теоретична, методична та практична значущість. Теоретична значущість дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Методична значущість полягає у використанні комплексного підходу до оцінювання конкурентних позицій підприємства та обґрунтування управлінських рішень.

Практична значущість роботи полягає у розробці бізнес-пропозиції для ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС», спрямованої на підвищення ефективності діяльності та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, а також фінансова звітність і внутрішні дані підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 84 сторінки, 16 таблиць, 3 рисунки, перелік джерел посилання з 54 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентні переваги підприємства: сутність, класифікація та механізми реалізації

У сучасному економічному дискурсі, присвяченому проблемам формування конкурентоспроможності підприємств, значна увага приділяється питанням забезпечення ефективності діяльності та досягнення високого конкурентного статусу підприємства. Такий статус передбачає здатність підприємства формувати й підтримувати систему корпоративних цінностей, ділових принципів, культуру ведення бізнесу, якість управління, місію та стратегічні орієнтири розвитку.

Теоретико-методологічним і практичним аспектам розробки конкурентних стратегій значну увагу приділяли як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких Л. Антонюк, О. Виноградова, А. Войчак, А. Воронкова, О. Гудзь, І. Коломоєць, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, С. Позняк, В. Пономаренко, М. Портер, П. Стецюк, Дж. Робінсон, А. Томпсон, А. Чандлер, З. Шершньова, Г. Швиданенко та інші. У більшості досліджень підприємство розглядається як суб'єкт господарювання, діяльність якого спрямована на виробництво продукції та надання послуг з метою задоволення потреб ринку й отримання прибутку.

Водночас розвиток економічних теорій конкуренції та підходів до її трактування відбувався протягом тривалого історичного періоду й зазнав суттєвих трансформацій, пов'язаних із появою нових форм ведення бізнесу, активним впровадженням інноваційних технологій, глобалізацією економічних процесів та необхідністю прийняття нестандартних рішень для задоволення нових і ще не сформованих потреб споживачів [39, с.17].

Якщо в попередні століття ключовою основою досягнення економічного успіху вважалася конкуренція, то в сучасних умовах сформувалася низка концепцій, що ґрунтуються на ідеях співпраці та

співконкурентності між суб'єктами ринку. Особливе місце серед таких досліджень займають праці американського економіста М. Портера [32], який у процесі аналізу економічного розвитку держав і компаній визначив чинники досягнення ними лідерських позицій та обґрунтував механізми формування довгострокових конкурентних переваг, пов'язаних із впровадженням інновацій і сучасних технологій.

Подальший розвиток інноваційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності відображений у працях Г. Хамела та К. Прахалада [1; 21]. У своїх дослідженнях науковці розкрили теоретичні й прикладні аспекти конкурентної поведінки компаній, які прагнуть не лише зберегти провідні позиції у своїй галузі, а й активно освоюють перспективні ринки майбутнього.

Суттєвий розвиток також отримали наукові підходи до розуміння сутності, функцій та видів конкуренції, які в умовах глобалізації постійно трансформуються. Разом із тим незмінними залишаються основні функції конкуренції: регулююча, алокаційна, інноваційна, адаптивна, розподільча та контролююча. Реалізація цих функцій спрямована на посилення ринкових позицій підприємств, підвищення рівня їх конкурентоспроможності та боротьбу за споживача з метою забезпечення стабільного прибутку.

Водночас, визначаючи специфіку та значення окремих функцій конкуренції, необхідно враховувати, що в економічній науці виділяють міжгалузеву, внутрішньогалузеву та внутрішньогосподарську конкуренцію. Незалежно від форми прояву, конкуренція розглядається як економічне суперництво між суб'єктами господарювання, яке охоплює функціональну, предметну та видову складові. Крім того, в сучасних умовах [39; 22] важливу роль відіграють як цінова, так і недобросовісна конкуренція, а також різні форми їх дослідження та оцінювання, зокрема аналітичні, експертні й імітаційні методи діагностики.

Ключову роль в реалізації конкурентних переваг підприємства відіграє конкурентоспроможність як механізм їхньої реалізації [39; 27]. Це питання

знайшло відображення як у зарубіжній, так і у вітчизняній науці. Зокрема, характеризуючи еволюцію наукових підходів до розуміння конкурентних переваг, І. Шаповалова зазначає, що представники класичної економічної школи А. Сміт і Д. Рікардо сформуливали теорії абсолютних і порівняльних переваг, основою яких виступали витрати виробника [1;7]. У свою чергу, А. Маршалл визначав, що однією з ключових конкурентних переваг підприємства є значний масштаб виробництва, який забезпечує можливість зниження витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства [43].

Шведські вчені-економісти Е. Хекшер та Б. Олін на початку ХХ ст. запропонували теорію відповідності факторів виробництва, згідно з якою як конкурентні переваги варто розглядати надлишки того чи іншого ресурсу [1; 12].

У середині ХХ ст. низка науковців вже визначали конкурентні переваги як «виняткові властивості, якими наділений господарюючий суб'єкт порівняно з іншими» та виокремлювали наявність особливої властивості, як підприємницькі здібності [43].

Подальший розвиток ці ідеї отримали у наукових працях, які виокремлювали, що «основа конкурентної переваги полягає у людському факторі, оскільки більш конкурентоспроможним підприємство може стати лише за наявності у його штаті ефективних керівників».

М. Портер та Ж.Ж. Ламбен в основі конкурентних переваг вбачали більш ефективне використання ресурсів, а П. Хейне доповнив, що ці ресурси повинні бути рідкісними. Ж. Вальтер пропонує вважати, що конкурентні переваги полягають в інтелектуальному потенціалі підприємства [43].

Варто також відзначити трансформацію наукових підходів на початку ХХІ ст. щодо ролі інтелектуальної складової у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, Х. Траболт наголошував, що ключовою конкурентною перевагою сучасного підприємства є знання, тоді як Д. Мур підкреслював необхідність їх постійного розвитку та оновлення. У свою чергу, А. Бранденбургер зазначав, що рівень конкурентної

переваги значною мірою визначається ступенем конкурентності ринку, а А. Ойхер акцентував увагу на необхідності забезпечення суб'єктів господарювання більш вигідними умовами залучення ресурсів та підвищення ефективності їх використання [43]. Отже, поряд із категоріями «конкуренція» та «конкурентоспроможність» важливе місце у теорії конкуренції займає поняття «конкурентна перевага». Проте в науковій літературі досі не сформовано єдиного підходу до трактування сутності цієї категорії. Різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентні переваги» простежується і в працях вітчизняних дослідників, які по-різному характеризують її зміст [43].

Зокрема, конкурентні переваги розглядають як:

- наявність реальних і потенційних можливостей забезпечення стабільного зростання обсягів виробництва;
- здатність підприємства ефективно мобілізувати та використовувати наявний ресурсний потенціал для досягнення поставлених цілей;
- діяльність, спрямовану на забезпечення стійкого економічного розвитку шляхом підвищення обсягів виробництва, покращення якості продукції та вдосконалення маркетингової діяльності;
- систему цілеспрямованих заходів і переваг, орієнтованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та максимізацію прибутку.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом реалізації конкурентних переваг, які, хоча й мають вужче значення, виступають ключовою основою досягнення конкурентного успіху. Формування таких переваг передбачає залучення інвестицій, упровадження інновацій, ефективне використання факторів виробництва та адаптацію до умов конкурентного середовища.

При цьому інструментами забезпечення конкурентного успіху можуть виступати ефективне використання базових характеристик продукції, розвиток ключових компетенцій підприємства, а також формування

інтелектуального лідерства, що дозволяє підприємству зміцнювати свої ринкові позиції та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

У науковій літературі представлено значну кількість теоретичних підходів до трактування конкурентних переваг як важливого інструменту забезпечення ефективної діяльності підприємства (Додаток А). Водночас важливо враховувати, що конкурентні переваги є визначальним чинником формування ринкового успіху підприємства, оскільки саме вони забезпечують можливість вигідно відрізнитися від конкурентів та підтримувати стійкі позиції на ринку у довгостроковій перспективі. Такі переваги можуть формуватися як за рахунок зниження витрат, так і шляхом створення для споживача більшої цінності або унікальних характеристик продукції чи послуг (Додаток Б).

Щодо методів формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства, то до них відносять маркетингові, фінансово-інвестиційні, матеріально-технічні, адміністративні, інформаційні, логістичні та соціально-психологічні методи. Усі вони спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства та більш повне задоволення потреб споживачів у різних сферах економічної діяльності (Додаток В).

Водночас варто зазначити, що наведений перелік конкурентних переваг не є остаточним, оскільки в умовах розвитку інформаційних технологій і цифрового середовища вони постійно трансформуються та значною мірою залежать від змін споживчих потреб і ринкових тенденцій. Сучасні конкурентні переваги дедалі більше орієнтуються на потреби клієнтів, їх поведінкові особливості та споживчу психологію. Саме тому у сучасній економічній науці широкого поширення набув термін «експедиційний маркетинг», який характеризується використанням креативних та експериментальних підходів у маркетинговій діяльності підприємств.

Важливим є також розподіл конкурентних переваг за джерелами їх формування на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх конкурентних переваг належать рівень витрат, продуктивність праці, ефективність організації

виробничих процесів, система управління та інші характеристики, які перевищують аналогічні показники конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги пов'язані зі здатністю підприємства створювати для споживачів більш значущу цінність продукції, забезпечувати краще задоволення їх потреб, знижувати витрати споживачів або підвищувати ефективність їх діяльності.

Чинники конкурентних переваг формуються під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства та визначають ті складові діяльності, за рахунок яких підприємство отримує перевагу над конкурентами. Такі чинники можуть мати як тактичний характер, тобто забезпечувати конкурентні переваги у короткостроковому періоді (до одного року), так і стратегічний, спрямований на досягнення довгострокової стійкості та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас стратегічні чинники конкурентних переваг доцільно поділяти на чинники макросередовища, регіонального середовища та мікросередовища підприємства (Додаток Б).

Як можна переконатися, різні вчені в своїх дослідженнях розширюють перелік стратегічних чинників конкурентних переваг підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Чинники формування конкурентних переваг підприємства в дослідженнях вчених [16].

Автор	Джерела формування конкурентних переваг
Шеховцева Л.	Актори виробництва (природні ресурси, кваліфікована робоча сила, сприятливі умови для виробництва товарів; ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії; створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій; використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання
Лігоненко Л. О.	Суттєве зниження собівартості продукції; збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств; розгортання діяльності в сегментах з кращими умовами
Секерин В., Молчановський Є., Толоконникова Ю.	Підвищення якості продукції, оптимізація асортименту; регулювання цін; застосування технологій виробництва, що забезпечують можливість випускати унікальну продукцію розташування постачальників сировини .

Отже, досліджуючи питання обґрунтування бізнес-пропозиції щодо формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства, необхідно враховувати, що підприємство є складною системою взаємопов'язаних виробничих, управлінських та соціально-економічних відносин. Ефективність функціонування такої системи залежить від узгодженості дій на всіх етапах виробничого ланцюга, що включає розробку методів забезпечення конкурентних переваг, використання технологічних можливостей підприємства, удосконалення системи управління, реалізацію стратегій підвищення конкурентоспроможності та оцінювання ефективності їх впровадження.

1.2 Сучасний інструментарій визначення та оцінки конкурентних переваг підприємства

Сучасна бізнес-модель підприємства спрямована на ефективне задоволення потреб ринку та забезпечення високих фінансових результатів шляхом реалізації комплексного підходу до управління діяльністю. Основою такого підходу є систематичний аналіз конкурентного середовища, дослідження цінових тенденцій на продукцію та оцінка споживчих очікувань. Результати проведеного аналізу використовуються для формування інноваційної стратегії підприємства, яка передбачає впровадження сучасних технологій, удосконалення виробничих процесів та планування капітальних інвестицій з метою забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Одним із найбільш складних і важливих напрямів діяльності підприємства є організація виробничих процесів та їх оперативне регулювання у просторі й часі. До основних завдань цього напрямку належать:

- визначення оптимальних обсягів виробництва продукції відповідно до потреб ринку, номенклатури та асортименту;
- розробка маркетингових програм для окремих сегментів ринку та видів продукції з урахуванням виробничих можливостей підприємства;

- забезпечення виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами;
- формування та дотримання узгоджених графіків випуску продукції.

Ефективність інноваційно-виробничої діяльності значною мірою залежить від рівня організації комерційної діяльності підприємства. Саме від масштабів, якості та результативності цього напрямку залежить фінансовий результат підприємства, рівень його конкурентоспроможності та стабільність функціонування на ринку.

Завершальним етапом діяльності підприємства у багатьох випадках виступає післяпродажне обслуговування, яке є важливим джерелом інформації щодо надійності, довговічності та особливостей експлуатації виготовленої продукції. Саме післяпродажний сервіс дозволяє підприємству отримувати зворотний зв'язок від споживачів, оцінювати рівень якості продукції та визначати можливі напрями її вдосконалення.

Діяльність підприємства одночасно здійснюється у двох взаємопов'язаних напрямках — економічному та соціальному. Економічний напрям охоплює стратегічне й поточне планування, систему обліку та звітності, ціноутворення, організацію оплати праці, забезпечення виробництва ресурсами, фінансову та зовнішньоекономічну діяльність. Саме цей напрям формує основу функціонування підприємства та забезпечує координацію всіх елементів системи господарювання.

Соціальна складова діяльності підприємства також має важливе значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність інших напрямів його функціонування. У зв'язку з цим управління персоналом, створення належних умов праці та підтримання мотивації працівників повинні розглядатися як один із пріоритетних напрямів діяльності підприємства.

Кожне підприємство формує власну конкурентну стратегію з метою зміцнення ринкових позицій та забезпечення конкурентних переваг. Важливою основою побудови таких переваг є стратегічний аналіз ланцюга створення цінності. Підприємство розглядається як сукупність

взаємопов'язаних видів діяльності, які формують єдиний ланцюг створення вартості. Водночас ланцюги створення цінності у конкурентів можуть суттєво відрізнятися, і саме ці відмінності часто стають джерелом конкурентних переваг [30].

Порівняння ланцюгів створення вартості підприємств-конкурентів дозволяє виявити ключові відмінності у підходах до організації діяльності, використання ресурсів та взаємодії зі споживачами. Ланцюг створення вартості включає всі види діяльності, спрямовані на формування цінності продукції та отримання прибутку підприємством.

Отже, конкурентні переваги доцільно розглядати як здатність підприємства зміцнювати власні ринкові позиції, адаптувати господарську діяльність до обраної стратегії розвитку, своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища та забезпечувати перевагу над конкурентами завдяки ефективному використанню ключових факторів успіху і наявних компетенцій. Важливість конкурентних переваг у діяльності підприємства зумовлює необхідність їх систематичного оцінювання із застосуванням різних методичних підходів та інструментів аналізу.

Конкурентні переваги можуть проявлятися у лідерстві підприємства в економічній, технічній, організаційній або науковій сферах діяльності. Водночас індикаторами наявності та рівня конкурентних переваг можуть виступати такі економічні показники, як обсяг реалізації продукції, рівень експорту, рентабельність діяльності, стабільність фінансового стану, розширення ринків збуту, активізація інвестиційної діяльності та інші показники ефективності функціонування підприємства.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

- базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати;
- забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;

- задовольняти специфічні потреби клієнтів [1].

Доцільно виділити наступні критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1.1).

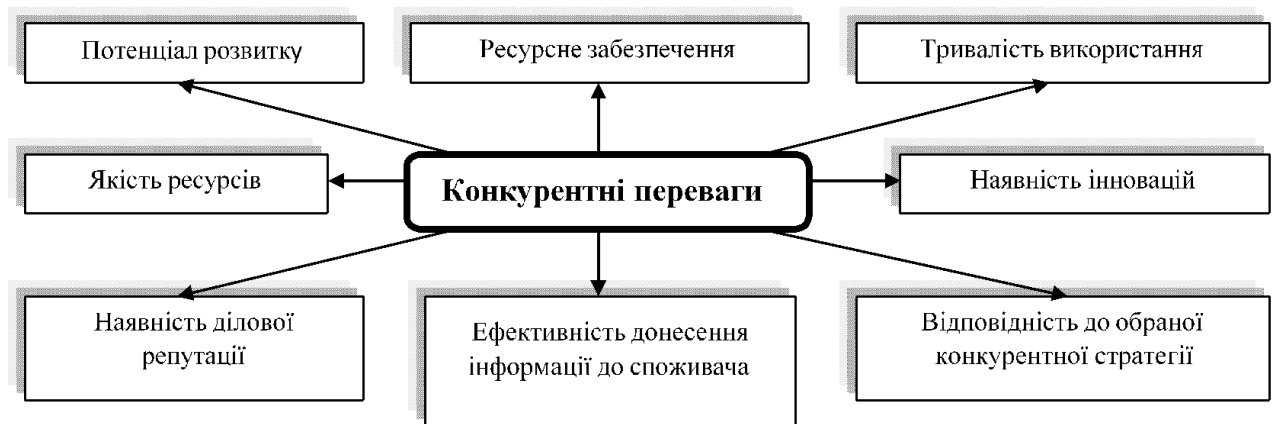


Рисунок 1.1 - Критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства [40].

У практичній діяльності підприємств використовуються різноманітні кількісні та якісні методи оцінювання конкурентних переваг, однак найбільш поширеними є ті, що дозволяють визначити ринкові позиції підприємства та його продукції. Методи оцінювання конкурентних переваг зазвичай поділяють на формальні та матричні.

Формальні методи застосовуються для аналізу економічних процесів і явищ внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також для забезпечення ефективного стратегічного управління. Вони дозволяють оцінити фінансові, виробничі та організаційні аспекти діяльності підприємства й визначити фактори, що впливають на його конкурентоспроможність.

Матричні методи доцільно використовувати при дослідженні як макросередовища, так і мезосередовища підприємства (Додаток Г). Такі моделі дають можливість оцінити позиції підприємства на ринку, визначити перспективні напрями розвитку та сформулювати ефективні стратегічні рішення.

Особливу увагу в процесі оцінювання конкурентних переваг необхідно приділяти аналізу зовнішнього ринкового середовища. Неповне або

недостатньо якісне дослідження зовнішніх факторів може призвести до зниження адаптивності конкурентних переваг підприємства в майбутньому, а також зменшити ефективність їх використання або навіть зробити їх неактуальними.

Комплексна діагностика факторів зовнішнього середовища дозволяє своєчасно виявити основні тенденції розвитку ринку, оцінити можливі ризики та спрогнозувати подальші зміни ринкової ситуації, що є важливою передумовою формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Конкурентоспроможність є ключовою передумовою стабільного функціонування підприємства, його здатності адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгострокове економічне зростання. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, структурних трансформацій економіки та підвищення рівня невизначеності вирішальне значення має здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, впроваджувати інноваційні рішення та формувати стійкі конкурентні переваги. Рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом технологічних, організаційних, ринкових, кадрових і ресурсних факторів, які визначають ефективність його діяльності та позиції на ринку.

Існують базові, класичні підходи до оцінки конкурентоспроможності і вони базуються на:

- аналізі конкурентних переваг (М. Портер);
- ресурсно-компетентнісному підході (RBV);
- ринкових показниках ефективності;
- фінансовій аналітиці [21].

Найбільш популярною з вищеперерахованих є модель М.Портера, в який визначальними факторами рівня конкуренції і конкурентних переваг підприємства виокремлюють «п'ять сил»: сила продавців, сила споживачів, сила постачальників, сила конкурентів і сила товарів. Учений підкреслює, що конкурентна перевага відбиває продуктивність використання ресурсів і цей

принцип дієвий як на рівні підприємства, так і на рівні національної економіки в цілому.

Прийняття стратегічних управлінських рішень безпосередньо залежить від результатів оцінки ефективності конкурентних переваг підприємства і тільки на підставі аналізу процесів їхнього формування і розвитку. Методика оцінювання формування конкурентних переваг підприємства представлена в Додатку Е. Використання даної методики забезпечить вибір і майбутній контроль реалізації стратегії управління конкурентними перевагами, ступінь досягнення обраних цілей і перевірку результативності впроваджуваних заходів.

Системний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає використання економіко-математичних моделей, які дозволяють комплексно аналізувати результати діяльності підприємства та визначати рівень його конкурентних переваг. Застосування таких моделей сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання конкурентоспроможності, а також забезпечує більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень.

Водночас модель управління конкурентоспроможністю повинна враховувати специфіку функціонування конкретного підприємства. До основних особливостей, які необхідно брати до уваги під час побудови відповідних моделей, належать:

- складна організаційна структура підприємства;
- багатоступеневий виробничий цикл;
- залежність від підприємств суміжних галузей;
- інтенсивний характер внутрішніх взаємозв'язків;
- широкий та різноманітний асортимент продукції.

Окрему групу становлять методи оцінювання конкурентних переваг і аналізу конкурентів, які базуються на порівняльному аналізі інформації. Такі методи дозволяють не лише визначити кількісні показники конкурентоспроможності продукції підприємства, але й оцінити підходи до

формування конкурентних переваг як самого підприємства, так і його конкурентів.

На практиці аналіз конкурентів часто обмежується їх ранжуванням за широтою асортименту, рівнем якості продукції, ціновою політикою, системами просування та іншими зовнішніми характеристиками. Проте в умовах високої динамічності та ризиковості сучасного ринкового середовища такий підхід є недостатнім. Ефективний аналіз конкурентного середовища повинен бути комплексним і враховувати не лише зовнішні показники діяльності конкурентів, але й їх стратегічні підходи, організаційні можливості, інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до змін ринку.

Під час оцінювання конкурентних стратегій підприємства А. А. Томпсон і А. Дж. пропонують використовувати алгоритм стратегічного аналізу, який передбачає дослідження ефективності діючої стратегії підприємства, визначення сильних і слабких сторін його діяльності, оцінювання рівня конкурентоспроможності цін і витрат, аналіз міцності конкурентної позиції, а також прогнозування можливих стратегічних проблем і шляхів їх усунення [45]. На думку науковців, вирішення зазначених завдань потребує застосування чотирьох основних методів стратегічного аналізу:

- SWOT-аналізу,
- аналізу ланцюга цінності,
- аналізу витрат
- оцінювання конкурентоспроможності.

Особливе значення SWOT-аналізу полягає у можливості комплексного дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства у різних поєднаннях. Його використання дозволяє визначити потенційні напрями стратегічного розвитку, виявити проблемні аспекти діяльності та оцінити можливості формування конкурентних переваг.

Одним із найбільш поширених інструментів дослідження конкурентоспроможності цін і витрат є ланцюг цінності, запропонований М. Портером. Ланцюг цінності охоплює всі види діяльності підприємства,

пов'язані з розробкою, виробництвом, маркетингом, реалізацією та обслуговуванням продукції або послуг [32]. Аналіз такого ланцюга починається з дослідження процесів забезпечення сировиною, охоплює виробничі процеси та завершується оцінюванням системи продажу й обслуговування клієнтів. Використання цього підходу дозволяє оцінити поточний і перспективний стан підприємства та визначити рівень стійкості його конкурентних позицій на ринку.

Найчастіше фахівцями виділяються такі аспекти оцінювання конкурентної сили підприємства:

- здатність утримувати свою конкурентну позицію в поточний момент;
- перспективи зміцнення чи послаблення конкурентної позиції за умови реалізації обраної стратегії конкуренції;
- конкурентна позиція порівняно з іншими учасниками ринку;
- наявність стійких конкурентних переваг;
- здатність підприємства захистити свою позицію за умови зміни рушійних сил галузі та інших чинників впливу.

Стратегічний аналіз конкурентної позиції повинен охоплювати не лише, безумовно важливий, вартісну складову ланцюга цінності, але й показники якості продукції, її інноваційної складової, фінансової стійкості та інших критеріїв досягнення стратегічного успіху.

Для виявлення можливих стратегічних проблем і запобігання їх розвитку необхідно:

- з'ясувати адекватність діючої стратегії конкуренції основним рушійним силам галузі;
- встановити відповідність діючої стратегії ключовим чинникам успіху в галузі у майбутньому;
- оцінити наявний і можливий захист від основних сил конкуренції;
- спрогнозувати ситуації, які можуть спровокувати посилення зовнішніх загроз і внутрішніх слабостей;

- передбачити наступальні дії конкурентів і можливі негативні наслідки для себе від таких стратегічних і тактичних заходів суперників;
- оцінити власні конкурентні переваги і прийняти рішення щодо їх розвитку, відхилення чи формування нових;
- виявити сильні і слабкі сторони нинішньої стратегії конкуренції;
- обґрунтувати додаткові заходи для отримання вигод від виявлених можливостей. Такий аспект стратегічного аналізу вельми важливий для оцінювання ефективності стратегії конкуренції і здатності підприємства захистити свою позицію в умовах мінливого конкурентного середовища.

Підсумовуючи основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг, слід зазначити, що в сучасних умовах рівень конкурентоспроможності значною мірою визначається здатністю підприємства формувати та ефективно використовувати систему знань, умінь і навичок як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Важливим чинником забезпечення конкурентних переваг виступає інноваційний потенціал підприємства, який формується під впливом технологічної модернізації, інвестицій у технічне та технологічне оновлення виробництва, а також фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Матеріальні та нематеріальні активи підприємства сприяють трансформації інновацій у нову якість продукції та діяльності загалом, що створює основу для оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій. Водночас важливе значення мають інвестиції у розвиток персоналу, оскільки саме людський капітал виступає одним із ключових джерел формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення стійкого синергетичного ефекту.

1.3 Стратегічні компоненти забезпечення конкурентних переваг підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних дій керуючої системи, а також елементів інформаційного, наукового, правового, нормативного та ресурсного забезпечення, які здійснюють вплив на техніко-технологічну, соціально-трудова, організаційно-економічну та фінансово-інвестиційну складові діяльності підприємства з метою досягнення стійких конкурентних позицій на ринку.

Важливою умовою при цьому є узгодженість стратегій формування конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства. Основою стратегічної орієнтації підприємства виступає вибір базової конкурентної стратегії, яка визначає характер його поведінки на ринку та підходи до досягнення переваг у конкурентній боротьбі.

Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності залежить від ринкової ситуації, оцінювання можливих переваг і ризиків, а також від рівня організації виробництва та управління підприємством. Базова стратегія повинна забезпечувати здатність підприємства адаптувати власні можливості до умов зовнішнього середовища, що і визначає її значення як основи практичної діяльності підприємства.

Товарно-ринкова стратегія охоплює стратегічні рішення щодо асортименту, номенклатури, обсягів виробництва продукції, особливостей її реалізації, а також освоєння нових видів продукції чи відмови від застарілих. Ресурсно-ринкова стратегія пов'язана з вибором обсягів, номенклатури та якості сировини, напівфабрикатів і формуванням політики закупівель підприємства.

Технологічна стратегія є базовою складовою системи стратегій підприємства, оскільки саме вона значною мірою визначає напрями розвитку підприємства та його поведінку на різних етапах життєвого циклу. Соціальна стратегія включає рішення щодо формування трудового колективу, розвитку корпоративної культури та взаємовідносин із працівниками й акціонерами.

Фінансово-інвестиційна стратегія визначає способи формування, залучення та використання фінансових ресурсів підприємства, тоді як управлінська стратегія охоплює систему рішень щодо організації управління підприємством у процесі реалізації обраної стратегії розвитку.

Теорія галузевої конкуренції або позиціонування базується переважно на зовнішніх чинниках формування конкурентних переваг, серед яких структура ринку, конкурентні сили за моделлю М. Портера, ринкові можливості та загрози, а також переваги у ланцюгу створення цінності, що формуються за рахунок низьких витрат чи диференціації продукції. Натомість ресурсний підхід орієнтується на внутрішні фактори, пов'язані з унікальними комбінаціями матеріальних і нематеріальних ресурсів та ефективністю управління ними [33].

Подальший розвиток ресурсної теорії пов'язаний із працями Г. Хемела та К. Прахалада, які обґрунтували роль корпоративних компетенцій як особливого виду стратегічних ресурсів підприємства [1]. Науковці довели, що одним із ключових джерел конкурентних переваг у сучасному бізнесі є здатність управлінців інтегрувати технологічні, організаційні, управлінські та виробничі знання у систему корпоративних компетенцій. Такий підхід забезпечив перехід від реактивного до проактивного типу розвитку підприємства, основою якого є створення та розвиток складно імітованих конкурентами інтелектуальних ресурсів і ключових компетенцій.

Переважання того чи іншого наукового підходу зумовлює різне трактування сутності конкурентних переваг, що, у свою чергу, впливає на визначення цілей, методів та результатів стратегічного управління ними. Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем динамізму та непередбачуваності, а поява нових видів ресурсів і можливостей їх поєднання обумовлює необхідність поєднання положень теорії галузевої конкуренції та ресурсного підходу у процесі пошуку джерел конкурентних переваг підприємства. Водночас у межах управління конкурентними перевагами особливий науковий і практичний інтерес становлять саме стратегічні

конкурентні переваги, оскільки вони забезпечують довгострокову стійкість підприємства та формують основу механізму досягнення стабільних ринкових позицій.

Узагальнення існуючих трактувань стійкої конкурентної переваги дозволяє сформулювати таке її визначення – це результат дії довгострокової вигоди від використання унікальних, рідкісних і складно відтворюваних комбінацій ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей підприємства у процесах створення вищої (нової, інноваційної) споживчої цінності продуктів (послуг). На (рис.1.2) наведені основні характеристики стійкої конкурентної переваги, визначені відомим представником ресурсної теорії Р. Грантом [39; с. 114].

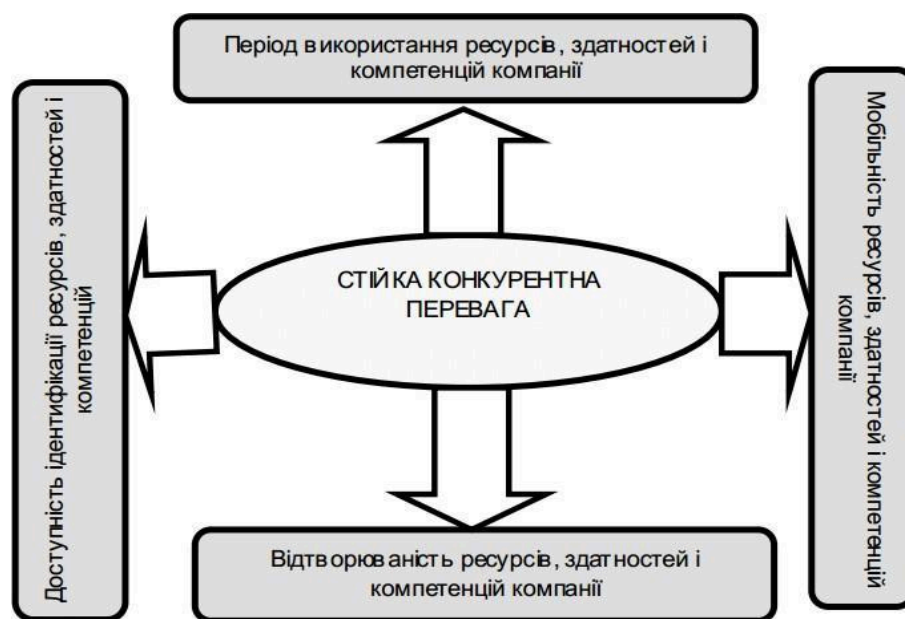


Рис. 1.2 - Ресурсне забезпечення стійкої конкурентної переваги

Довгостроковий характер конкурентної переваги визначається не лише тривалістю періоду її використання, але й рівнем стійкості до відтворення конкурентами. Чим складніше конкурентам скопіювати або відтворити певну перевагу, тим вищою є її стратегічна цінність для підприємства. Таку позицію підтримує представник ресурсної теорії Дж. Барні, який зазначав, що стійка конкурентна перевага формується тоді, коли підприємство реалізує стратегію створення вищої цінності продукції або послуг, яка не використовується

існуючими конкурентами та не може бути швидко впроваджена потенційними конкурентами [10].

З позиції окремого підприємства важливе значення має класифікація ключових факторів успіху за можливостями їх практичної реалізації, оскільки діяльність структурних підрозділів повинна бути орієнтована насамперед на використання саме тих факторів, які здатні забезпечити реальні конкурентні переваги.

З огляду на таке різноманіття концепцій, присвячених стратегічному розвитку підприємств у висококонкурентному середовищі, значна увага приділяється визначенню факторів довгострокового успіху підприємства. До таких факторів, насамперед, відносять наявність ключових ринкових факторів успіху, сформованих конкурентних переваг, а також розвиток і використання ключових компетенцій підприємства.

До ключових факторів успіху належать чинники ринкової та ресурсної спрямованості, які визначають можливості підприємства забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей розвитку. Більшість науковців та практиків вважають, що ключові фактори успіху мають переважно галузевий характер і виступають спільними орієнтирами для підприємств, які функціонують у межах певної сфери діяльності.

Посилення конкурентної боротьби та постійне зростання кількості суб'єктів господарювання на ринку супроводжується підвищенням вимог споживачів до якості продукції, рівня сервісу та ефективності діяльності підприємств. У таких умовах підприємство змушене постійно розвивати власний конкурентний потенціал, шукати нові можливості його ефективного використання та формувати додаткові конкурентні переваги.

Конкурентні переваги можуть мати різні форми залежно від особливостей галузі, специфіки продукції та характеристик ринку. При цьому важливо, щоб такі переваги відповідали потребам споживачів і реально сприймалися ними як значущі. У протилежному випадку підприємство може

помилково вважати наявні переваги достатніми, тоді як споживачі не будуть їх оцінювати належним чином.

Наприклад, підприємство може вважати себе достатньо відомим на ринку та не приділяти належної уваги просуванню власної продукції, однак потенційні споживачі можуть не володіти необхідною інформацією про його діяльність. Саме тому головною ознакою конкурентної переваги є наявність реальної, суттєвої та чітко вираженої відмінності підприємства від конкурентів.

Як зазначає Б. Карлофф, підприємства нерідко декларують наявність конкурентних переваг без належної оцінки того, наскільки вони відповідають потребам клієнтів. У результаті це може призводити до формування продукції або послуг із формальними чи штучно створеними перевагами, які не мають реальної цінності для споживача [10].

Фірма повинна мати декілька (чотири-п'ять) конкурентних переваг, котрі необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути: монополізація ринку; зареєстровані патенти; ноу-хау; таємничість; можливості доступу до джерел сировини та комунікацій.

Існує велика кількість напрямків досягнень конкурентних переваг підприємством, серед яких найбільш загальними є:

- лідерство у витратах (собівартість продукції);
- диференціація продукції;
- фокусування (концентрація);
- ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця) [2].

Перші три напрямки М. Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовуваність. Але можуть бути й інші шляхи досягнення конкурентних переваг. Основою стратегії можуть бути визначення характеристики бізнесу: інноваційний чи глобальний.

Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою охоплення цільового ринку.

Можна ще відмітити, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким та, як правило, є високовартісним процесом.

При визначенні джерел конкурентних переваг їх поділяють на два види:

- переваги високого рангу, що пов'язані з наявністю у компанії високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, веденням довгострокових НДДКР, розвинутим маркетингом, що базується на використанні новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями тощо. Такі переваги довше зберігаються та дозволяють досягати більш високої прибутковості;
- переваги низького рангу, що пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо) не настільки стійкі, так як можуть бути скопійовані або перекуплені конкурентами.

За наявності певних джерел конкурентних переваг, таких як доступ до дешевої сировини, використання унікальних технологій або співпраця з конкретними постачальниками, зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться відтворити або нейтралізувати ці переваги. Саме тому для збереження лідируючих позицій на ринку підприємство повинно забезпечувати високі темпи впровадження інновацій, які мають бути не нижчими за швидкість їх можливого копіювання конкурентами. Інноваційний розвиток дозволяє підприємствам переходити до формування конкурентних переваг вищого рівня та розширювати кількість джерел їх виникнення.

Важливим елементом стратегічного управління є також свідома відмова від окремих конкурентних переваг, оскільки це може створювати додаткові бар'єри для потенційних конкурентів та ускладнювати процес імітації бізнес-моделі підприємства. На думку М. Портера, сутність стратегії полягає не лише у визначенні напрямів діяльності підприємства, а й у чіткому розумінні того, від чого доцільно відмовитися у конкурентній боротьбі [33].

Формування нових конкурентних переваг є одним із ключових чинників забезпечення стійких ринкових позицій підприємства. Механізм їх формування базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства та факторів, що визначають його ресурсний потенціал, зокрема інтелектуального капіталу, професійного досвіду, знань, унікальних навичок, конкурентних можливостей і ринкових досягнень підприємства [2].

При формуванні нових конкурентних переваг слід дотримуватися наступних принципів:

- 1) взаємозв'язок і взаємодія, який полягає у відповідності нової конкурентної переваги можливостям підприємства, і навпаки, відповідності новостворюваної переваги конкурентній стратегії підприємства і т. д;
- 2) комплексна оцінки конкурентних переваг за економічними, соціальними, екологічними наслідками та стійкістю;
- 3) ефективність конкурентної переваги – співвідношення результатів та витрат від нової конкурентної переваги мають бути не меншими за припустимий рівень, встановлений на підприємстві;
- 4) розгляд максимальної кількості можливих конкурентних переваг [30].

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту ринку.

Впровадження концепції ціннісно-орієнтованого управління трансформує сучасну бізнес-філософію підприємства та формує основу його стратегічної стійкості. Особливістю такого підходу є подвійна природа конкурентних переваг, які одночасно виступають результатом інноваційних і структурних змін та чинником подальшого розвитку підприємства. Спочатку

конкурентні переваги формуються внаслідок модернізації діяльності, впровадження інновацій і вдосконалення бізнес-процесів, а в подальшому стають джерелом додаткових грошових потоків, зміцнення ринкових позицій і підвищення ефективності діяльності. На відміну від традиційних моделей конкуренції, де прибуток ґрунтувався переважно на вигідному ринковому становищі або монопольних перевагах, сучасний підхід орієнтований на безперервне створення цінності для споживача, підтримання конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Володіння унікальним ресурсним портфелем дозволяє суб'єкту господарювання акумулювати рікардіанську ренту. Дослідження цієї категорії пов'язують із працями Д. Рікардо, зокрема з роботою «On the Principles of Political Economy and Taxation», опублікованою у 1817 р., де рента розглядалася як додатковий дохід, отриманий у результаті використання обмежених або дефіцитних ресурсів. У сучасному економічному дискурсі рікардіанська рента трактується як додаткова фінансова вигода, що формується завдяки більш ефективному використанню факторів виробництва порівняно із середньоринковим рівнем. Традиційними джерелами такої ренти вважають права власності на природні ресурси, земельні ділянки та промислові об'єкти [51].

Разом із тим розвиток ресурсної теорії та зростання ролі інтелектуальної власності у формуванні конкурентних переваг сприяли появі поняття шумпетеріанської ренти, яка характеризується як економічна вигода або «премія за інноваційність». Така рента виникає внаслідок впровадження інновацій, використання нових комбінацій ресурсів та створення унікальних рішень у ринковому середовищі.

Синтез основних положень сучасних теорій стратегічного управління дозволяє сформулювати мультифакторний підхід до забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства, який буде сприяти ефективній

реалізації його потенціалу та створенню довгострокових конкурентних переваг у ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства та умов його функціонування

Назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»

ПІБ власника: Качур Валерій Іванович.

ПІБ директора: Карасевич Віктор Миколайович.

Статус юридичної особи: Зареєстровано.

Розмір статутного капіталу: 50 тис.грн.

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності: Приватна власність.

Види діяльності:

- основний: Код КВЕД 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари.

- додатковий: Код КВЕД 18.12 Друкування іншої продукції; Код КВЕД 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг; Код КВЕД 58.19 Інші види видавничої діяльності.

Місцезнаходження юридичної особи: 03067, Україна, місто Київ, вулиця Машинобудівна, будинок, 46; Україна, Київська область, м. Буча, вулиця Яблунська, будинок 2 ж [24].

Історія підприємства: ТОВ "ЗАВОД ПАКОВАНЬ "РОТЕКС" був створений у 1995 році. На базі відомого заводу «Експериментальних промислових технологій» було засноване і розташоване ТОВ "Дослідно - конструкторське бюро "Роторні екологічні системи". Спочатку підприємство виготовляло звичайну друкарську продукцію, буклети, книжки. Коли завод перейшов у приватну власність, там залишились термопластини для виготовлення виробів з пластмаси, тож компанія почала виготовляти

пластмасові літачки. Але вона стикнулись з проблемою – неможливо було знайти виробників картонних коробок, в які можна було б запакувати продукцію для експорту, тож керівництво ТОВ «ДКБ «РОТЕКС» прийняло рішення про початок виробництва картонних упаковок. Спочатку на заводі було багато ручних процесів, але пізніше закупили автоматизоване обладнання, що дозволило зменшити витрати на виробництво та час виконання замовлень [24].

19 березня 2013 ТОВ «ДКБ «РОТЕКС» було ліквідовано і створено ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС». Зараз компанія має постійні довготривалі договори з клієнтами та постачальниками. На момент написання бакалаврської роботи в компанії працює 88 працівників.

Місія підприємства: формувати серед партнерів та клієнтів відчуття довіри як до підприємства так і до його колективу досвідчених фахівців, впевненості у можливості виконання взятих на себе зобов'язань, безпеку продукту та комфорту комплексного надання послуг і виготовлення якісного продукту, гарантуючи їм високу якість обслуговування.

Організаційна структура ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає поєднання єдиначальності з функціональною спеціалізацією управлінських підрозділів. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також сприяє підвищенню ефективності управління підприємством [50].

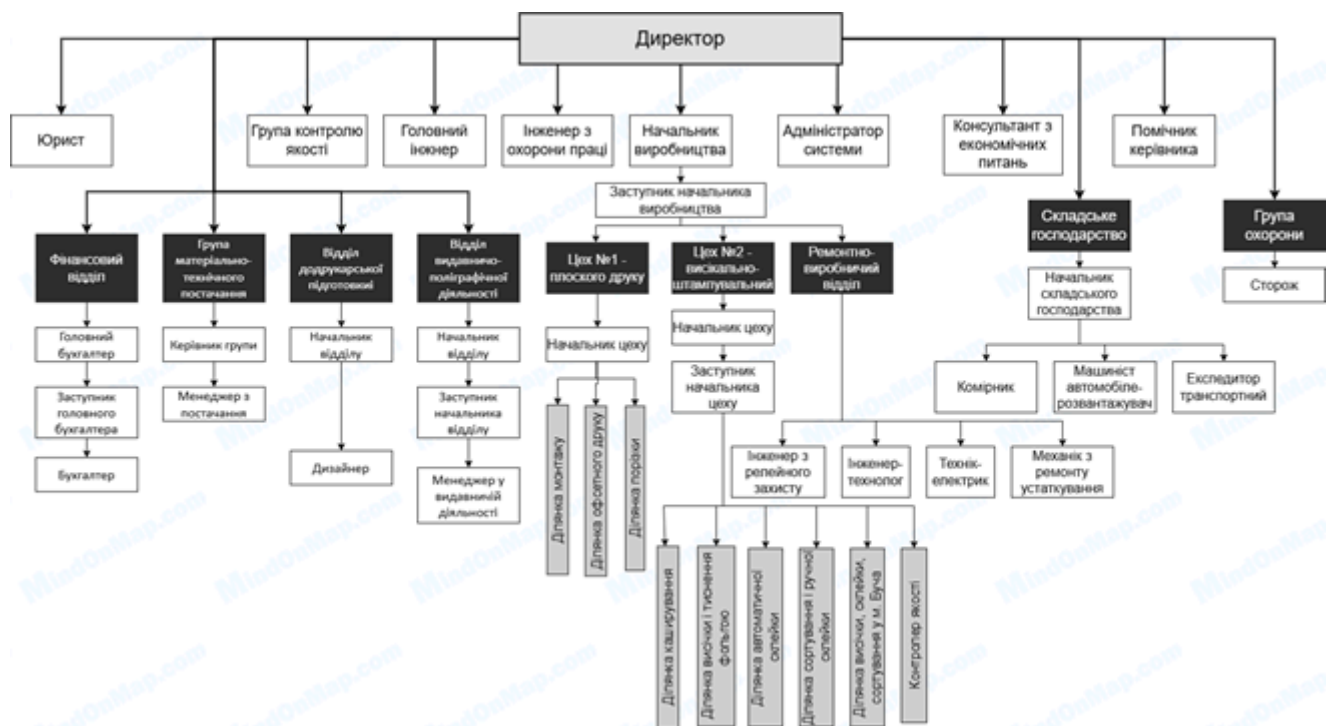


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»

На чолі організаційної структури знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, визначає стратегічні напрями розвитку та приймає ключові управлінські рішення. Йому безпосередньо підпорядковуються як функціональні, так і виробничі підрозділи, що забезпечує централізований контроль і координацію діяльності.

До функціональних підрозділів належать фінансовий відділ, група матеріально-технічного постачання, відділ друкарських процесів, відділ поліграфічної діяльності, група контролю якості, юридична служба, служба охорони праці, а також адміністративні та консультативні ланки. Фінансовий відділ забезпечує облік, аналіз та контроль фінансових потоків підприємства, тоді як відділи постачання і виробничого забезпечення відповідають за безперебійне ресурсне забезпечення виробництва. Відділи, пов'язані з поліграфією та дизайном, виконують функції підготовки та супроводу виробничого процесу.

Виробнича структура представлена цехами, зокрема цехом плоского друку, цехом висікально-штампувальних робіт та ремонтно-виробничим

підрозділом. Кожен цех очолюється начальником, який несе відповідальність за організацію виробничого процесу, дотримання технологічних норм та ефективне використання ресурсів. У межах цехів функціонують робочі групи та виробничий персонал, що безпосередньо здійснює виготовлення продукції.

Окрему роль у структурі відіграє складське господарство, яке забезпечує зберігання сировини та готової продукції, а також логістичні процеси. До його складу входять комірники, водії та технічний персонал [50].

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Оцінка змін фінансового стану ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» здійснювалась за даними корпоративної звітності за 2023-2025 роки з метою формування загального уявлення та загальних тенденцій фінансово-господарського стану Компанії.

Для проведення оцінки змін фінансового стану Компанії були розраховані наступні показники:

- загальні показники діяльності — чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток (збиток), розмір власного капіталу, розмір короткострокових зобов'язань, довгострокових зобов'язань, дебіторська заборгованість, запаси, необоротні активи тощо;
- показники рентабельності — рентабельність продукції, рентабельність діяльності, рента;
- показники ефективності формування структури капіталу — коефіцієнт автономії, фінансового левириджу, фінансової стабільності тощо.
- показники ліквідності — баланс ліквідності, проміжний коефіцієнт ліквідності, поточної ліквідності (покриття) та коефіцієнт загальної платоспроможності;
- показники ділової активності та доходності.

Загальні показники діяльності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»
наведені у Таблиці 2.1

Таблиця 2.1 — Загальні показники діяльності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»

Показники	2023	2024	2025	Зміни 2025/2023 в а.в.	Зміни 2025/2023 у %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	195 088	205 136	205 775	+10 627	+5,48%
2. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3 100	4 052	1 972	-1 128	-36,39%
3. Середня кількість працівників, осіб	87	84	87	0	0
4. Власний капітал, тис. грн	32 911	38 695	39 911	+7 000	+21,27%
5. Необоротні активи, тис. грн	34 468	19 784	19 505	-14 963	-43,41%
6. Довгострокові зобов'язання, тис. грн	20 822	34 439	25 000	+4 178	+20,07%
7. Короткострокові зобов'язання, тис. грн	51 704	37 691	34 890	-16 814	-32,52%
8. Дебіторська заборгованість, тис. грн	19 163	27 414	22 020	+2 857	+14,91%
9. Запаси, тис. грн	33 693	55 807	53 554	+19 861	+58,95%
10. Власні оборотні засоби, тис. грн	19 265	52 594	45 406	+26 141	+135,69%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Загальні показники діяльності Компанії демонструють, що за період з 2023–2025 рр., не дивлячись на значні складнощі у здійсненні діяльності у період повномасштабної війни, Компанія поступово збільшувала обсяги реалізації продукції.

Так показник чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг, отриманих Компанією у 2025 році, становив 205 775 тис. грн. Загалом за період чистий дохід збільшився на 5,5%, тобто на 10 687 тис. грн.

Аналізуючи ефективність діяльності Компанії, слід зазначити, що незважаючи на зростання виручки, чистий прибуток продемонстрував волатильну динаміку. Після зростання у 2024 році до 4 052 тис. грн, у 2025

році показник знизився до 1 972 тис. грн. Загалом за аналізований період чистий прибуток зменшився на 36,39%, що зумовлено зростанням операційних витрат в умовах воєнного стану.

Середня кількість працюючих протягом всього періоду залишалася стабільною і станом на кінець 2025 року становила 87 осіб, що свідчить про орієнтованість Компанії на збереження трудового колективу та стабільність кадрового потенціалу.

Що стосується необоротних активів, які майже повністю складалися з основних засобів, то вони суттєво зменшилися за період — на 14 963 тис. грн, що може свідчити про амортизацію або часткове вибуття активів. Натомість оборотні активи, найбільш важливими з яких є дебіторська заборгованість і запаси, загалом збільшувалися. Дебіторська заборгованість Компанії збільшилася на 14,91%, а запаси (які складалися з виробничих запасів та готової продукції) суттєво зросли на 58,95%. Така динаміка вочевидь пов'язана зі збільшенням обсягів виробництва та необхідністю формування резервів сировини для забезпечення безперебійної діяльності.

Окремо слід відзначити значне зростання власних оборотних засобів на 135,69%, що є позитивною ознакою покращення фінансової незалежності підприємства у формуванні своїх оборотних активів.

З метою оцінки ефективності використання наявних ресурсів підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності. Рентабельність є узагальнюючим показником, що відображає здатність підприємства генерувати прибуток та характеризує ефективність його діяльності відносно понесених витрат.

Таблиця 2.2 — Показники рентабельності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»

Показники	2023	2024	2025	2025/2023, в.п.
1. Рентабельність продукції, %	10,98	10,73	14,88	+3,9
2. Рентабельність діяльності, %	4,06	3,44	2,15	–1,91
3. Рентабельність активів, %	3,9	2,9	1,87	–2,03

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Значення показника рентабельності продукції було позитивним протягом всього періоду та зросло на 3,9 в.п. у 2025 році відносно 2023 року. Це є позитивною ознакою та свідчить про підвищення ефективності саме виробничої діяльності Компанії, зокрема через оптимізацію собівартості або покращення цінової політики на пакувальну продукцію.

Рентабельність діяльності в рамках даного дослідження визначається як співвідношення операційного прибутку до чистого доходу підприємства. Цей показник демонструє рівень прибутковості від основної діяльності до моменту врахування фінансових та інших позареалізаційних витрат. Протягом аналізованого періоду цей індикатор мав тенденцію до зниження: з 4,06% у 2023 році до 2,15% у 2025 році. Таке падіння при одночасному зростанні рентабельності продукції вказує на те, що адміністративні витрати, витрати на збут або інші операційні витрати зростали швидшими темпами, ніж валовий прибуток, що нівелює ефективність виробничого сектора.

Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів; цей показник визначає, наскільки ефективним є використання всього майна Компанії. Протягом 2023–2025 рр. спостерігалось суттєве зниження рентабельності активів з 3,9% до 1,87%. Дана динаміка є негативною ознакою, що свідчить про зниження віддачі від використання ресурсного потенціалу підприємства, попри стабільність кадрового складу та зростання обсягів виручки.

Загалом аналіз показників рентабельності демонструє суперечливі тенденції: з одного боку, спостерігається зростання ефективності безпосередньо виробничого процесу (рентабельність продукції), з іншого — суттєве зниження загальної ефективності діяльності та використання активів. Це підтверджує необхідність розробки бізнес-пропозиції щодо зміцнення конкурентних переваг через посилення контролю над операційними витратами та підвищення капіталовіддачі активів.

Іншим фундаментальним аспектом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка ефективності формування структури його капіталу. Вона визначає ступінь фінансової незалежності Компанії та раціональність співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування. Структура капіталу безпосередньо характеризує фінансову стійкість підприємства та його спроможність забезпечувати стабільний розвиток без надмірної залежності від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»

Показники	2023	2024	2025	2025-2023 (+/-)	Нормативне значення
1. Коефіцієнт автономії	0,312	0,342	0,400	+0,88	$\geq 0,5$
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,510	0,653	0,650	+0,14	0,6–0,9
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,388	0,476	0,385	–0,003	0,1–0,4
4. Коефіцієнт фінансового левериджу	2,204	1,921	1,501	–0,703	1,0–1,5
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,510	0,653	0,650	+0,14	$\geq 1,0$
6. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,022	0,199	0,254	+0,232	$\geq 0,1$
7. Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,047	0,479	0,511	+0,464	0,2–0,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Загальні показники діяльності Компанії демонструють, що за період з 2023–2025 рр., Компанія суттєво покращила структуру свого капіталу. Це

свідчить про успішну адаптацію до макроекономічних викликів та стратегічну орієнтацію на фінансове самозабезпечення.

Так, коефіцієнт автономії у 2025 році становив 0,400. Загалом за період він збільшився, що є позитивним сигналом наближення до нормативного значення ($\geq 0,5$) та свідчить про зміцнення фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів. Паралельно з цим, коефіцієнт фінансового левериджу продемонстрував стрімке зниження — з 2,204 до 1,501. Це означає, що на кожну гривню власного капіталу тепер припадає значно менше позикових коштів, що суттєво мінімізує фінансовий ризик підприємства.

Що стосується коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, то його значення кардинально змінилося: з від'ємного показника -0,022 у 2023 році він зріс до 0,254 у 2025 році. Дана динаміка вказує на те, що Компанія подолати дефіцит власних ресурсів і наразі повністю забезпечує свої оборотні активи власним капіталом, значно перевищуючи норматив ($\geq 0,1$).

Аналогічна позитивна тенденція характерна і для коефіцієнта маневреності власних коштів, який значно зріс на і досяг позначки 0,511 у 2025 році.

Коефіцієнт перманентного капіталу на кінець періоду склав 0,650, що повністю відповідає встановленому нормативу (0,6–0,9) і підтверджує стабільність джерел фінансування діяльності.

З метою оцінки платоспроможності підприємства та його здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання здійснюється аналіз ліквідності балансу. Для цього активи групуються за ступенем ліквідності, а пасиви — за строками погашення, що дозволяє визначити рівень відповідності між джерелами коштів і напрямками їх використання.

Таблиця 2.4 – Баланс ліквідності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»

Показники	2023	2024	2025	Зміни 2025/2023 з в а.в.	Зміни 2025/2023 у %
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн. (р. 1160 + р. 1165)	1016	-2258	-110	-1126	-110,83%
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн. (р. 1115 +...+ р. 1155+1180+...+р.1190)	36246	37483	26818	-9428	-26,01%
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн. (р.1100+р.1110+р.1170)	33707	55816	53588	+19881	+58,98%
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн. (р.1095)	34468	19784	19505	-14963	-43,41%
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн. (р.1610+...р.1650)	11969	24482	25183	+13214	+110,4%
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн. (р.1695 – П1)	39735	13965	9707	-30028	-75,57%
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн. (р.1595)	20822	34439	25000	+4178	+20,07%
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн. (р.1495)	32911	37939	39911	+7000	+21,27%
A1 – П1	-10953	-26740	-25293	-14340	–
A2 – П2	-3489	23518	17111	+20600	+590,43%
A3 – П3	12885	21377	28588	+15703	+121,87%
П4 – А4	-1557	18155	20406	+21963	+1410,60%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

У таблиці 2.4 наведено аналіз ліквідності балансу підприємства за 2023–2025 рр. шляхом групування активів за ступенем ліквідності (А1–А4) та зобов'язань за строками погашення (П1–П4). Такий підхід дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої платіжні зобов'язання.

Найбільш ліквідні активи (А1) у 2023 році становили 1 016 тис. грн, тоді як у 2024–2025 рр. їх значення є від'ємним, що свідчить про дефіцит грошових коштів у покритті найбільш термінових зобов'язань. Водночас найбільш термінові зобов'язання (П1) мають тенденцію до зростання — з 11 969 тис. грн у 2023 р. до 25 183 тис. грн у 2025 р., що посилює навантаження

на ліквідність підприємства. Від’ємне значення різниці $A1-P1$ протягом усього періоду підтверджує недостатність абсолютно ліквідних активів для негайного погашення короткострокових боргів.

Середньоліквідні активи ($A2$) у 2024 році зросли до 37 483 тис. грн, проте у 2025 році зменшилися до 26 818 тис. грн. Порівняння з короткостроковими пасивами ($P2$) показує позитивну динаміку: якщо у 2023 році спостерігався дефіцит ($A2-P2 = -3\,489$ тис. грн), то у 2024–2025 рр. різниця стала додатною, що свідчить про покращення поточної ліквідності.

Активи повільної реалізації ($A3$) демонструють стійке зростання, а їх перевищення над довгостроковими зобов’язаннями ($P3$) щороку збільшується (з 12 885 тис. грн у 2023 р. до 28 588 тис. грн у 2025 р.). Це вказує на достатність ресурсів для покриття довгострокових кредитів і позик.

Співвідношення постійних пасивів ($P4$) та важкореалізованих активів ($A4$) також має позитивну тенденцію. Якщо у 2023 році спостерігався незначний дефіцит ($-1\,557$ тис. грн), то у 2024–2025 рр. формується перевищення $P4$ над $A4$, що свідчить про наявність власного оборотного капіталу та зміцнення фінансової стійкості.

Отже, аналіз ліквідності балансу показує, що підприємство має певні труднощі з покриттям найбільш термінових зобов’язань, однак у цілому спостерігається позитивна тенденція до покращення структури балансу та підвищення рівня платоспроможності у середньо- та довгостроковому періоді.

Поряд з аналізом ліквідності балансу доцільно розрахувати відносні показники ліквідності та платоспроможності, які дають узагальнену характеристику фінансового стану підприємства. Дослідження динаміки відповідних коефіцієнтів дозволяє оцінити рівень покриття короткострокових зобов’язань оборотними активами.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»

Показники	2023	2024	2025	2025-2023 (+/-)	Нормативне значення
1. Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,721	0,916	0,766	+0,045	0,7–1,0
2. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,373	2,368	2,301	+0,928	$\geq 1,5$
3. Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,454	1,521	1,666	+0,212	$\geq 1,0$

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

У таблиці 2.5 наведено відносні показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» за 2023–2025 рр., які характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Проміжний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності) у 2023 році становив 0,721, у 2024 році зріс до 0,916, а у 2025 році знизився до 0,766. Зростання у 2024 році свідчить про покращення можливостей підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних та середньоліквідних активів без урахування запасів. Однак зниження у 2025 році може вказувати на певне скорочення обсягу швидколіквідних активів або збільшення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) демонструє позитивну динаміку: з 1,373 у 2023 році до 2,368 у 2024 році та 2,301 у 2025 році. Значення перевищує нормативний рівень (1,0–2,0), що свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Незначне зниження у 2025 році не є критичним і не впливає суттєво на загальну оцінку ліквідності.

Коефіцієнт загальної платоспроможності протягом аналізованого періоду має стійку тенденцію до зростання: з 1,454 у 2023 році до 1,666 у

2025 році. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та зростання його здатності покривати всі зобов'язання за рахунок наявних активів.

Отже, результати аналізу показників ліквідності та платоспроможності підтверджують загальне покращення фінансового стану підприємства у 2024–2025 рр., незважаючи на окремі коливання окремих коефіцієнтів. Підприємство зберігає достатній рівень ліквідності та має потенціал для стабільного функціонування в короткостроковому періоді.

Для більш детальної характеристики результативності діяльності підприємства доцільно розглянути показники ділової активності та доходності. Зазначені показники відображають ефективність використання наявних ресурсів, швидкість їх обігу та рівень прибутковості підприємства. Аналіз їх динаміки за 2023–2025 рр. дає змогу визначити зміни в інтенсивності використання активів та загальній ефективності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності та доходності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»

Показники	2023	2024	2025
Вихідні дані:			
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	195 088	205 136	205 775
2. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	3 100	4 052	1 972
3. Середньорічна величина активів за балансовою вартістю, тис.грн	103 098	106 788,5	105 313
4. Середньорічна величина основних засобів за балансовою вартістю, тис.грн	41 086	27 052	19 624
5. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	61 858,5	79 662	85 668,5
6. Середньорічна величина запасів, тис.грн	27 742,5	44 749	54 680,5
7. Середньорічна величина матеріальних оборотних активів	27 742,5	44 749	54 680,5
8. Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості, тис.грн	43,339	48,456	24717
9. Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн	30885	35811	38925

Продовження таблиці 2.6

Розрахункові дані:			
11. Продуктивність, грн./грн:			
- активів	1,892	1,921	1,954
- основних засобів	4,748	7,583	10,486
- операційного капіталу	3,154	2,575	2,402
- власного капіталу	6,317	5,728	5,286
12. Швидкість обороту, днів:			
- оборотних активів	190,249	187,407	184,243
- запасів	51,194	78,532	95,663
- матеріальних оборотних активів	51,194	78,532	95,663
- поточної дебіторської заборгованості	43,339	48,456	43,242
13. Чистий прибуток (збиток) у розрахунку на 1 грн.:			
- активів	0,030	0,038	0,019
- основних засобів	0,075	0,150	0,100
- оборотних активів	0,050	0,051	0,023
- власного капіталу	0,100	0,113	0,051
- виручки від реалізації продукції (послуг)	0,016	0,020	0,010

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз загальноекономічних та фінансових індикаторів діяльності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» за період 2023–2025 років дозволяє констатувати наявність складних структурних зрушень у складі активів та показниках результативності підприємства.

Якісне оновлення виробничого базису суб'єкта господарювання супроводжується суттєвою зміною конфігурації його майна. Протягом досліджуваного періоду зафіксовано інтенсивне скорочення середньорічної вартості основних засобів — з 41 086 тис. грн до 19 624 тис. грн, що за умови нарощення обсягів виробництва свідчить про значне підвищення інтенсивності використання технічної бази. Паралельно з цим відбулося нарощення оборотних активів, середня величина яких зросла до 85 668,5 тис.

грн у 2025 р. Аналіз внутрішньої структури оборотних коштів виявляє ризикові зони, зокрема стрімке накопичення запасів, вартість яких зросла майже вдвічі (до 54 680,5 тис. грн). Показник середньорічної дебіторської заборгованості Позитивною ознакою фінансової архітектури заводу є стабільне зростання власного капіталу до 38 925 тис. грн, що забезпечує необхідний рівень фінансової автономії.

Ефективність використання капіталу на підприємстві характеризується зростанням продуктивності активів, де показник віддачі сукупного капіталу досяг 1,954 грн/грн, а фондівіддача основних засобів зросла до 10,486 грн/грн, що підкреслює високу результативність експлуатації виробничого устаткування. Проте аналіз ділової активності в розрізі швидкості обороту ресурсів сигналізує про виникнення деструктивних тенденцій. Тривалість обороту запасів уповільнилася з 51,194 до 95,663 днів, що вказує на імобілізацію капіталу у складських залишках. Період інкасації поточної дебіторської заборгованості, незважаючи на певне покращення у 2025 році порівняно з попереднім роком, залишається на високому рівні — 43,242 днів. Це вимагає впровадження більш жорсткого контролю над кредитною політикою для запобігання дефіциту грошових коштів.

Підсумкова оцінка результативності діяльності підприємства наприкінці 2025 року засвідчує превалювання деструктивних тенденцій у показниках ефективності, що виявилось у регресивній динаміці рентабельності активів (до 0,019 грн/грн) та власного капіталу (до 0,051 грн/грн). Зафіксоване зниження чистого прибутку на одиницю виручки до рівня 0,010 грн детермінує критичну необхідність перегляду поточної операційної стратегії. Таким чином, попри нарощення виробничих потужностей та позитивну динаміку доходів, підприємство стикається з викликом зниження питомої віддачі ресурсів. Викладене вище актуалізує розробку комплексної бізнес-пропозиції, спрямованої на раціоналізацію логістичних ланцюгів, інтенсифікацію оборотності капіталу в розрахунках та впровадження інструментів жорсткого лімітування операційних витрат.

2.3 Оцінка конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку

З метою ідентифікації ключових детермінант макросередовища, що справляють безпосередній вплив на стратегічну стійкість та операційну результативність ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС», доцільно здійснити PEST-аналіз, який дозволить структурувати сукупність зовнішніх чинників за чотирма стратегічними векторами: політичним, економічним, соціальним та технологічним. Застосування такого підходу забезпечує можливість об'єктивного оцінювання зміну ринкової кон'юнктури та допомагає виявити кризові фактори, що зумовили виявлені раніше коливання показників рентабельності та ділової активності підприємства. Результати інтегральної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування суб'єкта господарювання систематизовано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз ТОВ "ЗАВОД ПАКОВАНЬ "РОТЕКС"

Р (політичні фактори)	Бал	Е (економічні фактори)	Бал
Військово-політична нестабільність в Україні	5	Рівень інфляції	4
Державне регулювання підприємницької діяльності	4	Коливання валютного курсу	3
Податкова політика держави	4	Платоспроможність клієнтів	5
Митна політика (експорт/імпорт сировини)	3	Вартість сировини та енергоносіїв	4
Державні програми підтримки бізнесу	2	Загальний стан економіки	4
Σ балів	18	Σ балів	20
S (соціальні фактори)		Т (технологічні фактори)	
Зміна споживчих уподобань (екологічна упаковка)	1	Рівень автоматизації виробництва	4
Демографічна ситуація та трудова міграція	5	Інновації у виробництві гофрокартону	4
Рівень кваліфікації робочої сили	3	Оновлення обладнання	3
Попит на якісну упаковку	5	Розвиток цифрових поліграфічних технологій	4
Соціальна відповідальність бізнесу	3	Впровадження енергоощадних технологій	4
Σ балів	17	Σ балів	19

Джерело: складено автором самостійно

Детальний розгляд результатів аналізу дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між станом зовнішнього середовища та фінансовими показниками Компанії. Найбільш критичний вплив на

діяльність суб'єкта господарювання у 2025–2026 рр. справляють соціальні та економічні чинники.

Зокрема, спостерігається гострий дефіцит працівників, що зумовлено триваючою повномасштабною війною та мобілізацією чоловіків. Значна частина кваліфікованих спеціалістів заводу наразі перебуває у лавах Збройних Сил України, що призвело до критичного браку персоналу безпосередньо на виробничих лініях. Ця проблема має пряме відображення у фінансовій звітності: через дефіцит кадрів окремі потужності підприємства періодично простоюють, що знижує потенційну капіталовіддачу та продуктивність активів, яка впала до 1,954 грн/грн.

Економічний та технологічний вектори аналізу підкреслюють руйнівний вплив енергетичної турбулентності. Масштабні відключення електроенергії впродовж зимового періоду 2025–2026 рр. призвели до вимушених зупинок технологічних циклів виробництва гофрокартону. Наслідком цього стала неможливість вчасного виконання контрактних зобов'язань, сформованих ще у січні. Для стабілізації ситуації та мінімізації репутаційних ризиків підприємство було змушене перевести виробничий процес у тризмінний графік роботи. Хоча така інтенсифікація дозволила поступово ліквідувати заборгованість за замовленнями, перехід на роботу в нічний час та використання альтернативних джерел енергії спричинили різке зростання витрат на оплату праці та енергоносії.

Саме ці чинники пояснюють парадоксальну ситуацію, виявлену в розділі 2.2: при стабільному зростанні виручки до 205 775 тис. грн, чистий прибуток скоротився майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Висока собівартість «наздоганяючого» виробництва та неефективність логістики в умовах енергодефіциту призвели до падіння чистої рентабельності до критичного рівня 0,010 грн на одиницю доходу.

Для поглибленого дослідження конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, доцільно застосувати модель п'яти сил М. Портера. Даний інструмент дозволяє оцінити рівень галузевої конкуренції,

загрози появи нових конкурентів і товарів-замінників, ринкову владу постачальників та споживачів, що формують загальний рівень конкурентного тиску.

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентного середовища ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» за моделлю п'яти сил Портера

Аналіз загрози появи продуктів-замінників	Для підприємства, що спеціалізується на виробництві гофрованого картону та пакувальної продукції, основними товарами-замінниками є пластикова, дерев'яна та комбінована упаковка. Рівень загрози замінників можна оцінити як помірний . З одного боку, пластикова тара має кращі показники вологостійкості та міцності, однак з іншого — спостерігається стійка тенденція до переходу на екологічні матеріали. Посилення екологічних вимог та популяризація принципів сталого розвитку знижують привабливість пластикової упаковки, що створює додаткові конкурентні переваги для виробників картонної продукції.
Аналіз загрози появи нових гравців	Рівень загрози входження нових конкурентів на ринок оцінюється як середній . Галузь потребує значних початкових інвестицій у виробниче обладнання, приміщення та налагодження логістики, що формує певні бар'єри входу. Водночас технології виробництва картонної упаковки є відносно доступними, а попит на продукцію стабільний, що може стимулювати появу нових підприємств. Наявність у ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» досвіду роботи та довгострокових контрактів знижує ризик втрати ринкових позицій.
Аналіз ринкової влади постачальників	Основними ресурсами є папір, картон, фарби, поліграфічні матеріали та енергоносії. Ринкова влада постачальників є помірною або підвищеною , оскільки коливання цін на сировину безпосередньо впливають на собівартість продукції. За умов обмеженої кількості великих виробників сировини підприємство може залежати від їх цінової політики. Зниження ризику можливе шляхом

	диверсифікації постачальників і укладання довгострокових договорів.
--	---

Продовження таблиці 2.8

Аналіз ринкової влади споживачів	Споживачами продукції є виробничі, торговельні та логістичні компанії. Їх ринкова влада оцінюється як достатньо висока , оскільки на ринку присутня значна кількість виробників упаковки, що дозволяє клієнтам обирати постачальника за ціною та умовами співпраці. Великі замовники можуть впливати на формування цін та вимагати індивідуальних умов. Для зменшення залежності підприємству доцільно розширювати клієнтську базу та підвищувати рівень сервісу.
Аналіз рівня конкурентної боротьби	Рівень конкурентної боротьби на ринку пакувальної продукції є високим . Галузь характеризується наявністю як великих виробників, так і середніх і малих підприємств. Конкуренція здійснюється за такими параметрами, як ціна, якість продукції, швидкість виконання замовлень, індивідуалізація дизайну та логістичні умови. В умовах високої конкуренції ключовими факторами успіху є модернізація виробництва, оптимізація витрат і підтримання стабільної фінансової стійкості.

Джерело: складено автором самостійно.

Узагальнюючи результати аналізу за моделлю М. Портера, можна констатувати, що ринкове середовище підприємства характеризується високим рівнем конкурентної напруженості та значним тиском з боку контрагентів. Висока ринкова влада споживачів у поєднанні з волатильністю вартості енергоносіїв і сировини є ключовими детермінантами, що обмежують маржинальність бізнесу та зумовлюють потребу в оптимізації операційних витрат.

Для аналізу конкурентного середовища підприємство доцільно віднести до стратегічної групи середніх виробничих підприємств поліграфічної та пакувальної галузі, орієнтованих на B2B-сегмент, виготовлення пакувальної продукції під індивідуальні замовлення та конкуренцію за показниками

якості, виробничої гнучкості й рівня сервісу. Саме в межах цієї стратегічної групи підприємство конкурує з іншими виробниками, що працюють на суміжному ринку поліграфічної та пакувальної продукції.

З метою оцінки конкурентних позицій підприємства проведено результативний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності основних конкурентів, що дозволяє порівняти досягнуті результати господарської діяльності та визначити відносне положення підприємства на ринку.

Таблиця 2.9. Порівняльний аналіз основних показників підприємств–конкурентів ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС».

ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»			
Показник	2023	2024	2025
Дохід, ₴	195 088 000	205 136 000	205 775 000
Темп зростання доходу, %	–	+5,15%	+0,31%
Чистий прибуток, ₴	4 052 000	3 100 000	1 972 000
Рентабельність, %	2,08%	1,51%	0,96%
Активи, ₴	105 437 000	110 822 000	99 801 000
Зобов'язання, ₴	51 704 000	37 688 000	34 890 000
Кількість працівників, осіб	87	84	87
ПП «Приватна друкарня»			
Показник	2023	2024	2025
Дохід, ₴	329 861 200	408 319 000	495 490 600
Темп зростання доходу, %	–	+23,79%	+21,35%
Чистий прибуток, ₴	4 170 800	9 207 700	22 830 400
Рентабельність, %	1,26%	2,26%	4,61%
Активи, ₴	139 507 800	163 537 400	207 128 300
Зобов'язання, ₴	64 611 600	88 145 500	74 905 700
Кількість працівників, осіб	115	124	155
ТОВ «ВИДАВНИЦТВО „ВЕСНА“»			
Показник	2023	2024	2025
Дохід, ₴	19 469 900	22 117 100	27 122 000
Темп зростання доходу, %	–	+13,60%	+22,63%
Чистий прибуток, ₴	173 600	193 800	261 200
Рентабельність, %	0,89%	0,88%	0,96%
Активи, ₴	1 341 500	1 355 200	1 457 400
Зобов'язання, ₴	530 700	350 600	191 600
Кількість працівників, осіб	2	2	2

ПП «Перша друкарня»			
Показник	2023	2024	2025
Дохід, ₴	96 846 400	115 921 700	135 067 000
Темп зростання доходу, %	–	+19,70%	+16,52%
Чистий прибуток, ₴	2 098 300	2 618 300	5 774 000
Рентабельність, %	2,17%	2,26%	4,27%
Активи, ₴	22 919 300	23 759 000	29 539 200
Зобов'язання, ₴	14 053 500	12 286 700	12 292 800
Кількість працівників, осіб	20	16	14

Джерело: складено автором на основі фінансових звітностей підприємств [24, 52-53, 54].

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» займає достатньо стабільну конкурентну позицію серед досліджуваних підприємств: у 2025 році обсяг доходу компанії становив 205 775 тис. грн, що підтверджує її належність до числа вагомих учасників ринку. Водночас підприємство поступається ПП «Приватна друкарня», яка демонструє значно вищі темпи зростання доходу та прибутковості. Разом із цим ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» має сильніші позиції порівняно з меншими конкурентами за масштабами діяльності, обсягом активів і виробничим потенціалом.

Разом з тим особливу увагу привертає негативна динаміка показників чистого прибутку та рентабельності підприємства. За умови збереження відносно стабільного рівня виручки така тенденція може свідчити про суттєве зростання витрат на операційну діяльність. Одним із ймовірних факторів цього є наслідки російських обстрілів енергетичної інфраструктури України, що спричинили перебої енергопостачання та могли вимагати використання промислових дизельних генераторів для забезпечення безперервності виробничого процесу, що, відповідно, призводило до додаткового фінансового навантаження на підприємство.

Для більш комплексної оцінки конкурентних позицій підприємства доцільно доповнити результативний аналіз факторним підходом, який

дозволяє оцінити не лише фінансові результати діяльності конкурентів, а й безпосередні чинники формування їх конкурентних переваг. Водночас слід враховувати специфіку пакувального ринку, де досліджувані підприємства є не стільки прямими конкурентами, скільки учасниками одного ринкового середовища з частковим перетином клієнтських сегментів. Це пояснюється значною місткістю ринку та особливостями B2B-сегменту, де один виробник фізично не здатен повністю забезпечити потреби великих замовників.

Особливо це характерно для фармацевтичної галузі, яка є одним із ключових напрямів діяльності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС». Через високі вимоги до безперервності поставок, управління ризиками та диверсифікації закупівель фармацевтичні компанії, як правило, співпрацюють одночасно з кількома постачальниками пакування. Фактично наявність одного постачальника для фармацевтичного підприємства є небажаною практикою, тому один і той самий замовник може одночасно закуповувати продукцію у кількох виробників. У цьому контексті конкуренція має не виключний, а розподілений характер.

Ключовою конкурентною перевагою ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» є наявність повного виробничого циклу та власних виробничих потужностей. Усе основне обладнання, технологічні лінії та виробничі потужності перебувають у власності підприємства, що забезпечує вищий рівень контролю над якістю продукції, виробничими строками, технологічною стабільністю та гнучкістю у виконанні замовлень. Такий підхід також знижує залежність від зовнішніх підрядників та створює додаткову операційну стійкість.

Окремою важливою перевагою підприємства є спеціалізація на виготовленні пакування для фармацевтичної галузі, яка висуває суттєво вищі вимоги до точності виробництва, контролю якості, відповідності технічним стандартам та специфічних конструктивних рішень. Робота у цьому сегменті створює вищий бар'єр входу для інших виробників та формує додаткову конкурентну стійкість підприємства.

Порівняльний аналіз конкурентів свідчить, що окремі підприємства мають власні технологічні переваги у специфічних нішах. Так, ТОВ «Видавництво “Весна”» спеціалізується переважно на виробництві пакування для косметичної та алкогольної продукції й не орієнтується на фармацевтичний сегмент. Підприємство має технологічні можливості, яких наразі немає у ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС», зокрема цифровий друк, ембосінг, а також друк на металізованому картоні, пластику та спеціалізованих матеріалах, таких як оракал і рафлатак.

Разом із цим ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» володіє рядом спеціалізованих виробничих переваг, які є суттєво більш релевантними для його цільового ринку. Серед них — офсетний друк із застосуванням холодної фольги, склеювання виробів із картону, гофрокартону та полімерних матеріалів, а також виробництво пакування для фармацевтичної галузі з нанесенням шрифту Брайля. Додатковою технологічною перевагою є використання ультразвукового зварювання виробів із полімерних матеріалів, що розширює виробничі можливості підприємства.

Водночас базові послуги, такі як розробка конструктиву пакування, адаптація макетів під виробництво та ламінування продукції, є стандартними для більшості досліджуваних підприємств і не можуть розглядатися як унікальна конкурентна перевага.

При цьому найбільш суттєвою слабкою стороною ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» у порівнянні з конкурентами є недостатній рівень цифрової присутності підприємства. Відсутність сучасного функціонального веб-сайту, низька представленість у цифровому середовищі та фактичне невикористання digital-маркетингу як інструменту залучення нових клієнтів суттєво обмежують можливості підприємства щодо розвитку нових каналів продажів, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Для комплексної оцінки конкурентного середовища та стратегічних позицій Компанії на ринку доцільно застосувати SWOT-аналіз як інструмент

інтеграції внутрішнього потенціалу та зовнішніх чинників впливу. Зіставлення виявлених сильних і слабких сторін підприємства з актуальними можливостями та загрозами дозволяє ідентифікувати рівень його ринкової стійкості та сформувані вектори подальшого зміцнення конкурентних переваг у сучасних умовах. Результати проведеного стратегічного синтезу систематизовано у таблиці 2.10

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ "ЗАВОД ПАКОВАНЬ "РОТЕКС"

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	МОЖЛИВОСТІ (O)
• Досвід роботи на ринку (з 1995 року) • Наявність постійних клієнтів та партнерів • Власне виробництво (контроль якості) • Часткова автоматизація виробництва • Широкий спектр послуг (виробництво + друк) • Гнучкість у виконанні замовлень • Налагоджена організаційна структура	• Зростання попиту на картонну упаковку • Розвиток e-commerce (потреба в упаковці) • Можливість виходу на нові ринки • Впровадження цифрових технологій • Залучення інвестицій у модернізацію • Розвиток екологічних трендів (еко-упаковка) • Розширення асортименту продукції
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	ЗАГРОЗИ (T)
• Неповна автоматизація виробництва • Високі виробничі витрати • Обмежене використання цифрового маркетингу • Залежність від постачальників • Недостатній рівень інновацій • Обмежена присутність в онлайн-середовищі • Потенційно застаріле обладнання	• Високий рівень конкуренції • Зростання цін на сировину • Економічна нестабільність в Україні • Зміни в законодавстві • Поява нових технологій у конкурентів • Зниження купівельної спроможності • Логістичні ризики • Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці • Ризики перебоїв енергопостачання

Джерело: складено автором самостійно.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що підприємство має достатньо сильну основу для подальшого розвитку, яка формується за рахунок тривалого досвіду діяльності, наявності стабільної клієнтської бази, а також власних виробничих потужностей. Це забезпечує підприємству здатність утримувати конкурентні позиції на ринку та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Разом з тим, виявлено ряд слабких сторін, що обмежують можливості розвитку підприємства, серед яких ключовими є недостатній рівень автоматизації виробничих процесів, обмежене впровадження цифрових технологій, а також залежність від постачальників сировини. Зазначені фактори знижують ефективність функціонування підприємства та стримують формування стійких конкурентних переваг.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність значних можливостей для розвитку підприємства, зокрема у зв'язку зі зростанням попиту на пакувальну продукцію, розвитком електронної комерції та підвищенням ролі екологічної упаковки. Це створює передумови для розширення ринків збуту та диверсифікації діяльності підприємства.

Водночас встановлено суттєві загрози, що негативно впливають на діяльність підприємства. Окрім традиційних факторів, таких як високий рівень конкуренції, коливання цін на сировину та економічна нестабільність, особливу актуальність в сучасних умовах мають:

- дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці, що ускладнює забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами та суттєво знижує ефективність виробничих процесів;
- ризики перебоїв енергопостачання внаслідок ударів рф по енергетичній інфраструктурі, що призводить до зупинки виробництва, порушення виробничих графіків та зростання витрат.

Зазначені чинники суттєво підвищують рівень невизначеності діяльності підприємства та потребують врахування при формуванні стратегічних напрямів його розвитку.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства

Для забезпечення ефективного формування конкурентних переваг підприємства необхідно не лише ідентифікувати наявні проблеми його діяльності, але й встановити причини їх виникнення, оцінити можливі наслідки та визначити обґрунтовані напрями їх усунення.

На основі результатів проведеного у попередньому розділі аналізу фінансово-економічного стану підприємства, а також оцінки його конкурентних позицій на ринку, було узагальнено ключові проблеми діяльності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС», що стримують його розвиток та знижують рівень конкурентоспроможності.

Систематизація зазначених проблем, їх причин, наслідків та можливих напрямів вирішення представлена у таблиці 3.1, що дозволяє комплексно оцінити існуючі обмеження діяльності підприємства та сформувати основу для визначення стратегічних напрямів його розвитку.

Таблиця 3.1 – Виявлені проблеми та напрями їх вирішення для ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС»

Проблема	Причина	Наслідки	Напрямок вирішення
Обмежене використання цифрових технологій	Відсутність комплексної цифрової стратегії	Низька ефективність управління та взаємодії з клієнтами	Впровадження CRM-системи, оновлення сайту та цифровізація бізнес-процесів
Недостатній рівень розвитку цифрового (онлайн) маркетингу	Недостатнє використання онлайн-інструментів просування	Обмежене залучення нових клієнтів	Розвиток цифрового маркетингу та онлайн-присутності
Залежність від постачальників сировини	Обмежене коло постачальників	Ризики перебоїв постачання, зростання витрат	Диверсифікація постачальників та оптимізація логістики

Продовження таблиці 3.1

Дефіцит кваліфікованих кадрів	Скорочення працездатного населення, виклики на ринку праці пов'язані з мобілізацією чоловіків до лав Сил Оборони України	Обмеження виробничих потужностей, збільшення строків виконання замовлень, збільшення навантаження на наявний персонал	Автоматизація виробничого процесу, ширше залучення жінок до виробничої діяльності
Ризики перебоїв енергопостачання	Удари рф по енергетичній інфраструктурі	Зупинки виробництва, порушення графіків постачання готової продукції, зниження рентабельності діяльності внаслідок зростання операційних витрат	Впровадження резервних джерел енергії та енергоефективних рішень

Джерело: складено автором самотійно.

Проведений аналіз проблем діяльності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» свідчить про наявність системних обмежень, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства та стримують формування його конкурентних переваг. При цьому окремі з виявлених проблем мають не лише загальноекономічний характер, але й чітко виражені практичні прояви у діяльності підприємства.

Зокрема, однією з ключових проблем є обмежене використання цифрових технологій та недостатній рівень розвитку цифрового (онлайн) маркетингу. На практиці це проявляється у відсутності сучасного та функціонального веб-сайту підприємства: наявний сайт не оновлювався з 2014 року, є застарілим за структурою та дизайном, а також не містить достатнього обсягу актуальної інформації про продукцію, виробничі можливості та конкурентні переваги підприємства. У результаті потенційні клієнти не отримують повного уявлення про можливості підприємства, що знижує ймовірність встановлення ділових контактів.

Крім того, підприємство фактично не використовує інструменти онлайн-просування та не представлено у соціальних мережах, що суттєво обмежує канали комунікації з ринком. У сучасних умовах соціальні мережі виконують не лише функцію реклами, але й слугують інструментом

формування довіри до бренду. Вони дозволяють демонструвати внутрішні процеси підприємства, зокрема особливості організації виробництва, технологічний рівень обладнання, підходи до контролю якості продукції, а також переваги підприємства порівняно з конкурентами. Відсутність такої комунікації призводить до втрати потенційних клієнтів та зниження впізнаваності підприємства на ринку, особливо на фоні конкурентів, які активно використовують цифрові канали просування.

Не менш важливою є проблема дефіциту кваліфікованих кадрів, яка в умовах сьогодення набула особливої гостроти. На підприємстві спостерігається суттєве скорочення трудових ресурсів, зокрема внаслідок мобілізації чоловіків до лав сил оборони України. Це призвело до ситуації, коли частина високотехнологічного та спеціалізованого обладнання не може бути задіяна у виробничому процесі через відсутність працівників відповідної кваліфікації.

Фактичний простій такого обладнання означає не лише недовикористання виробничих потужностей, але й прямі фінансові втрати підприємства. Зокрема, зменшується обсяг виробництва, збільшуються строки виконання замовлень, а також знижується можливість прийняття нових контрактів. Додатково зростає навантаження на наявний персонал, що може призводити до зниження якості продукції та підвищення ризику виробничих помилок. У довгостроковій перспективі це негативно впливає на конкурентні позиції підприємства та його репутацію на ринку.

Зазначені проблеми взаємопов'язані між собою та підсилюють негативний вплив одна одної. Так, відсутність цифрових каналів просування обмежує приплив нових клієнтів, що, у поєднанні з недовикористанням виробничих потужностей через дефіцит кадрів, призводить до зниження загальної ефективності діяльності підприємства. Крім того, це ускладнює формування додаткових фінансових ресурсів, необхідних для модернізації виробництва та впровадження інновацій.

У цьому контексті запропоновані у таблиці напрями вирішення мають стратегічний характер. Зокрема, впровадження CRM-системи та цифровізація бізнес-процесів дозволить систематизувати роботу з клієнтами, підвищити ефективність обробки замовлень та забезпечити прозорість управлінських процесів. Розвиток цифрового маркетингу, включаючи створення сучасного веб-сайту та активну присутність у соціальних мережах, сприятиме розширенню клієнтської бази та підвищенню впізнаваності підприємства.

Водночас підвищення рівня автоматизації виробництва дозволить зменшити залежність від людського фактору та частково компенсувати дефіцит кваліфікованих кадрів. Залучення жінок до виконання виробничих операцій сприятиме розширенню кадрового потенціалу підприємства та більш ефективному використанню наявних ресурсів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на цифровізацію діяльності, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

3.2 Розробка бізнес-пропозиції та економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

З метою реалізації визначених у підрозділі 3.1 стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» доцільно розробити бізнес-пропозицію, спрямовану на формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Необхідність впровадження даної бізнес-пропозиції обумовлена виявленими у попередніх розділах проблемами, зокрема обмеженим використанням цифрових технологій, недостатнім рівнем розвитку цифрового (онлайн) маркетингу, а також відсутністю ефективних інструментів взаємодії з клієнтами. В умовах високої конкуренції та активного розвитку цифрових каналів комунікації зазначені фактори суттєво

обмежують можливості підприємства щодо залучення нових клієнтів та розширення ринку збуту.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на цифровізацію діяльності підприємства, розвиток онлайн-присутності та підвищення ефективності роботи з клієнтами.

Сутність запропонованої бізнес-пропозиції полягає у впровадженні комплексу заходів цифрової трансформації діяльності підприємства, що включає:

- впровадження CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами;
- розробку сучасного веб-сайту підприємства;
- запуск та розвиток цифрового (онлайн) маркетингу;
- формування активної присутності підприємства у соціальних мережах.

Реалізація зазначених заходів дозволить усунути існуючі недоліки у сфері цифрової взаємодії з ринком, підвищити впізнаваність підприємства, покращити якість обслуговування клієнтів та створити передумови для збільшення обсягів реалізації продукції.

Таблиця 3.2 – Характеристика заходів бізнес-пропозиції щодо формування конкурентних переваг підприємства

Захід	Зміст	Обґрунтування	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Впровадження CRM-системи	Автоматизація обліку клієнтів, замовлень та комунікацій	Відсутність системного управління взаємодією з клієнтами	CRM-платформ а, електронний документообіг	Підвищення ефективності обробки замовлень та покращення сервісу
Розробка сучасного веб-сайту	Створення нового інформаційного та комерційного ресурсу	Дуже застарілий сайт та відсутність актуальної інформації	Web-розробка, UX/UI дизайн	Підвищення впізнаваності та залучення нових клієнтів
Запуск цифрового маркетингу	Просування через інтернет-канали	Відсутність онлайн-просування	SEO, контекстна та таргетована реклама	Зростання кількості звернень та замовлень

Розвиток присутності у соціальних мережах	Формування іміджу підприємства	Відсутність комунікації з клієнтами онлайн	SMM, контент-маркетинг	Підвищення довіри та формування бренду
---	--------------------------------	--	------------------------	--

Запропоновані заходи спрямовані на вирішення конкретних організаційних і ринкових обмежень у діяльності підприємства та мають прикладний характер.

Впровадження CRM-системи доцільно розглядати як елемент подальшого вдосконалення існуючої системи управління, оскільки підприємство вже використовує програмний продукт 1С для обліку та часткової координації операцій. Водночас наявна система не забезпечує повною мірою інтегрованого управління взаємодією з клієнтами та внутрішньої комунікації між підрозділами. Зокрема, у процесі роботи з постачальниками та замовленнями можуть виникати затримки в обміні інформацією щодо стану поставок і виконання замовлень. Впровадження CRM-системи дозволить доповнити існуючі інструменти, централізувати дані про клієнтів і замовлення, а також підвищити узгодженість дій між підрозділами підприємства.

Розробка сучасного веб-сайту підприємства є обґрунтованою з огляду на те, що підприємство, маючи стабільні позиції на ринку та позитивну ділову репутацію, фактично не використовує потенціал цифрових каналів комунікації. Така ситуація є парадоксальною, оскільки більшість конкурентів активно використовують власні веб-ресурси для залучення клієнтів та представлення своїх можливостей. За умови подальшого ігнорування цифровізації підприємство ризикує втратити частину ринку, особливо серед нових клієнтів, які орієнтуються на онлайн-джерела інформації при виборі постачальника. Для виробничих компаній важливо мати зрозумілий опис продукту в мережі, оскільки за відсутності онлайн-присутності клієнт частіше обирає конкурента, інформацію про якого легко знайти.

Запуск цифрового маркетингу є логічним продовженням розвитку веб-присутності підприємства. На даний момент основними каналами

залучення нових клієнтів залишаються участь у виставках, рекомендації (так званий «сарафанний маркетинг») та сформований імідж надійного партнера. Водночас ці канали мають обмежений масштаб і не дозволяють забезпечити системне зростання клієнтської бази. Впровадження інструментів цифрового маркетингу, зокрема SEO-оптимізації, контекстної та таргетованої реклами, дозволить підприємству розширити охоплення ринку, підвищити кількість вхідних запитів та диверсифікувати джерела залучення клієнтів. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли швидкість реагування на попит та доступність інформації відіграють ключову роль.

Розвиток присутності підприємства у соціальних мережах сприятиме формуванню сильного бренду на основі відкритості та прозорості діяльності. Соціальні мережі надають можливість демонструвати підприємство «зсередини», зокрема висвітлювати реальні виробничі процеси, рівень технологічного оснащення, підходи до контролю якості та виконання замовлень. Це дозволяє потенційним клієнтам сформувати більш повне уявлення про підприємство ще до початку співпраці та формує його експертний статус на ринку та сприяє довгостроковій лояльності клієнтів.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно визначити обсяг витрат, пов'язаних із впровадженням цифрових інструментів та підтримкою їх функціонування протягом року.

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію бізнес-пропозиції щодо впровадження цифрових інструментів на підприємстві

Стаття витрат	Одноразові витрати, тис. грн	Витрати протягом року, тис. грн
Впровадження та налаштування CRM-системи	80	10
Розробка сучасного веб-сайту підприємства	70	10
Запуск SEO-оптимізації та контекстної реклами	50	150

Створення та ведення сторінок у соціальних мережах	50	150
Технічна підтримка сайту та CRM	0	30
Разом	250	350

Джерело: складено автором самостійно

Як видно з таблиці, загальний обсяг витрат на реалізацію бізнес-пропозиції у першому році становить 600 тис. грн, з яких 250 тис. грн мають одноразовий характер і пов'язані зі створенням цифрової інфраструктури підприємства, а 350 тис. грн – це поточні витрати на підтримку та розвиток каналів цифрового просування.

Для оцінювання економічної ефективності запропонованої бізнес-пропозиції необхідно здійснити прогноз зміни виручки підприємства в результаті впровадження заходів цифрового маркетингу. Виручка обрана як базовий показник, оскільки вона безпосередньо відображає зміну обсягів реалізації продукції, що є основним результатом залучення нових клієнтів і підвищення ефективності взаємодії з ними.

Таблиця 3.4 – Прогноз приросту виручки підприємства за сценаріями внаслідок впровадження бізнес-пропозиції

Сценарій	Виручка за останній звітний рік, тис. грн	Прогнозований приріст виручки, %	Додаткова виручка, тис. грн
Песимістичний	205 775	5	10 289
Реалістичний	205 775	7	14 404
Оптимістичний	205 775	10	20 578

Джерело: складено автором самостійно

Як свідчать результати проведених розрахунків, навіть за песимістичного сценарію реалізації бізнес-пропозиції підприємство може отримати додаткову виручку у розмірі 10 289 тис. грн, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів. За реалістичного сценарію прогнозується приріст виручки на рівні 14 404 тис. грн, що є

обґрунтованим з урахуванням наявного потенціалу підприємства та впровадження нових каналів залучення клієнтів.

Оптимістичний сценарій передбачає можливість збільшення виручки на 20 578 тис. грн, що може бути досягнуто за умови ефективного функціонування цифрових інструментів, активного просування та стабільного зростання клієнтської бази.

Таким чином, результати прогнозування свідчать про значний потенціал зростання виручки підприємства внаслідок впровадження заходів цифрового маркетингу, що створює передумови для підвищення загальної ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

3.3 Оцінка ризиків реалізації бізнес-пропозиції та шляхи їх мінімізації

Реалізація бізнес-пропозиції, спрямованої на впровадження цифрових інструментів та розвиток онлайн-просування, пов'язана з певними ризиками, які можуть вплинути на досягнення запланованих результатів. Врахування та своєчасне управління такими ризиками є важливою умовою забезпечення ефективності запропонованих заходів.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» та характер бізнес-пропозиції, доцільно виділити основні групи ризиків: маркетингові, організаційні, фінансові та зовнішні.

Таблиця 3.7 – Основні ризики та заходи їх мінімізації

Ризик	Сутність ризику	Ймовірні наслідки	Шляхи мінімізації
Низька ефективність digital-маркетингу	Недостатній результат від реклами, SEO	Менший приріст клієнтів і виручки	Поетапний запуск, тестування рекламних кампаній, аналітика
Недостатня компетентність персоналу	Відсутність досвіду роботи з CRM та digital	Неефективне використання інструментів	Навчання персоналу, залучення зовнішніх фахівців

Технічні ризики	Помилки в роботі сайту або CRM	Втрата клієнтів, зниження довіри	Професійна розробка, технічна підтримка
Фінансові ризики	Перевищення запланованих витрат	Зниження економічного ефекту	Контроль бюджету, поетапне фінансування
Конкурентний тиск	Активізація конкурентів у digital	Зменшення ефективності просування	Формування унікальної пропозиції, розвиток бренду
Макроекономічні ризики	Нестабільність ринку, воєнні фактори	Зниження попиту	Диверсифікація клієнтів, гнучкість стратегії

Серед визначених ризиків найбільш вагомим є ризик недостатньої ефективності цифрового маркетингу, оскільки результат від впровадження таких інструментів залежить від правильності їх налаштування, якості контенту та відповідності пропозиції потребам ринку. Водночас цей ризик може бути суттєво знижений за рахунок використання аналітики, тестування рекламних кампаній та поступового масштабування ефективних рішень.

Організаційні ризики, пов'язані з недостатнім рівнем компетентності персоналу, також є актуальними, особливо з урахуванням того, що підприємство раніше не використовувало digital-інструменти у повному обсязі. Однак вони можуть бути мінімізовані шляхом навчання працівників або залучення зовнішніх спеціалістів на етапі впровадження.

Технічні ризики мають короткостроковий характер і пов'язані з впровадженням нових цифрових рішень. Вони не є критичними за умови використання професійних підрядників та забезпечення технічної підтримки.

Фінансові ризики обмежуються можливістю перевищення бюджету, проте вони є контрольованими за рахунок поетапного впровадження заходів та моніторингу витрат.

Зовнішні ризики, зокрема економічна нестабільність та вплив воєнних факторів, не залежать від підприємства, однак можуть бути частково компенсовані за рахунок розширення клієнтської бази та виходу на нові ринки через цифрові канали.

Важливим аспектом оцінювання ризиків реалізації бізнес-пропозиції є визначення взаємозв'язку між окремими групами ризиків та їх комплексного впливу на результати діяльності підприємства. У сучасних умовах більшість ризиків мають не ізольований, а взаємопов'язаний характер, що може посилювати їх негативний вплив на ефективність реалізації запропонованих заходів.

Зокрема, недостатня ефективність цифрового маркетингу може призвести до недоотримання прогнозованого приросту клієнтської бази та обсягів реалізації продукції, що, у свою чергу, підвищує фінансові ризики підприємства та збільшує термін окупності вкладених коштів. Одночасно недостатній рівень компетентності персоналу може негативно вплинути на швидкість адаптації підприємства до нових цифрових інструментів, що знижує загальну ефективність упровадження бізнес-пропозиції.

Окрему увагу доцільно приділити зовнішнім ризикам, які в сучасних умовах мають особливо високий рівень впливу на діяльність українських підприємств. Насамперед це стосується воєнних факторів, нестабільності енергозабезпечення, інфляційних процесів та порушення логістичних ланцюгів. Для виробничого підприємства такі ризики можуть проявлятися у зростанні вартості сировини, перебоях у постачанні матеріалів, збільшенні виробничих витрат та ускладненні виконання контрактних зобов'язань перед клієнтами.

Крім того, важливим ризиком є посилення конкурентної боротьби на ринку пакувальної продукції. Активний розвиток цифрових каналів просування підприємствами-конкурентами може призвести до збільшення витрат на рекламу та необхідності постійного вдосконалення маркетингових інструментів. У зв'язку з цим підприємству необхідно не лише впровадити цифрові інструменти, але й забезпечити їх постійне оновлення та адаптацію до змін ринкових тенденцій.

З метою підвищення ефективності управління ризиками доцільним є впровадження системи постійного моніторингу результативності реалізації

бізнес-пропозиції. Такий моніторинг повинен включати аналіз показників ефективності рекламних кампаній, оцінювання динаміки залучення нових клієнтів, контроль рівня витрат та аналіз змін конкурентного середовища. Це дозволить підприємству своєчасно реагувати на можливі відхилення від запланованих результатів та оперативно коригувати напрями реалізації бізнес-пропозиції.

Важливим напрямом мінімізації ризиків є також диверсифікація каналів просування продукції та клієнтської бази підприємства. Поєднання традиційних способів залучення клієнтів із цифровими каналами комунікації дозволить знизити залежність підприємства від окремих ринкових факторів та підвищити стійкість його діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, ефективне управління ризиками реалізації бізнес-пропозиції повинно мати комплексний характер та поєднувати організаційні, фінансові, маркетингові й аналітичні інструменти. Це дозволить підприємству не лише мінімізувати можливі негативні наслідки, але й забезпечити більш стабільне досягнення стратегічних цілей розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства. Мета дослідження досягнута, оскільки у роботі було оцінено конкурентні позиції ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС», визначено ключові проблеми його діяльності та розроблено бізнес-пропозицію, спрямовану на посилення ринкових позицій підприємства.

У першому розділі розкрито теоретичні засади забезпечення конкурентних переваг підприємства. Встановлено, що конкурентні переваги є важливою передумовою формування конкурентоспроможності, стабільного розвитку та довгострокової ринкової стійкості підприємства. Вони відображають здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, вигідно відрізнитися від конкурентів, задовольняти потреби споживачів і адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Визначено, що конкурентні переваги забезпечуються за рахунок внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать якість продукції, рівень витрат, ефективність організації виробництва, технологічні можливості та кадровий потенціал. Зовнішні конкурентні переваги пов'язані з репутацією підприємства, взаємодією з клієнтами, позицією на ринку та здатністю створювати додаткову цінність для споживачів. Також встановлено, що оцінювання конкурентних переваг має здійснюватися комплексно із застосуванням SWOT-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера, аналізу конкурентів, фінансово-економічних показників та інших інструментів стратегічного аналізу.

У другому розділі було проведено оцінку конкурентних позицій ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС». Встановлено, що підприємство працює на ринку виробництва картонної упаковки та поліграфічної продукції, має тривалий досвід діяльності, власне виробництво, стабільну клієнтську базу та

позитивну репутацію. Підприємство функціонує з 1995 р., що свідчить про наявність сформованих виробничих компетенцій і досвіду роботи в галузі.

Аналіз фінансово-економічних показників показав, що у 2023–2025 р.р. підприємство зберігало здатність до нарощування обсягів реалізації продукції. Чистий дохід збільшився з 195 088 тис. грн у 2023 р. до 205 775 тис. грн у 2025 р. Що свідчить про наявність попиту на продукцію підприємства та його здатність утримувати ринкові позиції навіть в умовах економічної нестабільності. Водночас чистий прибуток у 2025 р. становив 1 972 тис. грн, що є нижчим порівняно з 2023 р. Це вказує на зростання операційних витрат і необхідність пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності.

Проведений результативний і факторний аналіз конкурентів дозволив встановити, що ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» належить до стратегічної групи середніх виробничих підприємств пакувальної галузі, орієнтованих на B2B-сегмент. Порівняльний аналіз показав, що підприємство займає сильні позиції за масштабами діяльності, обсягами реалізації продукції та виробничим потенціалом, однак окремі конкуренти демонструють вищі темпи зростання доходу, прибутку та рентабельності. Разом із тим встановлено, що основними конкурентними перевагами Компанії є наявність повного виробничого циклу, власних виробничих потужностей, спеціалізація на виготовленні упаковки для фармацевтичної галузі, а також використання спеціалізованих виробничих технологій.

Трендом сучасного розвитку в ринковому середовищі є доповнення традиційних конкурентних переваг у вигляді векторів виробництва такими потужними чинниками конкуренції, як інформаційні технології. Стрімкий розвиток цифровізації сформував нову тенденцію – підвищення вартості висококваліфікованої робочої сили та зниження вартості техніки. У контексті конкурентоспроможності визначальні конкурентні переваги ґрунтуються на розвитку людського потенціалу підприємств та його інноваційній складовій.

Водночас визначено і наявні проблеми підприємства. До яких належать обмежене використання цифрових технологій, недостатній рівень розвитку онлайн-маркетингу, застарілий веб-сайт, відсутність активного онлайн-просування та соціальних мереж, залежність від постачальників сировини, критичний дефіцит кваліфікованих кадрів, ризики перебоїв енергопостачання та зниження рентабельності. Ці проблеми мають комплексний характер і впливають як на внутрішню ефективність підприємства, так і на його здатність залучати нових клієнтів.

У третьому розділі було обґрунтовано бізнес-пропозицію щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства. Запропонована бізнес-пропозиція передбачає впровадження CRM-системи, розробку сучасного веб-сайту підприємства, запуск SEO-оптимізації та контекстної реклами, а також створення і ведення сторінок у соціальних мережах. Реалізація цих заходів спрямована на покращення взаємодії з клієнтами, підвищення впізнаваності підприємства, розширення клієнтської бази та формування сучасних каналів комунікації з ринком.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів. Загальний обсяг витрат у першому році становить 600 тис. грн, з яких 250 тис. грн — одноразові витрати, а 350 тис. грн — впродовж року. Прогноз приросту виручки було здійснено за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним. За песимістичного сценарію приріст виручки становить 10 289 тис. грн, за реалістичного — 14 404 тис. грн, за оптимістичного — 20 578 тис. грн. Отже, навіть за песимістичного сценарію прогнозований приріст виручки суттєво перевищує витрати на реалізацію бізнес-пропозиції.

Також було визначено ризики реалізації бізнес-пропозиції, серед яких маркетингові, організаційні, технічні, фінансові, конкурентні та макроекономічні. Для їх мінімізації запропоновано поетапний запуск заходів, тестування рекламних кампаній, навчання персоналу, залучення зовнішніх

фахівців, технічна підтримка, контроль бюджету та регулярний моніторинг результатів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС» має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення інструментів взаємодії з клієнтами та просування на ринку. Запропонована бізнес-пропозиція є доцільною, економічно обґрунтованою та спрямованою на зміцнення конкурентних переваг підприємства. Її реалізація дозволить підвищити ефективність діяльності, розширити клієнтську базу, збільшити обсяги реалізації продукції та посилити конкурентні позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. – КНЕУ, 2004 – 275 с.
2. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
3. Балковська В.В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 345–350. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/56.pdf
4. Бондаренко С. М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №15 (1). С. 42-45. Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15628/1/%D0%91%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%A1%D0%9C_%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D0%9C.%D0%AE.pdf
5. Лаврененко В.В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти. *Вчені записки*. № 14 (2). С. 139–144. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4e1294f5-5376-4bd1-9533-84a9b05acdd2/content>
6. Ніценко В.С., Мартин Т. В., Герасимчук Т. В., Деньгуб В. В., Кульганік О.М. Трансформаційна роль штучного інтелекту та промислової математики в когнітивній економіці. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2026. Вип. 1 (81). С. 7-20. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/81-1>
7. Виноградова. О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний*

інститут. 2021. № 18. С. 103–108.

<https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678>

8. Дзюкевич К. Адаптація єдиного ринку ЄС до епохи цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-11>

9. Дія. Цифровізація в Дії: як базові послуги економлять українцям та державі. 2025. Режим доступу:

<https://diia.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-v-dii-iak-60-bazovykh-posluh-ekonomliat-ukraintsiam-ta-derzhavi-49-mlrd-hrn-na-rik>

10. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 25. № 2. С. 79–85.

URL Режим доступу:
<https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4524/1/1212-5867-1-PB%20%282%29.pdf>

11. Кожухівський, О.С., Востряков, О.В. Трансформація моделей соціального підприємництва в Україні в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2026. С. 69-75. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(8))

12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків. 2020. 340 с.

13. Коцюба О. С., Лаба М. С. Формування нечітких оцінок початкових економічних показників в управлінні підприємством. *Бізнес Інформ*. 2025. №3. С. 174–182. Режим доступу:
https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-3_0-pages-174_182.pdf

14. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства планування та діагностика. Монографія. Івано-Франківськ. 2011. – 180 с.

15. Кузьомко В.М., Розовик О.Л., Критерії ідентифікації зростання бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. Режим доступу:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4391>

16. Левицька. А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Економічні науки*. 2012. № 4, т. 1. – С. 51-54. Режим доступу:

<https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1975c040-40ee-4523-899e-1810f1601d8f/content>

17. Міністерство цифрової трансформації України. Підсумки та плани цифрової трансформації України. 2024. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-ta-plany-tsyfrovoi-transformatsii-ukrainy-rehionalnyi-forum-tsyfrovizatsiia-v-ukraini-2024>

18. Національний інститут стратегічних досліджень. Реалізація потенціалу промисловості й аграрного сектора економіки в умовах війни та повоєнного відновлення. 2025. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/realizatsiya-potentsialu-promy-slovosti-y-ahrarnoho-sektora-0>

19. Національний інститут стратегічних досліджень. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024. Режим доступу:

<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024>

20. Рєпіна І.М., Кукоба В.П., Кизенко О.О. Неоekonomіка та імперативи розвитку підприємництва. [Електронний ресурс]: монографія / І. М. Рєпіна, В. П. Кукоба, О. О. Кизенко та ін. Київ : КНЕУ, 2021. С– 243.

21. Нісходовська О.Ю., Бялковська О.А. Конкурентоспроможність підприємства в умовах сталого розвитку: підходи та інструменти оцінювання. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія Економіка*. 2026. Вип. №1, С. 116–120. <https://doi.org/10.30838/EP.211.202-206>

22. Сметанюк О.А., Руденька Д. С. Економічна сутність поняття «Конкурентні переваги підприємства». *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*. 2024. Режим доступу:

<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46973/21006.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

23. Красняк О.П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. Вип № 3. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/337634385_KONKURENTOSPROMOZNIST_I_KONKURENTNI_PEREVAGI_PIDPRIEMSTVA_V_SUCASNIH_RINKOVIH_UMOVAN

24. Опендатабот. ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/38639357>

25. Офіційний сайт компанії «Приватна Друкарня». Режим доступу. <https://pryvatna.com.ua/uk/>

26. Офіційний сайт компанії «Видавничий дім «Укрпол». Режим доступу: <https://ukrpol.ua/pro-kompaniyu>

27. Офіційний сайт компанії «Перша Друкарня». Режим доступу: <https://www.tipograf.com.ua/>

28. Офіційний сайт підприємства «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС». Режим доступу: <http://rotecs.kiev.ua/indexUkr.html>

29. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD 2024. Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf

30. Позняк С. В. Конкурентні переваги підприємства: особливості та етапи формування в контексті сучасних умов ведення бізнесу. *Стратегія розвитку України*. 2018. № 1. С. 115–120. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/c9c3bee2-2ccc-4fcd-94bb-bf2218acad30>

31. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С.Пономаренко, О.М.Тридід, М.О.Кизим. - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

32. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / М. Портер, пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 715 с.
33. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
34. Радько В.М., Темченко О.А. Рефреймінг поняття конкурентних переваг: між стабільністю та адаптивністю. *Економічний простір*. 2025. №200, С. 90–95. Режим доступу: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-90-95-radko.pdf>
35. Салига, К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>
36. Сміт. А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / А. Сміт ; пер. з англ. О. Васильєва [та ін.] ; наук. ред. Є. Литвин. - К. : Port-Royal, 2001. - 594 с.
37. Філіпенко А. Цифрова економіка: теоретико-прикладний аспект. *Економічна теорія*. 2020. № 2: 54–66. Режим доступу: https://etet.org.ua/docs/ET_20_2_54_uk.pdf
38. Хмурова В. В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
39. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів спец. 051 «Економіка». Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
40. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №1 (57). С.24–31. Режим доступу: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/268/292>

41. Чевганова В. Я. Навчальний посібник із дисципліни «Бізнес - діагностика» – Полтава: 2018. 218 с. Режим доступу: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/25/4290/b3d8a3952e89d98a8a5632d9a583df6ef1a1fc11.pdf>
42. Чегорка В.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9) Режим доступу: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319076>
43. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. №10 С.427–432. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf
44. Швиданенко, Г.О. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*, 2024. №6, 146-153. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20>
45. Шершньова З. Є. — Стратегічне управління. Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
46. Як Україні досягти win-win партнерства з країнами ЄС? Погляд Центрально-Східної Європи. Центр економічної стратегії 2026. Режим доступу: <https://ces.org.ua/win-win-partnerships-with-eu-countries/>
47. Янчук Т. В., Боєнко О. Ю. Впровадження сgm-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. №48. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269/2192>
48. Hamel G. Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. – Harvard Business Press, 1996. – 534 p.
49. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. — London : Macmillan, 1990. — 896 p.
50. You Control. ТОВ «ЗАВОД ПАКОВАНЬ «РОТЕКС». Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38639357/

51. Ricardo D. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray. 1817. — 512 p.

52. Opendatabot. Фінансова звітність ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/31733903>

53. Opendatabot. Фінансова звітність ПП «ПЕРША ДРУКАРНЯ». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/36629161>

54. Opendatabot. Фінансова звітність ТОВ «ВИДАВНИЦТВО „ВЕСНА“». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/24989085?from=search>

ДОДАТКИ

Додаток А

Систематизація підходів до розуміння конкурентних переваг в сучасній економічній науці [43].

Автор	Визначення конкурентних переваг
Портер М.	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.
Ламбен Ж.-Ж.	Особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами.
Величко Є. І.	Здатність забезпечувати стійку ринкову позицію через ефективне використання ресурсів.
Дудар В. Т.	Сукупність характеристик, що дозволяють підприємству займати лідируючі позиції на ринку та забезпечувати тривалу прибутковість.
Легімонова С. В.	Можливість підприємства отримувати перевагу над конкурентами за допомогою оптимального поєднання власних ресурсів.
Войчак А.В., Камишніков Р.	Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.
Лопатинський Ю. М.	Здатність підприємства забезпечувати більшу цінність для споживача, ніж конкуренти, через унікальні продукти або послуги.
Малік М. Й., Нужна О.А.	Формуються завдяки інноваціям, новим технологіям та ефективній організації управління, що дозволяє зберігати стабільність.
Мельничук Л. С., Хізніченко О. О.	Здатність підприємства досягати низьких витрат або забезпечувати унікальність продукту для споживачів.
Меліхов А. А.	Переваги на конкурентному ринку досягаються завдяки високій продуктивності та інноваційному підходу до розвитку підприємства.
Прокопишин О. С.	Фактори, що дозволяють підприємству не лише забезпечувати стійке місце на ринку, але й стимулювати зростання в умовах конкуренції.
Савченко М. В., Іванов В. М.	Виникають завдяки оптимізації виробничих процесів та ефективній мотивації персоналу, що підвищує ефективність діяльності.
Вараксіна О. В.	Основою конкурентних переваг є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку та підтримувати високий рівень якості продукції.
Шершньова З.Е.	Рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства [30].

Макросередовище	Регіональні (інфраструктура)	Мікросередовища
Міжнародні Політичні Економічні Природно-кліматичні Правові Екологічні Соціально-демографічні Науково-технічні	Ринкові Моніторинг оточуючого середовища Охорона здоров'я Наука і освіта Культура Будівництво Торгівля Транспорт і зв'язок	Конкуренти фірми Постачальники Контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо) Маркетингові посередники (реклама, консалтинг) Законодавство (податкове, ЗЕД)

Види конкурентних переваг підприємств [42].

Вид	Характеристика
Цінові переваги	Досягаються через зниження витрат на виробництво або зниження собівартості продукції, що дозволяє знизити ціну.
Якісні переваги	Полягають у здатності підприємства забезпечувати продукцію або послуги вищої якості, ніж конкуренти.
Інноваційні переваги	Забезпечуються завдяки впровадженню нових технологій, процесів або продуктів, що дозволяють підприємству лідирувати на ринку.
Технологічні переваги	Включають використання передових виробничих потужностей або процесів, що підвищують продуктивність та ефективність.
Репутаційні переваги	Виникають завдяки довірі споживачів до бренду підприємства, його стабільній репутації на ринку.
Логістичні переваги	Полягають у швидкості та ефективності доставки продукції споживачам, що забезпечує перевагу в обслуговуванні.
Маркетингові переваги	Залежать від здатності підприємства ефективно просувати свою продукцію, використовувати ефективні рекламні кампанії.
Переваги за рахунок персоналу	Досягаються завдяки висококваліфікованому персоналу, що забезпечує кращу якість продукції або послуг.
Переваги від географічного розташування	Забезпечуються завдяки вигідному розташуванню підприємства, що дозволяє знижувати логістичні витрати.
Інтеграційні переваги	Виникають внаслідок об'єднання в єдину структуру (вертикальна, горизонтальна, мережева)
Глобальні переваги	Розширення ринків збуту, зниження витрат, впровадження передових технологій, можливість залучення капіталу, диверсифікація діяльності на різних географічних ринках

Джерело: складено автором на основі [42]

Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства [39, с. 188]

Методи	Пріоритети
Маркетингові	– підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами; – формування та задоволення попиту споживачів на товари і послуги видів економічної діяльності ,суміжних з комерційними; – участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку
Фінансово-інвестиційні	– ініціювання створення та участь у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах; – запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів; – впровадження лізингових інструментів до придбання сучасного торгово-технологічного обладнання
Матеріально-технічні	– впровадження сучасних технічних засобів управління торго-во-технологічним процесом; – модернізація виробничих площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціона-рних форм продажу товарів
Адміністративні	– поліпшення якості трудового життя та підвищення соціальної відповідальності; – диверсифікація форм зайнятості в узгодженні з перспективни-ми напрямками розвитку бізнес-процесів підприємства; – комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності
Інформаційні	– започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції; – впровадження електронних схем телекомунікацій зі спожива-чем; – підвищення рівня безпеки бізнес-процесів із застосуванням су-часних цифрових технологій та протикрадіжних систем
Логістичні	– удосконалення логістичних схем постачання товарів на комер-ційні об'єкти; – застосування коопераційних підходів при постачанні товарів; – удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками
Соціально-психологічні	– вплив на формування купівельних фондів населення; – посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади; – поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів

Методи оцінки конкурентних переваг [2].



Методика оцінювання формування конкурентних переваг
підприємства [10].

Етапи оцінювання	Прийоми і методи оцінювання
1. Дослідження макросередовища підприємства	Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу
2. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінювання зовнішніх конкурентних переваг підприємства	Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни
2.1. Характеристика стану і перспектив галузі	Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизації, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі	
2.3. Аналіз підприємств-конкурентів	
2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг	Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства-виробника з продуктом конкурентів
3. Оцінювання процесів формування конкурентних переваг підприємства	Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи
3.1. Формування системи показників конкурентних переваг	Технічні прийоми і засоби обробки інформації
3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг підприємства	Метод еталонів
3.3. Оцінювання конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства	Засоби приведення показників у форму, прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника
3.4. Оцінювання рівня формування конкурентних переваг підприємства	Метод побудови таксономічного показника, графічний метод