

**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
ПИТЕЛЬ ЮЛІЇ ПАВЛІВНИ**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Питель Ю.П.*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, доц.
_____ Олена КИЗЕНКО

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.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутнісна характеристика конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «FIZI».....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та його зовнішнього середовища господарювання.....	24
2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства за 2023-2024 рр.....	33
2.3 Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1 Виявлення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	50
3.2 Розробка бізнес-пропозиції та механізму реалізації.....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренція в умовах ринкової економіки виступає ключовим чинником, що стимулює зростання ефективності виробництва, удосконалення його технологічного рівня та підвищення якості продукції. Вона формує раціональну товарну структуру як для виробничих компаній, так і для суб'єктів торговельно-посередницької діяльності та підприємств сфери послуг. Саме завдяки цьому механізму компанії отримують можливість вести боротьбу за споживача, прагнучи здійснювати виробничо-збутову діяльність на найбільш вигідних умовах, що забезпечує максимізацію прибутку від бізнес-операцій.

Водночас, після початку повномасштабної агресії Російської Федерації проти України умови функціонування вітчизняного бізнесу зазнали кардинальних змін. Для дрібних і середніх підприємств це означало посилення конкурентного тиску, який нині має вирішальний вплив на результати їхньої діяльності. У сучасних реаліях питання підвищення конкурентоспроможності бізнесу перетворилося на один із головних факторів виживання українських компаній та створення основи для їхнього подальшого розвитку. Особливого значення в цьому ключі набуває пошук дієвих методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств, а також аналіз впливу конкуренції на їхню фінансово-господарську діяльність. Саме ці аспекти визначають актуальність та вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств, знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних авторів, таких як Ю. Г. Бочарова [17], О. Ю. Бочко [16], О. М. Гребешкова, С. М. Клименко, В. М. Лич [19], І. О. Панова [22], А. О. Семенчук, Є. В. Смирнов, В. М. Ходаківський [23], Н. М. Чухраєва [21], Л. С. Шевченко [1], Г. Є. Ямненко [20] та інших. Разом з тим, слід визнати, що проблемні питання забезпечення конкурентоспроможності

підприємств-виробників спортивного харчування не знайшли належного висвітлення у науковій літературі, що і обумовлює вибір теми роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування бізнес-пропозиції для ТОВ «ФІЗІ». Відповідно до окресленої мети, в рамках роботи було поставлено та виконано низку завдань дослідження, зокрема:

- розкрити сутнісну характеристику конкурентоспроможності підприємства;
- висвітлити сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ФІЗІ» та його зовнішнього середовища господарювання;
- здійснити аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ФІЗІ» за 2021-2024 рр.;
- здійснити комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «ФІЗІ» на ринку України;
- виявити стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ФІЗІ»;
- розробити бізнес-пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ФІЗІ» та запропонувати механізм їх реалізації.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства на ринку України.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку України.

Методи дослідження. В процесі написання роботи було використано окремі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, абстрагування, узагальнення, групування, дедукція та індукція, аналіз і синтез, графічний метод тощо.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Результати проведеного дослідження можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Фізі» під час розроблення маркетингових програм його діяльності, а також можуть використовуватися у навчально-освітньому процесі під час викладання дисциплін «Комерційна діяльність», «Маркетинг», «Менеджмент», «Економіка підприємства» тощо.

В якості інформаційної бази дослідження було використано статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Фізі» та його основних конкурентів, наукова та фахова періодика, аналітичні матеріали за тематикою роботи, різноманітні Інтернет-джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що визначає його здатність утримувати та розширювати позиції на ринку в умовах постійної зміни середовища. Вона відображає рівень ефективності використання ресурсів, якість управлінських рішень та здатність до інноваційного розвитку. Конкурентоспроможність не зводиться лише до цінових параметрів продукції чи послуг, а охоплює ширший спектр чинників, серед яких важливими є технологічна база, організаційна культура, репутація бренду та здатність швидко адаптуватися до нових викликів.

На рубежі ХХІ століття конкуренція отримала якісно новий зміст – вона перестала бути локальним явищем і перетворилася на глобальний процес, що характеризується високою динамікою та агресивністю. Сучасні підприємства змушені змагатися одночасно у різних сферах та на багатьох ринках, причому ключовим середовищем стають міжнародні ринки. Транснаціональні корпорації, виступаючи головними гравцями глобальної економіки, активно залучають до своєї орбіти національні компанії, формуючи нові правила конкурентної боротьби. У цьому контексті вирішальним інструментом впливу стають інновації, які нерідко мають проривний характер і здатні радикально змінювати структуру ринку та умови функціонування бізнесу [1, с. 9].

Отже конкурентоспроможність підприємства має динамічний характер, адже ринкові умови змінюються, а технологічні інновації та

глобальні тенденції постійно створюють нові виклики. Тому підтримання конкурентоспроможності підприємства потребує системного аналізу зовнішнього середовища, гнучкої стратегії та здатності до швидкої трансформації бізнес-моделі. Можемо стверджувати, що конкурентоспроможність виступає інтегральним показником життєздатності підприємства, що визначає його місце у конкурентному просторі та перспективи сталого розвитку. Разом з тим, слід наголосити, що серед зарубіжних та українських авторів не розроблено єдиного універсального підходу до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства. На мою думку, доцільно здійснити порівняльний аналіз дефініцій цієї категорії, які можна зустріти у зарубіжних та вітчизняних джерелах (табл. 1.1-1.2).

Таблиця 1.1 – Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства у сучасних західних джерелах

Джерело	Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства
Correia, P. B. Agua [2]	Конкурентоспроможність – це здатність будь-якої бізнес-організації досягати своєї мети ефективніше, ніж організації-конкуренти
Cambridge Dictionary (Кембриджський словник) [3]	Конкурентоспроможність – це здатність успішно конкурувати з іншими компаніями і організаціями
P. Keikhosrokiani [4]	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства випереджати своїх конкурентів
D. Vîrjan, A. M. Manole, M. R. Stanef-Puică, A. S. Chenic, C. M. Papuc, D. Huru, C. S. Bănaşu [5]	Конкурентоспроможність означає здатність компанії виробляти товари та послуги, спроможні конкурувати на світовому ринку. Конкуренція між підприємствами, з одного боку, спонукатиме компанії виробляти більше продукції вищої якості, що принесе користь споживачам, а з іншого боку, забезпечить більший прибуток, дозволить компаніям збільшити свою частку на ринку та залучити більше клієнтів
C. Machado, J. P. Davim [6]	Конкурентоспроможність – це здатність організації забезпечувати цінність та якість за допомогою своїх продуктів або послуг
C. Eusébio, M. J. Carneiro [7]	Конкурентоспроможність – це здатність компанії створювати конкурентні переваги, які вирізняють її серед конкурентів, та займати вигідне становище
V. Pistikou, A. Masouras, M. Komodromos [8]	Конкурентоспроможність – це здатність організації досягати кращих результатів у широкому розумінні інноваційності порівняно з іншими подібними організаціями на всіх рівнях (місцевому, регіональному, національному, глобальному)

Джерело: розроблено автором на основі [2-8]

Аналізуючи дані, наведені у табл. 1.1, можемо зробити висновок, що західні автори доволі часто пропонують спрощені визначення сутності конкурентоспроможності підприємства. Так, на їх думку, сутність конкурентоспроможності полягає у створенні стійкої переваги, яка дозволяє підприємству відрізнитися від інших учасників ринку – такої позиції, зокрема, притримуються С. Eusébio та М. J. Carneiro [7]. Водночас, деякі джерела розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно конкурувати з іншими компаніями і бізнес-організаціями та випереджати їх – такі дефініції можна зустріти у Кембриджському словнику [3] та у публікаціях Р. Keikhosrokiani [4].

Деякі західні автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як його здатність більш ефективно досягати своїх мети та результатів бізнес-діяльності – такої позиції притримуються, наприклад, А. Correia і Р. В. Agua [2], а також V. Pistikou, А. Masouras, М. Komodromos [8]. При цьому необхідно зауважити, що V. Pistikou, А. Masouras, М. Komodromos підкреслюють одну важливу деталь: вони наголошують, що підприємство може бути конкурентоспроможним не лише на місцевому/локальному рівні, але і на рівні всієї країни та навіть на світовому ринку [8].

Подібну позицію висловлюють також D. Vîrjan, А. М. Manole, М. R. Stanef-Puică, А. S. Chenic, С. М. Papuc, D. Huru, С. S. Bănasu, які вважають, що конкурентоспроможність означає здатність компанії виробляти товари та послуги, спроможні конкурувати на світовому ринку. При цьому ці автори наголошують на існуванні прямого зв'язку між високим рівнем конкурентоспроможності національних підприємств і темпами економічного зростання. Так, на їх думку, конкурентоспроможність підприємства забезпечує йому зростання обороту на мікроекономічному рівні та валового внутрішнього продукту на макроекономічному рівні з часом призведе до збільшення інвестицій, що спричинить зростання сукупної пропозиції, а отже, і зростання зайнятості та, як наслідок, підвищення рівня життя та соціально-економічного добробуту. Крім того, конкурентоспроможність є важливою для

залучення міжнародних інвестицій та розширення експорту, що може ще більше стимулювати економічне зростання всередині країни [5].

Для порівняння, розглянемо дані конкурентоспроможності, які пропонують сучасні українські автори (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства у сучасних українських джерелах

Джерело	Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства
Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [9]	«Економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку»
М. Б. Махсма, П. Г. Баншиков [10, с. 241]	«Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як комплекс його конкурентних переваг у сфері виробництва, переробки та реалізації продукції, які забезпечують йому кращі порівняно з іншими виробниками позиції на ринку»
О. М. Михайлик, М. С. Давидчук [11, с. 63]	«Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як властивість, за якої підприємство чи його продукт може успішно конкурувати на ринку, має здатність привертати клієнтів і зберігати свою позицію в умовах конкурентної боротьби. Властивості конкурентоспроможності включають технічні, економічні, споживчі та вартісні характеристики продукту, а також ефективність управління, доступ до ресурсів та технологій, якість обслуговування, репутацію підприємства тощо»
Г. В. Височин, І. М. Вавдійчик [12, с. 22]	«Конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як здатність здійснювати діяльність на конкретному ринковому сегменті більш ефективно, ніж конкуренти, забезпечуючи стабільний попит на товари чи послуги, фінансову прибутковість і розвиток як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі»
Л. М. Закревська, Л. В. Страшинська, О. М. Данкеєва [13, с. 183]	«Конкурентоспроможність підприємства – це багатовимірне явище, яке включає економічні результати, маркетингову ефективність, здатність до інновацій та ефективного управління репутацією... Вона визначає здатність організації ефективно задовольняти потреби споживачів, зберігати та нарощувати частку ринку, а також забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі»
І. Г. Кадирус [14, с. 119]	«Економічна конкуренція – це постійне змагання між виробниками однотипної продукції за утримання або покращення своєї ринкової позиції за рахунок найкращого задоволення потреб споживачів, а також інших стейкхолдерів»
С. В. Жилияков [15, с. 14]	«Конкурентоспроможність підприємства – інтегративна здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до сценаріїв невизначеності, що включають виклики та можливості, через проактивне управління ресурсами, інноваціями та ризиками, забезпечуючи стійкість і довгострокову цінність для зацікавлених сторін у динамічних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища»

Джерело: розроблено автором на основі [9-15]

Аналізуючи дефініції, наведені у табл. 1.2, можемо зробити висновок, що українські автори пропонують більш змістовні і деталізовані визначення сутності конкурентоспроможності підприємства порівняно з дефініціями західних авторів, які наведено у табл. 1.1. Можемо також простежити, що частина українських авторів пропонує подібні за змістом визначення, в рамках яких конкурентоспроможність підприємства розглядається з точки зору його здатності задовольняти потреби споживачів на ринку і утримувати при цьому власну ринкову частку і конкурентні позиції – такого підходу, зокрема, притримуються О. М. Михайлик, М. С. Давидчук [11], Л. М. Закревська, Л. В. Страшинська, О. М. Данкеєва [13] та І. Г. Кадирус [14]. Такий підхід до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства прийнято називати маркетинговим.

При цьому Л. М. Закревська, Л. В. Страшинська та О. М. Данкеєва підкреслюють важливу деталь: конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, яка охоплює маркетингову ефективність, високі економічні результати, здатність ефективного управління репутацією та здатність до інновацій [13, с. 183]. Подібну ідею висловлюють також О. М. Михайлик та М. С. Давидчук, які вважають, що конкурентоспроможність охоплює такі важливі властивості підприємства, як економічні, технічні, вартісні і споживчі характеристики продукту, а також доступ до ресурсів і технологій, якість обслуговування, ефективність управління та репутацію підприємства [11, с. 63]. Тобто можемо зробити висновок, що ці автори розглядають конкурентоспроможність підприємства з точки зору системного підходу, коли враховується максимально широкий перелік чинників, параметрів та умов, що впливають на її формування.

Разом з тим, сучасні українські автори пропонують розглядати конкурентоспроможність підприємства і з інших точок зору. Так, наприклад, М. Б. Махсма і П. Г. Банщиків тлумачать сутність конкурентоспроможності підприємства з точки зору продуктового підходу – як набір його конкурентних переваг щодо виробництва та збуту продукції, які дозволяють зайняти такому

підприємству кращі позиції на ринку порівняно з іншими виробниками [10, с. 241]. Проте, на нашу думку, таке визначення не у повній мірі відображає специфіку категорії «конкурентоспроможність підприємства», оскільки ці автори акцентують увагу виключно на виробничо-збутових аспектах діяльності підприємства, ігноруючи при цьому фінансові, інноваційні, технічні, репутаційні та інші аспекти. Цю ідею також поділяє П. С. Будзар, який підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства включає в себе не лише аспекти виробництва товарів, надання послуг та виконання робіт, але і всі процеси та чинники, які із цим пов'язані. Зокрема, мова йде про фінансові ресурси, наявність альтернативних джерел енергії, виробничі потужності, склад і структуру персоналу, якість продукції тощо [16, с. 147].

Водночас, С. В. Жияков пропонує розглядати конкурентоспроможність підприємства з точки зору динамічного підходу – як його інтегративну здатність адаптуватися до різних умов невизначеності, коли підприємство, шляхом проактивного управління інноваціями, ресурсами та ризиками, може забезпечити власну стійкість до викликів зовнішнього чи внутрішнього середовища, і при цьому забезпечити довгострокову цінність для зацікавлених сторін [15, с. 14]. З моєї точки зору, автор в цьому випадку підкреслює доволі важливу рису конкурентоспроможності підприємства – здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища, які, наприклад, в Україні (в умовах воєнного стану) часто характеризуються невизначеністю та турбулентністю. Проте дефініція, яку пропонує С. В. Жияков, підкреслює лише окремі характерні особливості конкурентоспроможного підприємства, але деякі важливі аспекти автор залишив поза увагою.

Одним з найбільш влучних нам вбачається визначення, яке пропонують Г. В. Височин та І. М. Вавдійчик – на їх думку, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як його здатність здійснювати фінансово-господарську діяльність в рамках конкретного ринкового сегменту більш ефективно у порівнянні з конкурентами, і при цьому забезпечувати стабільний

попит на власну продукцію (автори використовують маркетинговий підхід до тлумачення цієї категорії). Водночас, ці автори наголошують на тому, що конкурентоспроможне підприємство також має бути здатним забезпечити фінансову прибутковість і власний розвиток у короткостроковій і довгостроковій перспективі [12, с. 22].

Разом з тим, необхідно підкреслити, що деякі сучасні українські автори на основі опрацювання численних зарубіжних та українських джерел виокремлюють різні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, які розкривають ті чи інші характерні риси цієї категорії. Так, наприклад, О. Ю. Бочко та Ю. Г. Бочарова пропонують виділяти одразу декілька різних підходів до тлумачення сутності конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Згадані українські автори, які пропонують підхід	Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства
1	2	3
Порівняльний підхід	Г. В. Височин та І. М. Вавдійчик	Ґрунтується на оцінці його здатності змагатися на ринку шляхом співставлення з іншими учасниками. Йдеться насамперед про прямі конкурентні компанії, які виробляють продукцію зі схожим призначенням або близькими характеристиками, діють у тому самому ринковому середовищі та в однаковий часовий період
Ресурсний підхід	-	Акцентує увагу на тому, що ключовим чинником здатності компанії утримувати й розширювати свої позиції на ринку є наявність необхідних ресурсів та ефективність їх використання. Йдеться не лише про матеріальні чи фінансові активи, а й про людський капітал, технології, інформаційні потоки та організаційні можливості
Маркетинговий, або ринковий, підхід	О. М. Михайлик, М. С. Давидчук, Л. М. Закревська, Л. В. Страшинська, О. М. Данкеєва та І. Г. Кадирус	У цьому контексті конкурентоспроможність розглядається не лише як результат ефективного використання ресурсів чи технологій, а передусім як уміння створювати додаткову цінність для клієнта, яка відрізняє підприємство від інших учасників ринку

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Продуктовий підхід	М. Б. Махсма і П. Г. Банщиков	Ґрунтується на ототоженні ринкової сили компанії з характеристиками її продукції. У межах цього підходу конкурентоспроможність підприємства фактично розглядається як похідна від конкурентоспроможності товарів чи послуг, які воно пропонує
Атрибутивний підхід	-	У цьому контексті конкурентоспроможність трактується як результат наявності унікальних характеристик, що вирізняють підприємство серед інших учасників ринкової взаємодії. Це можуть бути специфічні технології, неповторні властивості товару, особливий стиль обслуговування або репутаційні чинники, які формують додаткову цінність для споживачів
Динамічний підхід	С. В. Жиляков	Акцентує увагу на змінності цієї характеристики у часі. У його межах конкурентоспроможність трактується як процес, який потребує постійного оновлення та адаптації, адже переваги, що забезпечують успіх сьогодні, можуть втратити актуальність завтра
Функціональний підхід	-	У цьому контексті конкурентоспроможність трактується як інтегральний показник, що відображає рівень організації виробничих процесів, якість управління та результативність стратегічних рішень
Системний підхід	Л. М. Закревська, Л. В. Страшинська та О. М. Данкєєва, О. М. Михайлик та М. С. Давидчук	Базується на максимально широкому врахуванні всієї сукупності чинників, параметрів та умов, що впливають на її формування. У межах цього підходу конкурентоспроможність трактується як результат складної взаємодії ресурсів, організаційних процесів, стратегічних рішень та зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [17-18] та за даними Додатку А

Український автор В. М. Лич підкреслює, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» охоплює соціальні, економічні, екологічні та технологічні складові, що взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну. Більш детальна характеристика цих складових наведена на рис. 1.1.

Економічна складова конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності ефективно функціонувати на ринку, використовуючи ресурси з максимальною продуктивністю, оптимізуючи витрати, забезпечуючи належний рівень якості продукції та впроваджуючи інноваційні рішення, що дозволяють формувати зважену цінову політику

Соціальна складова конкурентоспроможності підприємства передбачає врахування наслідків його діяльності для суспільного добробуту, рівня зайнятості та соціальної стабільності, а також відповідність очікуванням споживачів і громадськості. Ключовим чинником виступає корпоративна соціальна відповідальність, яка формує позитивний імідж компанії та забезпечує стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі

Технологічний аспект конкурентоспроможності підприємства визначає його здатність своєчасно реагувати на зміни у сфері технологій, розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, що забезпечують утримання та посилення ринкових позицій. Сюди можна віднести застосування сучасних методів автоматизації, цифрових інструментів та використання наукових досягнень

Екологічна складова конкурентоспроможності підприємства відображає його здатність інтегрувати принципи сталого розвитку у виробничо-економічну діяльність, забезпечуючи відповідність екологічним стандартам та мінімізацію антропогенного впливу. Створення екологічно орієнтованої продукції та впровадження природоохоронних технологій формують довгострокові конкурентні переваги через зростання соціального капіталу та довіри з боку споживачів і бізнес-партнерів

Рисунок 1.1 – Складові категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: розроблено автором на основі [19, с. 75]

Слід зазначити, що різні автори виокремлюють різні чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Так, наприклад, Г. Є. Ямненко підкреслює, що одним з найбільш важливих чинників є наявність у підприємства креативного потенціалу. На її думку, сучасна економічна реальність демонструє постійне загострення конкурентної боротьби, і це змушує підприємства шукати нові інструменти для залучення та утримання клієнтів. Ефективне функціонування та розвиток компанії в умовах ринкової динаміки безпосередньо пов'язані з нарощуванням її креативного потенціалу, який стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності [20, с. 1015].

Водночас, Н. М. Чухраєва вважає, що важливим чинником формування конкурентоспроможності підприємства є забезпечення ефективного використання людських ресурсів. На її думку, в сучасних умовах одним із

ключових завдань організації стає оптимізація використання людського потенціалу. При цьому підвищення ефективності управління персоналом сприяє зміцненню конкурентних переваг та забезпечує економічну стабільність підприємства, формуючи основу його довгострокового розвитку [21, с. 29].

Разом з тим, Л. М. Закревська, Л. В. Страшинська та О. М. Данкесва вважають, що одним з основних чинників формування конкурентоспроможності підприємства є використання цифрових технологій та інструментів: такі чиники, як онлайн-брендинг, присутність у соціальних мережах та ефективність електронних комунікацій в умовах цифровізації стають критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності та підтримки конкурентних переваг підприємства [13, с. 183].

При цьому О. М. Михайлик та М. С. Давидчук вважають, що фактори формування конкурентоспроможності підприємства умовно поділяються на зовнішні та внутрішні:

- до зовнішніх належать політична ситуація в країні, характер економічних зв'язків, рівень конкуренції, розміщення виробничих потужностей, забезпеченість сировиною, загальний стан техніки й технологій, система управління промисловістю, концентрація виробництва та чинна законодавча база;

- внутрішні фактори охоплюють систему управління та методи її реалізації, відповідність технологій виробничим процесам, рівень організації виробництва, систему стратегічного планування, орієнтацію на маркетингову концепцію, інноваційність виробництва, здатність задовольняти додаткові потреби споживачів та якість розробки нових товарів [11].

Отже, конкурентоспроможність підприємства як наукова категорія відображає комплексну здатність організації забезпечувати ефективне функціонування в умовах ринкової конкуренції. Вона охоплює економічні, соціальні, технологічні, екологічні та організаційні аспекти, що формують стійкі переваги у взаємодії з конкурентами. Конкурентоспроможність

виступає інтегральним показником, який поєднує інноваційність, якість продукції, ефективність управління та здатність задовольняти потреби споживачів, забезпечуючи довгострокову стабільність.

1.2 Сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є ключовим інструментом стратегічного управління, адже воно дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, оцінити її позиції на ринку та виявити потенційні можливості для розвитку. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємства стикаються з постійними викликами, пов'язаними зі зміною технологій, зростанням вимог споживачів та посиленням конкуренції.

Систематичне оцінювання конкурентоспроможності допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації ресурсів, впровадження інновацій та вдосконалення маркетингових стратегій. Воно також сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню економічної стабільності підприємства. Крім того, аналіз конкурентоспроможності дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати ризики та зміцнювати довіру з боку споживачів і партнерів.

Необхідно підкреслити, що серед публікацій представників наукового середовища можна зустріти різні погляди щодо виокремлення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Так, наприклад, І. О. Панова та Д. С. Зерненкова вважають, що для оцінювання конкурентоспроможності підприємств доцільно застосовувати 5 методик –

мова йде про SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, порівняльний аналіз, оцінку задоволеності клієнта та оцінювання ринкової частки [22, с. 231].

Водночас, В. М. Ходаківський та деякі інші українські автори вважають, що конкурентоспроможність підприємства слід оцінювати з точки зору оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства – за такими ознаками, як рейтинг, обсяг продажу, або ж поєднання цих двох методів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

Методи	Коротка характеристика
Методика оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх рейтингу	Її головною перевагою є простота застосування та можливість оперативного отримання інформації про якість продукції, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас існують і певні обмеження: методика не охоплює всі характеристики товару, оскільки акцент робиться переважно на якісних параметрах, тоді як економічні показники залишаються поза увагою. Це знижує її придатність для середньо- та довгострокового планування, адже вона не враховує комплексного впливу фінансових та управлінських чинників
Диференційний метод оцінки конкурентоспроможності	Диференційний метод оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на порівнянні окремих параметрів досліджуваного товару з базовими показниками аналогічної продукції. Його застосування дозволяє визначити наявність конкурентних переваг або виявити слабкі сторони аналізованого виробу у співставленні з ринковими аналогами. Водночас цей метод має суттєве обмеження: він не враховує вагомості кожного параметра у формуванні споживчих переваг. Тобто результати диференційного аналізу відображають лише факт відповідності чи невідповідності продукції певним характеристикам, але не дають змоги оцінити їхню реальну значущість для покупця при прийнятті рішення щодо вибору товару
Змішаний (комплексний) метод	Оскільки на практиці доволі часто оцінити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства за значеннями окремих показників не вдається, то поширення набули змішані та комплексні методи оцінки

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Разом з тим, К. Ю. Соколюк та А. Д. Грицай вважають, що методологія оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризується багатоваріантністю підходів, а найчастіше застосовуються класичні фінансові індикатори, такі як ліквідність, рентабельність чи оборотність активів. Крім того, також використовуються інструменти стратегічного аналізу – SWOT,

бенчмаркінг та інтегральні індекси. Додатково використовуються індексний метод, аналіз сукупної факторної продуктивності (TFP), метод витрат і вигід, економіко-математичні моделі та сценарне прогнозування [24, с. 204].

На їх думку, особливу значущість має багатофакторний підхід, який передбачає комплексне використання різних методів для отримання більш об'єктивної оцінки. Він враховує не лише фінансово-економічні показники, а й інноваційний потенціал, якість управління, кадровий склад, здатність до адаптації в умовах зовнішніх викликів та інтеграцію у глобальні ринки [24, с. 204].

З моєї точки зору, окремої уваги слід приділити публікаціям Ю. С. Богачука, у яких автор здійснює групування і класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Ознака класифікації	Група методів
За рівнем об'єкта	Продуктові
	Підприємницькі
	Територіально-галузеві
За джерелами даних	Статистичні
	Експертно-аналітичні
	Комбіновані
За змістом показників	Економічні
	Ринкові
	Соціально-інституційні
За технікою обробки інформації	Індексні
	Графічні
	Матричні
	Гібридні
За рівнем стратегічності	Стратегічні
	Тактичні

Джерело: розроблено автором на основі [25, с. 137] та за даними Додатку Б

Отже, можемо зробити висновок, що Ю. С. Богачук виділяє 15 методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, які він групує за п'ятьма різними ознаками. При цьому Ю. С. Богачук також пропонує здійснювати класифікацію методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств (Додаток В).

На мою думку, окремої уваги слід приділити методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який базується на побудові конкурентної карти ринку. Цей метод можна вважати одним із найважливіших інструментів стратегічного аналізу, оскільки дозволяє підприємству оцінити власні позиції відносно конкурентів та визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. Конкурентна карта ринку поєднує кількісні та якісні параметри, формуючи цілісне уявлення про структуру ринку.

Конкурентна карта ринку як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства виступає важливим елементом сучасного стратегічного менеджменту. Її побудова ґрунтується на класифікації конкурентів за ринковими позиціями, що дозволяє виділити лідерів, компанії з проміжними результатами та аутсайдерів. Такий підхід забезпечує підприємству можливість не лише визначити власну частку ринку, але й оцінити динаміку конкурентного середовища та виявити потенційні загрози чи можливості. Особливістю конкурентної карти є те, що вона враховує асиметрію розподілу ринкових часток, коли значна їх частина концентрується навколо середнього значення, що створює різні сценарії розвитку для окремих груп підприємств.

Використання конкурентної карти дозволяє підприємству здійснювати комплексний аналіз ринку, поєднуючи фінансові показники, маркетингові характеристики та інноваційний потенціал. Вона є інструментом не лише діагностики поточного стану, а й прогнозування майбутніх тенденцій, що робить її корисною для стратегічного планування. Крім того, конкурентна карта може бути інтегрована з іншими методами оцінювання, такими як SWOT-аналіз чи бенчмаркінг, що підвищує об'єктивність результатів.

При цьому слід зазначити, що діагностика конкурентного середовища підприємства за допомогою конкурентної карти ринку передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів, наведених на рис. 1.2:

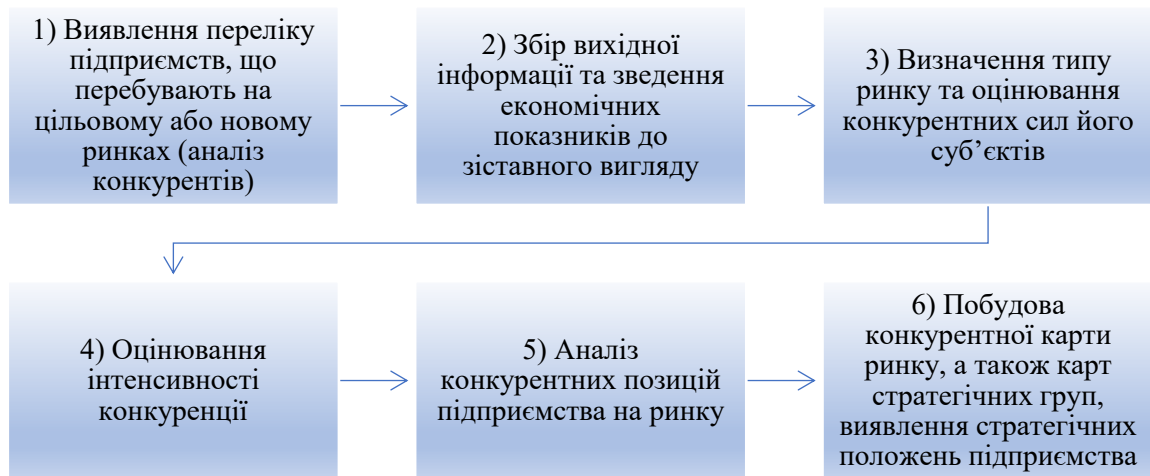


Рисунок 1.2 – Етапи діагностики конкурентного середовища підприємства за допомогою конкурентної карти ринку

Джерело: розроблено автором на основі [26, с. 88]

У табл. 1.6 наведено показники, розрахунки яких необхідні для побудови конкурентної карти.

Таблиця 1.6 – Методика розрахунку ринкових часток фірм

Показник	Методика розрахунку
1	2
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду або на кінець базового	$S = V_b / V_m$ S – ринкова частка фірми на початок періоду, V_b – обсяг реалізації фірми на початок періоду, V_m – обсяги ринку на початок періоду
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду	$S' = V_{b'} / V_{m'}$ S' – ринкова частка фірми на кінець періоду, $V_{b'}$ – обсяг реалізації фірми на кінець періоду, $V_{m'}$ – обсяги ринку на кінець періоду
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	$S_m = 1/N$ S_m – середньоарифметична ринкова частка, N – кількість фірм на ринку
Середня ринкова частка фірм, які мають слабку конкурентну позицію	$S_{m1} = 1/N_1 * \sum S_i$, де $i = 1 \dots N_1$ S_{m1} - середньоарифметична ринкова частка фірми із слабкою конкурентною позицією, N_1 - кількість фірм зі слабкою конкурентною позицією.

Продовження табл. 1.6

1	2
Середня ринкова частка фірм, які мають сильну конкурентну позицію	$m2 = 1/N2 * \sum Si$, де $i = 1 \dots N2$ $Sm2$ - середньоарифметична ринкова частка фірми із сильною конкурентною позицією, $N2$ - кількість фірм зі сильною конкурентною позицією
Темп приросту частки фірми на ринку	$Ts = (S' - S)/S$
Темп зростання ринку	$TT = V'm/Vm - 1$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	$\sigma1 = ((\sum (Si - Sm1)^2)/N1)^{0,5}$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	$\sigma2 = ((\sum (Si - Sm2)^2)/N2)^{0,5}$
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	$\sigma T = ((\sum (Ts - Tt)^2)/N)^{0,5}$

Джерело: розроблено автором на основі [27, с. 59]

Фінансові результати діяльності підприємства та його конкурентів, а також розподіл ринкових часток дають змогу окреслити кілька типових позицій компаній у конкурентному середовищі. Серед них виділяють лідера ринку, який характеризується найбільшими показниками частки, аутсайдера, що займає мінімальні позиції, а також проміжні групи, які відображають сильні та слабкі конкурентні позиції.

Після визначення ключових індикаторів ринкового середовища та розрахунку часток окремих підприємств формується конкурентна карта ринку (табл. 1.8). Вона виступає інструментом візуалізації та аналітичного узагальнення, що дозволяє чітко визначити місце конкретної компанії у структурі ринку та оцінити її перспективи розвитку в умовах конкурентної боротьби.

Побудова конкурентної карти ринку дає змогу комплексно оцінити статус підприємств у конкурентному середовищі, визначити характерні особливості розвитку конкуренції та специфіку ринкової ситуації. Завдяки цьому інструменту можна встановити рівень домінування окремих компаній, ідентифікувати ключових та найбільш небезпечних конкурентів, а також визначити відносну позицію аналізованої фірми серед інших учасників ринку.

Важливим етапом у процесі дослідження конкурентних позицій торговельно-посередницького підприємства є аналіз розміру та динаміки ринкових часток конкурентів, виявлення чинників, що впливають на зміну частки самого підприємства, групування основних гравців ринку та розрахунок середніх значень ринкових часток для кожної групи.

Таблиця 1.7 – Конкурентна карта ринку

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки				
		Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
	Швидке покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_{max} > T_s > T_{t+3\sigma t}$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_{max} > T_s > T_{t+3\sigma t}$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_{max} > T_s > T_{t+3\sigma t}$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_{max} > T_s > T_{t+3\sigma t}$
	Покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_{t+3\sigma t} > T_s > T_t$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_{t+3\sigma t} > T_s > T_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_{t+3\sigma t} > T_s > T_t$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_{t+3\sigma t} > T_s > T_t$
	Погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma t$
	Швидке погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_{m+3\sigma 2}$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$	$S_m > 3\sigma 2 > S > S_m$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$	$S_m > S > S_m - 3\sigma 1$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$	$S_m - 3\sigma 1 > S > S_{min}$ $T_t - 3\sigma t > T_s > T_{min}$

Джерело: розроблено автором на основі [27, с. 61]

У науковій літературі конкурентна карта ринку розглядається як спосіб візуалізації конкурентного середовища, що сприяє прийняттю управлінських рішень та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Вона дозволяє підприємству чітко визначити своє місце у галузевій структурі, оцінити рівень загроз з боку конкурентів та розробити ефективні стратегії позиціонування. Такий підхід дозволяє не лише візуалізувати конкурентне середовище, але й

сформувати обґрунтовані висновки щодо перспектив розвитку підприємства та його можливостей у боротьбі за ринкові позиції.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ФІЗІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та його зовнішнього середовища господарювання

ТОВ «Фізі» є сучасним українським підприємством, що було засноване у 2021 році в Києві, і яке спеціалізується на виробництві та реалізації харчових продуктів – енергетичних та кондитерських батончиків, які поєднують користь і смак, пропонуючи споживачам альтернативу традиційним солодоцям. Її діяльність охоплює як виробничу сферу, так і торгівлю, включаючи онлайн-продажі через власний сайт, що дозволяє охоплювати широку аудиторію в Україні та за її межами [31].

Загальні юридичні відомості про ТОВ «Фізі» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна юридична інформація про ТОВ «Фізі»

Код ЄДРПОУ	44321486
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації юридичної особи	19.07.2021
Розмір статутного капіталу	8 500 000 грн.
Основний вид діяльності відповідно до КВЕД	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Індивідуальний податковий номер	443214826589
Юридична адреса	03124, Україна, м. Київ, вул. Миколи Василенка, буд. 7а (офіс 2-28)
Керівник	Паньковецький Олександр Юрійович

Джерело: розроблено автором на основі [32-34]

Засновник ТОВ «Фізі» Олександр Паньковецький стверджує, що від моменту створення досліджуваного підприємства він одразу планував здійснювати експансію на зарубіжні ринки [35]. Тобто підприємець сфокусував зусилля на реалізації так званої стратегії «born global» - бізнес-підходу, за якого компанія прагне отримувати значну частину своїх доходів на

міжнародних ринках практично відразу або вже через кілька років після заснування. При цьому Олександр Паньковецький підкреслює, що початкові інвестиції у проєкт створення ТОВ «Фізі» склали 100 тис. дол. США, і вже через 10 місяців після початку виробничої діяльності продукція досліджуваного підприємства почала експортуватися на ринки зарубіжних країн (в першу чергу, європейських). Зазначимо при цьому, що з метою розширення бізнес-діяльності ТОВ «Фізі» поступово почало залучати грантові кошти і ресурси банківського кредитування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Джерела фінансування бізнес-діяльності ТОВ «Фізі»

Джерело	Обсяг фінансування
Стартові інвестиції засновника	100 тис. дол. США
Банківські кредити	5,3 млн. грн.
Грантові кошти	5,7 млн. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [35-37]

Зазначимо також, що процес розширення бізнес-діяльності досліджуваного підприємства також вимагав розширення штату працівників – так, за період 2022-2025 рр. чисельність персоналу ТОВ «Фізі» зросла з 2 до 43 осіб (рис. 2.1).

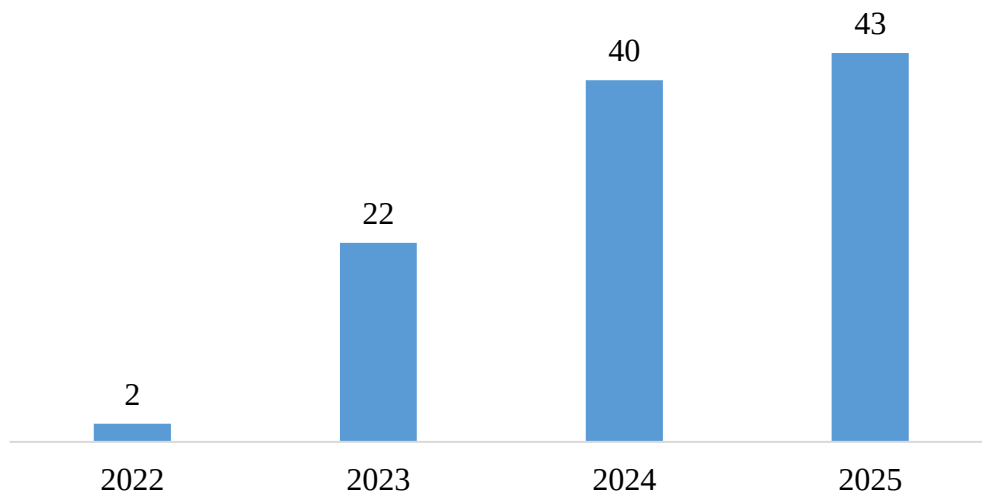


Рисунок 2.1 – Чисельність персоналу ТОВ «Фізі» за 2022-2025 рр., осіб

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Технологічна перевага продукції ТОВ «Фізі» полягає у використанні виключно рослинних компонентів, що підтверджується сертифікатами «Vegan», «No added sugar», «Plant based» та «Gluten free», а також членством у міжнародній спільноті «Gluten free society» [38-40]. Зазначимо при цьому, що лінійка батончиків ТОВ «Фізі» включає в себе 4 види (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Асортимент продукції ТОВ «Фізі»

Назва лінійки	Види смаків	Особливості складу
Protein	«Choco+almond», «Hazelnut», «Hazelnut+choco», «Matcha+raspberry», «Peanut+cacao»	Основу батончиків складають ядра горіхів (мигдаль, арахіс чи фундук), а також ізолят горохового протеїну, у якому міститься 85% білка. Концентрований екстракт яблучного соку забезпечує солодкий смак батончиків. Для глазурування використовується какао-масло, терте какао і какао-порошок зі зниженим вмістом жиру, а також мальтит, лецитин та ваніль
Guilty pleasure	«Hazelnut+himalayan salt», «Hazelnut+caramel», «Peanut+caramel» «Double coco», «Coconut cookie+almond»	Ядра фундука, мигдалю, арахісу та кеш'ю, кокосова карамель, кокосова стружка, ваніль, фініки, рожева гімалайська сіль, шоколадна глазурь з какао
Mood booster	«Choco crunch», «Mood booster», «Crispy Hazelnut», «Salted Caramel»	Ядра фундука, ваніль, фініки, рожева гімалайська сіль, шоколадна глазурь з какао
Keto	«Strawberry + almond», «Vanilla + salt», «Banana + peanut»	Ядра мигдалю, лимон, полуниця, шоколадна глазурь з какао

Джерело: розроблено автором на основі [38-41]

Важливою відмінністю від масових аналогів є використання натурального шоколаду на основі какао-масла та тертого какао замість дешевої кондитерської глазури з пальмовою олією, що суттєво підвищує споживчу цінність та смакові якості. Кожен інгредієнт, від ядер горіхів до концентрату яблучного соку, проходить ретельний відбір, що дозволяє компанії відповідати тренду «clean label» та забезпечувати тривалий термін

зберігання до дев'яти місяців завдяки індивідуальному флоу-пак пакуванню [38].

Варто підкреслити, що перевагою батончиків ТОВ «Фізі» є те, що вони не містять глютену та рафінованого цукру. Натомість у їх складі присутні МСТ-жири, які бренд FIZI вперше застосував в Україні для виробництва снєків. Ці компоненти є додатковим джерелом енергії та засвоюються значно швидше й легше, ніж інші види жирів. Наукові дослідження доводять, що регулярне споживання МСТ може позитивно впливати на настрій, травлення, засвоєння вітамінів, когнітивні процеси, а також сприяти контролю ваги завдяки відчуттю ситості та активізації метаболізму. Крім того, продукція ТОВ «Фізі» має низьку калорійність, містить 10 грамів рослинного протеїну та приємний смак [42].

Слід також окремо наголосити на лінійці батончиків «Keto», які призначені для споживачів, які притримуються кето-дієти чи просто піклуються про власне здоров'я і контролюють раціон харчування. Так, головною перевагою кето-батончиків є низький вміст вуглеводів та відсутність білого цукру, що робить продукт ідеальним для дотримання кето-дієти. У складі присутні рослинний протеїн (8-11 г у кожному батончику), корисні жири, які забезпечують тривале відчуття ситості, а також пребіотик інулін, що сприяє здоровій мікрофлорі кишківника. Батончики мають близько 160 калорій та містять мінімум природного цукру, тому допомагають контролювати вагу й стабілізувати рівень глюкози в крові. Важливо й те, що вони є веганським продуктом, без глютену та лактози [39].

Здійснюючи характеристику зовнішнього середовища ТОВ «Фізі», зазначимо, що в роботі буде використано такий метод, як PEST-аналіз. Цей вид аналізу дозволяє підприємствам оцінювати вплив зовнішніх факторів на їхню діяльність, і охоплює чотири ключові компоненти: політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти.

Політичні фактори визначають стабільність законодавства та державної політики, економічні – рівень інфляції, валютні коливання,

купівельну спроможність та інші економічні чинники. Соціальні фактори відображають зміни у споживчих перевагах та демографії, а технологічні – розвиток технологій, інновацій і цифрових рішень (табл. 2.4). Використання PEST-аналізу допомагає підприємствам своєчасно адаптувати стратегію, мінімізувати ризики та знаходити нові можливості для розвитку.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТОВ «Фізі»

Група чинників 1	Чинник 2	Причинно-наслідковий зв'язок для підприємства 3
(Р) Політичні	Державна підтримка бізнесу в рамках програми кредитування «5-7-9»	Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» була запроваджена урядом України у 2020 році як механізм фінансової підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу. Її мета – забезпечити доступ підприємців до дешевих кредитних ресурсів, що стимулює розвиток економіки та створення робочих місць. Програма передбачає компенсацію частини відсоткової ставки державою, завдяки чому підприємці можуть отримати кредити під 5%, 7% або 9% річних залежно від умов та цілей фінансування. Для масштабування виробництва підприємство скористалося державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» - отриманий кредит у ProCredit Bank під державну гарантію дозволив ТОВ «Фізі» розширити виробничі потужності, модернізувати обладнання та забезпечити стабільний обіг сировини. Це стало основою для виходу продукції у великі торговельні мережі України та поступового просування на ринки ЄС
	Ведення повномасштабних бойових дій на території України	Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність ТОВ «Фізі»: постійні обстріли та блекаути призводили до перебоїв у виробництві, а логістичні труднощі ускладнювали постачання продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Додатковим викликом стало різке зростання вартості сировини, зокрема какао-масла. Проте в умовах обстрілів, блекаутів та логістичних труднощів компанія зберегла команду без скорочень і продовжила постачання продукції. Важливим напрямом стала експансія на зовнішні ринки: вже через рік після старту ТОВ «Фізі» почало експортувати батончики до Польщі, а нині має партнерів у Іспанії, Литві, ОАЕ, Чехії та Великій Британії. Крім комерційної діяльності, бренд реалізує соціальні ініціативи, зокрема програму Charity bar, завдяки якій понад 22 000 батончиків було передано українським захисникам

Продовження табл. 2.4

1	2	3
(E) Економічні	Інфляція та девальвація гривні	Інфляція та девальвація здійснюють потужний вплив на діяльність ТОВ «Фізі», особливо в умовах нестабільної економіки та війни. Так, наприклад, внаслідок зростання вартості какао-масла стало серйозним викликом для досліджуваного підприємства, оскільки за час війни ціна на цей ключовий інгредієнт зросла у чотири рази, що суттєво збільшило собівартість продукції та створило додатковий фінансовий тиск на компанію. Попри це, ТОВ «Фізі» не зупинило розвиток: підприємство оптимізувало виробничі процеси, залучило кредити та гранти для модернізації обладнання й розширення потужностей
	Зниження купівельної спроможності населення України	Зниження купівельної спроможності українців під час війни стало серйозним викликом для ТОВ «Фізі». Через падіння доходів населення попит на продукцію зменшився, що ускладнило реалізацію товарів на внутрішньому ринку. Компанія була змушена адаптуватися: оптимізувати виробничі процеси, контролювати витрати та шукати нові канали збуту. Важливим рішенням стало активне просування на зовнішні ринки. Експорт до Польщі, Іспанії, Литви, ОАЕ, Чехії та Великої Британії дозволив компенсувати втрати від зниження внутрішнього попиту
(S) Соціальні	Загострення демографічної кризи в Україні	Демографічні чинники відіграють важливу роль у формуванні стратегії та операційної діяльності досліджуваного підприємства, особливо в умовах сучасних викликів в Україні. Основними проявами впливу демографічного чинника на діяльність ТОВ «Фізі» є зменшення чисельності населення: це зменшує кількість споживачів продукції ТОВ «Фізі» на внутрішньому ринку та ускладнює пошук робочої сили. Крім того, важливу роль відіграє процес старіння населення – зростання частки людей старшого віку, що змінює структуру попиту (наприклад, старше покоління менше споживає кондитерську продукцію та функціональні батончики). Врешті решт, негативно впливає також зниження народжуваності і відтік значної частини населення закордон
	Реалізація проєктів корпоративної соціальної відповідальності	Одним із ключових проєктів компанії стала ініціатива Charity bar, завдяки якій понад 22 тисячі батончиків було передано українським військовим. Це не лише підтримка армії, а й приклад соціальної згуртованості бізнесу в умовах війни. Крім цього, ТОВ «Фізі» реалізує освітні та соціальні проєкти, спрямовані на популяризацію здорового харчування серед молоді та підтримку локальних громад. Компанія поєднує комерційні цілі з суспільною користю, демонструючи, що навіть малий бізнес може робити вагомий внесок у розвиток країни

Продовження табл. 2.4

1	2	3
(Т) Технологічні	Автоматизація виробничих процесів і розширення виробничих потужностей	Автоматизація виробничих процесів дасть змогу для ТОВ «Фізі» виробляти більше продукції, робити це швидше і дешевше, а значить – знизити її вартість для покупця. Крім того, завершення ремонту виробництва і переїзд у нове приміщення (більшої площі) починаючи з 2025 року дадо змогу ТОВ «Фізі» виробляти у сім разів більше продукції. Крім того, це дозволяє виробляти продукцію не лише під брендом FIZI, але й під іншими брендами
	Використання МСТ-жирів як конкурентна перевага у виробництві батончиків ТОВ «ФІЗІ»	Однією з ключових технологічних переваг компанії стало використання МСТ-жирів (Medium Chain Triglycerides). Ці жири швидко засвоюються організмом, забезпечують додаткову енергію та підтримують когнітивні функції, що робить батончики ТОВ «Фізі» особливо привабливими для спортсменів, людей із високим рівнем активності та тих, хто дбає про здорове харчування. Завдяки МСТ-жирам продукція компанії вирізняється на ринку серед традиційних солодошів, формуючи унікальну нішу функціональних перекусів. Це дозволяє ТОВ «Фізі» не лише задовольняти потреби внутрішнього ринку, а й успішно конкурувати на міжнародному рівні, позиціонуючи бренд як інноваційний та орієнтований на здоров'я споживачів

Джерело: розроблено автором на основі [35-36; 42-43]

Наступним кроком буде здійснення бальної оцінки впливу чинників, зазначених у табл. 2.4., на умови діяльності ТОВ «Фізі». Результати бальної оцінки відобразимо табл. 2.5. Зазначимо при цьому, що для оцінювання буде використано 20-бальну шкалу, значення якої варіюється в діапазоні від «-10» до «10», де показник «-10» означає вкрай несприятливий вплив, а показник «10» – цілком сприятливий.

Таблиця 2.5 – Бальна оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Фізі»

Чинники	Вага, % (А)	Оцінка, бали (В)	Зведена оцінка
1	2	3	4
Державна підтримка бізнесу в рамках програми кредитування «5-7-9»	15	9	1,35
Ведення повномасштабних бойових дій на території України	15	-8	-1,2
Інфляція та девальвація гривні	15	-8	-1,2

Продовження табл. 2.5

Зниження купівельної спроможності населення України	10	-5	-0,5
Загострення демографічної кризи в Україні	10	-7	-0,7
Реалізація проєктів корпоративної соціальної відповідальності	10	7	0,7
Автоматизація виробничих процесів і розширення виробничих потужностей	15	9	1,35
Використання МСТ-жирів як конкурентна перевага у виробництві батончиків ТОВ «ФІЗІ»	10	10	1,0
Всього	100	-	0,8

Джерело: розроблено автором на основі [35-36; 42-43]

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.5, найбільш вагомий негативний вплив на діяльність ТОВ «Фізі» здійснюють економічні чинники, в той час як найбільш вагомий позитивний вплив здійснюють технологічні чинники. Здійснимо розрахунок коефіцієнта впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Фізі», використовуючи дані, наведені у табл. 2.5. Для цього використаємо Формулу 2.1.

$$СМАС = \frac{A_1B_1 + A_2B_2 + \dots + A_nB_n}{(maxAB) \times n} \quad (1)$$

де СМАС – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

А – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

В – експертна оцінки впливу фактора;

п – кількість факторів впливу [44, с. 126].

Результати розрахунку наведено у Формулі 2.

$$0,8 / (1,35 \times 8) = 0,07 \quad (2)$$

Цей показник можна оцінювати за такою шкалою:

- якщо значення коефіцієнта від 0,50 до 1,00 – це позитивний вплив;
- якщо значення коефіцієнта від 0,35 до 0,50 – це сприятливий вплив;
- якщо значення коефіцієнта від 0 до 0,35 – це нейтральний вплив;

- якщо значення коефіцієнта від 0 до -0,35 – це негативний вплив;
- якщо значення коефіцієнта від -0,35 до -0,50 – це загрозливий вплив;
- якщо значення коефіцієнта від -0,50 до -1,00 – це знищуючий вплив [35, с. 126].

Отже, з отриманих даних можемо зробити висновок, що в цілому чинники зовнішнього макросередовища здійснюють нейтральний вплив на діяльність ТОВ «Фізі», оскільки негативний вплив економічних чинників нівелюється позитивним впливом технологічних чинників. На основі PEST-аналіз маркетингологи і керівництво ТОВ «Фізі» можуть формувати ефективні стратегії подальшої діяльності підприємства – розробляти нові продукти, коригувати ціноутворення, обирати оптимальні канали збуту та комунікації. Це забезпечує підприємству конкурентні переваги та стійкий розвиток у мінливих умовах ринку.

2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства

Здійснюючи аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Фізі», слід підкреслити, що досліджуване підприємство розпочало активу виробничо-збутову діяльність у 2022 році, а даних щодо його діяльності за 2025 рік у форматі повноцінних фінансових звітів у вільному доступі наразі немає. Тому аналіз в роботі буде здійснено за період 2022-2024 рр. Зазначимо також, що ТОВ «Фізі» звітує перед контролюючими органами згідно Форми №1-м – спрощеної форми фінансової звітності, яку подають малі підприємства відповідно до вимог українського законодавства [33]. Форма №1-м призначена для суб'єктів господарювання, що відповідають критеріям малого бізнесу – обмежений обсяг доходів і активів, а також відносно невелика кількість

працівників. Звітність за Формою №1-м включає дані Балансу та Звіту про фінансові результати, але у скороченому вигляді.

Розглянемо дані щодо активів ТОВ «Фізі» за 2022-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Активи ТОВ «Фізі» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Код рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/ 2022, %
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	0	0	0	-
первісна вартість	1001	0	-	-	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)	(-)	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	653,30	818,50	-
Основні засоби:	1010	0	743,30	16 465,20	-
первісна вартість	1011	0	907,90	17 269,50	-
знос	1012	(0)	164,60	804,30	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	0	-	-	-
Усього за розділом I	1095	0	1 396,60	17 283,70	-
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100	5,00	187,10	829,10	16582%
у тому числі готова продукція	1103	0	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	253,80	9 672,10	16 497,80	6500%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,90	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10,00	617,30	5 508,60	55086%
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7,90	12 456,50	3 164,70	40059%
Витрати майбутніх періодів	1170	1,80	22,80	32,20	1789%
Інші оборотні активи	1190	1,20	284,30	2 743,00	228583 %
Усього за розділом II	1195	285,60	23 240,10	28 775,40	10075%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-	-	-
Баланс	1300	285,60	24 636,70	46 059,10	16127%

Джерело: розроблено автором на основі [33; 44-46]

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.6, можемо простежити, що ТОВ «Фізі» почало розширювати свою виробничу діяльність починаючи у 2023 році – саме у цей період у досліджуваного підприємства з’явилися незавершені капітальні інвестиції у розмірі 653,3 тис. грн., які зросли до 818,5 тис. грн. у 2024 році. Разом з тим, у 2023 році у ТОВ «Фізі» на балансі з’явилися основні засоби, вартість яких складала 743,3 тис. грн., і зросла до 16,4 млн. грн. у 2024 році – це можна вважати маркером позитивних тенденцій фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фізі». В цілому ж необоротні активи досліджуваного підприємства за період 2023-2024 рр. зросли з 1,3 до 17,2 млн. грн.

Що стосується оборотних активів ТОВ «Фізі», то ми можемо спостерігати стрімке зростання запасів впродовж 2022-2024 рр. – за цей період їх обсяг зріс від 5,0 до 829,1 тис. грн. у вартісному вираженні. Разом з тим, протягом 2022-2024 рр. стрімко зростала також і дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка (разом з основними засобами) формувала основу активів ТОВ «Фізі» за досліджуваний період – це теж можна вважати позитивною тенденцією фінансово-господарської діяльності цього підприємства (рис. 2.2). При цьому її обсяг збільшився за цей час з 253,8 тис. грн. до 16,4 млн. грн., в той час як інша поточна дебіторська заборгованість збільшилась з 10,0 тис. грн. до 5,5 млн. грн.

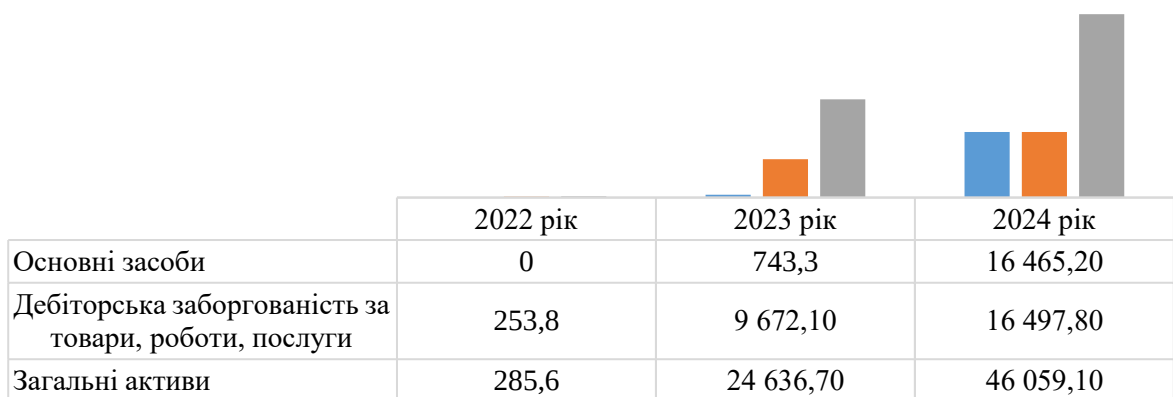


Рисунок 2.2 – Основні засоби і дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги як частина активів ТОВ «Фізі» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [33; 44-46]

Водночас, за період 2022-2024 рр. зросли грошові кошти ТОВ «Фізі» (з 7,9 тис. грн. до 3,1 млн. грн.), а також інші оборотні активи цього підприємства (з 1,2 тис. грн. до 2,7 млн. грн.). В цілому ж оборотні активи ТОВ «Фізі» за період 2022-2024 рр. зросли з 285,6 тис. грн. до 28,7 млн. грн.

Розглянемо дані щодо пасивів ТОВ «Фізі» за період 2022-2024 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Пасиви ТОВ «Фізі» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Код рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/ 2022, %
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,00	5 200,00	5 200,00	5200%
Додатковий капітал	1410	-	-	318,00	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-67,80	3 620,20	7 131,70	20519%
Неоплачений капітал	1425	80,00	72,00	(-)	-
Усього за розділом I	1495	-47,80	8 748,20	12 649,70	36464%
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	5 506,70	10 469,90	-
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:					-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	325,00	8 427,50	14 635,50	4503%
розрахунками з бюджетом	1620	1,00	831,10	941,50	94150%
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	794,70	865,60	-
розрахунками зі страхування	1625	1,10	9,60	41,80	3800%
розрахунками з оплати праці	1630	4,00	58,10	158,20	3955%
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	4 546,40	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2,30	1 055,50	2 616,10	113743%
Усього за розділом III	1695	333,40	10 381,80	22 939,50	6880%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-
Баланс	1900	285,60	24 636,70	46 059,10	16127%

Джерело: розроблено автором на основі [33; 44-46]

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.7, пайовий капітал ТОВ «Фізі» за період 2022-2024 рр. зріс зі 100 тис. грн. до 5,2 млн. грн., що можна вважати позитивною ознакою фінансово-господарської діяльності цього підприємства. Проте ще більш позитивною тенденцією є формування нерозподіленого прибутку впродовж 2023-2024 рр. – на противагу непокритому збитку, який сформувався у ТОВ «Фізі» за підсумками 2022 року. При цьому обсяги нерозподіленого прибутку підприємства зросли з 3,6 млн. грн. у 2023 році до 7,1 млн. грн. за підсумками 2024 року, тобто майже вдвічі. Внаслідок цих змін обсяг власного капіталу ТОВ «Фізі» зріс з від’ємного значення у -47,8 тис. грн. у 2022 році до додатного значення 12,6 млн. грн. за підсумками 2024 року.

Значне зростання власного капіталу досліджуваного підприємства, яке спостерігалось впродовж 2022-2024 рр., свідчить про його фінансову стійкість та успішну діяльність. Зростання власного капіталу ТОВ «Фізі» означає підвищення довіри як з боку партнерів, так і з боку кредиторів – про це свідчить, зокрема, формування довгострокових зобов'язань і залучення цільового фінансування, які за період 2023-2024 рр. зросли з 5,5 до 10,4 млн. грн. Таке зростання є наслідком залучення кредитних коштів банківських структур і грантових коштів від програми від «Дія.Бізнес», про які мова йшла раніше [35-36].

Якщо ж говорити про поточні зобов'язання, то в їх структурі основну роль відігравала поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка за період 2022-2024 рр. зросла з 325,0 тис. грн. до 14,6 млн. грн. Вагому роль у структурі поточних зобов'язань ТОВ «Фізі» відігравали також інші поточні зобов'язання – за період 2022-2024 рр. їх обсяг зріс з 2,3 тис. грн. до 2,6 млн. грн. Значне зростання інших поточних зобов'язань підприємства свідчить про збільшення його короткострокових фінансових обов'язків перед контрагентами чи державними органами. До цієї категорії належать розрахунки з постачальниками, аванси отримані від клієнтів, податкові платежі та інші борги, які мають бути погашені протягом року. Таке зростання

може означати активізацію господарської діяльності, розширення обсягів виробництва чи продажів, але водночас воно підвищує ризики ліквідності.

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.7, ми також можемо спостерігати, що за підсумками 2024 року у ТОВ «Фізі» сформувалися доходи майбутніх періодів обсягом 4,5 млн. грн. – це свідчить про те, що досліджуване підприємство отримало кошти авансом, але ще не заробило їх у звітному періоді. Тобто контрагенти оплачують товари і послуги ТОВ «Фізі» наперед, проте фактичне виконання зобов’язань за цими платежами відбудеться пізніше.

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.7, загальний обсяг поточних зобов’язань ТОВ «Фізі» за період 2022-2024 рр. зріс з 333,4 тис. грн. до 22,9 млн. грн. При цьому ми можемо спостерігати, що обсяг поточних зобов’язань досліджуваного підприємства за підсумками 2024 року був майже вдвічі більшим за його власний капітал, проте меншим за його оборотні активи, тому критичних ризиків ліквідності і платоспроможності у ТОВ «Фізі» не спостерігається. Разом з тим, варто наголосити, що валюта балансу цього підприємства за період 2022-2024 рр. зросла з 285,6 тис. грн. до 46,0 млн. грн. (рис. 2.3), що є позитивним маркером фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фізі».

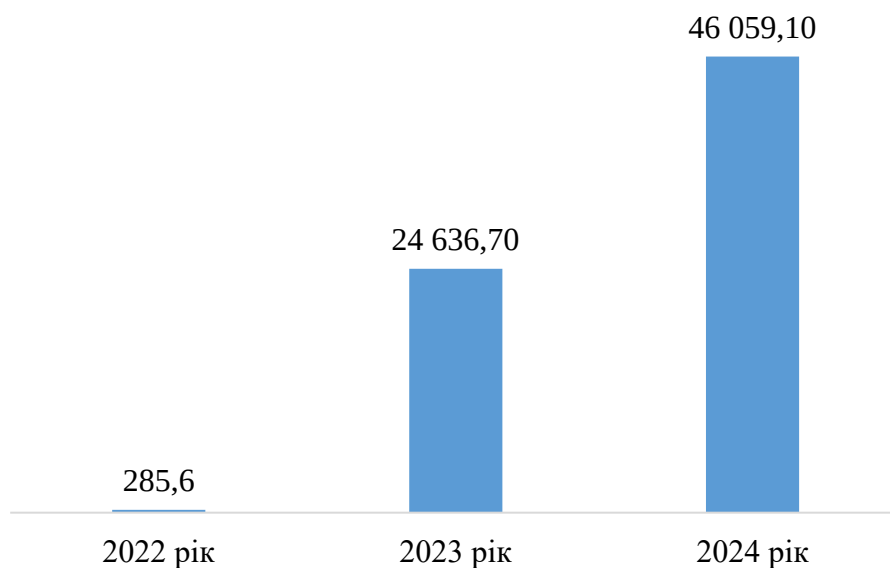


Рисунок 2.3 – Валюта балансу ТОВ «Фізі» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [33; 44-46]

Що стосується фінансових результатів ТОВ «Фізі», то варто наголосити, що це підприємство впродовж 2022-2024 рр. активно нарощували обсяги продажу продукції, внаслідок чого чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг зріс з 462,3 тис. грн. до 81,4 млн. грн. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Фінансові результати ТОВ «Фізі» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Код рядка	2024 рік	2023 рік	2022 рік	2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 479,70	37 792,10	462,30	17625%
Інші операційні доходи	2120	957,40	249,60	-	-
Інші доходи	2240	909,30	-	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	83 346,40	38 041,70	462,30	18029%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 243,40	28 789,40	481,00	10446%
Інші операційні витрати	2180	27 736,50	4 769,60	48,80	56837%
Інші витрати	2270	989,40	(-)	(-)	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	78 969,30	33 559,00	529,80	14905%
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 377,10	4 482,70	-67,50	7485%
Податок на прибуток	2300	865,60	794,70	(-)	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 511,50	3 688,00	-67,50	6202%

Джерело: розроблено автором на основі [33; 44-46]

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.8, можемо простежити, що за підсумками 2022 року собівартість реалізованої (товарів, робіт, послуг) перевищувала чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Фізі». Крім того, інші операційні витрати цього підприємства складали 48,8 тис. грн., внаслідок чого у підприємства сформувався чистий збиток у розмірі 65,7 тис. грн. Проте вже з 2023 року собівартість реалізованої (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Фізі» була щороку нижчою за чистий дохід від реалізації продукції, і, навіть попри суттєве зростання інших операційних витрат протягом 2023-2024 рр. з 4,7 до 27,7 млн. грн., досліджуваному підприємству вдалося згенерувати чистий прибуток за цей період (рис. 2.4).

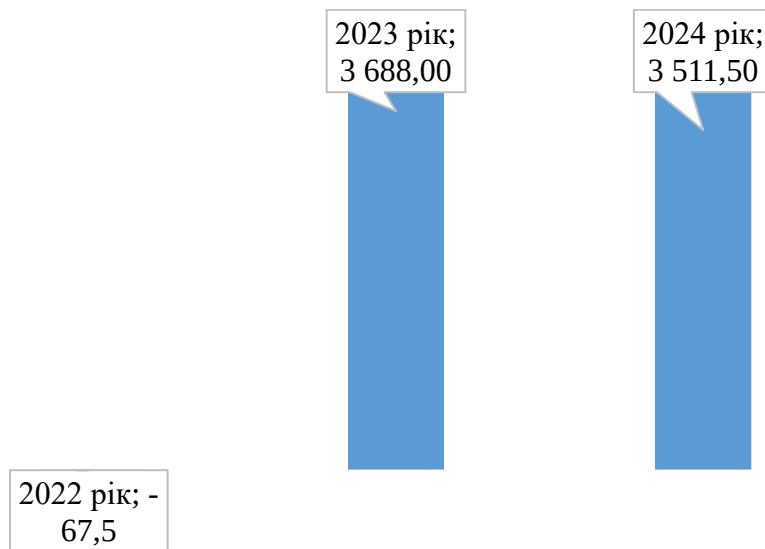


Рисунок 2.4 – Чистий прибуток ТОВ «Фізі» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [33; 44-46]

Отже, аналіз фінансової звітності ТОВ «Фізі» за період 2022-2024 рр. дає змогу зробити висновок, що в цілому фінансово-господарська діяльність цього підприємства була ефективною і результативною, оскільки валюта його балансу доволі стрімко зростала, а саме підприємство перетворилося зі збиткового на прибуткове.

2.3 Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Здійснюючи комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «Фізі», необхідно підкреслити, що хоча світова індустрія батончиків і демонструє ознаки перенасичення через присутність численних транснаціональних гігантів та локальних виробників, український сегмент функціонального харчування все ще перебуває на етапі активного становлення. Сьогодні на вітчизняному ринку співіснують різні формати – від вузькоспеціалізованих протеїнових продуктів до десертних альтернатив.

Якщо говорити про конкурентну стратегію і політику ТОВ «Фізі», то слід зазначити, що керівництво досліджуваного підприємства розглядає конкуренцію в ширшому контексті – експансія ТОВ «Фізі» зумовлена не боротьбою за частку ринку всередині ринкової ніші чи товарної категорії, а глобальною зміною споживчих паттернів у сегменті мас-маркет солодоців [36].

Тобто конкурентна стратегія досліджуваного підприємства фокусується не на витісненні інших виробників, а на поступовій зміні харчових звичок споживачів у масовому сегменті солодоців – мова йде про так звану стратегію «розвиваючого маркетингу».

Специфікою сучасного ринку кондитерських виробів, і, зокрема, функціональних батончиків, є той факт, що споживач обирає не між брендами виробників, а між альтернативами швидкого перекусу – між шоколадом, вафлями чи функціональним продуктом. Тому конкурентна стратегія ТОВ «Фізі» полягає не у боротьбі всередині вузької ринкової ніші, а у створенні рішень, які відповідають реальному ритму життя і конкретним життєвим ситуаціям – від поживного перекусу до усвідомленого вибору корисних і функціональних продуктів. Зростання цього ринкового сегменту відбувається завдяки зміні харчових звичок, що відкриває простір для інновацій, а не для прямої конкуренції [36].

Важливо також підкреслити, що продукція ТОВ «Фізі» представлена не лише на українському, але і на зарубіжних ринках. Наприклад, досліджуване підприємство активно працює на польському ринку через сайт fizi.co [47]. Проте у вільному доступі відсутні дані щодо обсягів експорту і структури продажу продукції ТОВ «Фізі» на зовнішніх ринках, тому в роботі оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства буде здійснена на прикладі українського ринку.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Фізі» в роботі буде здійснено на основі використання такого аналітичного інструменту, як побудова конкурентної карти ринку. При цьому варто зауважити, що побудова

конкурентної карти ринку передбачає оцінювання ринкової частки ТОВ «Фізі» та його основних конкурентів. Тому для отримання релевантних результатів оцінювання важливо розуміти точну кількість конкурентів досліджуваного підприємства, їхні ринкові частки, а також загальний обсяг ринку. Враховуючи той факт, що у вільному доступі є дані щодо обсягів продажів ТОВ «Фізі» лише за 2022-2024 рр., то, відповідно, дані щодо продажів продукції основних конкурентів, а також щодо загального обсягу ринку, слід розглядати за цей самий період.

Водночас слід підкреслити, що, відповідно до даних довідково-аналітичної платформи YouControl, всього в Україні існує 931 діюче підприємство, яке здійснює виробництво продукції в рамках КВЕД «10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів». Серед цих виробників 411 виробників – це юридичні особи у вигляді підприємств, і 520 – фізичні особи-підприємці [48].

Якщо говорити про особливості регіонального розподілу, то найбільша кількість виробників зосереджена у м. Києві, а також Київській, Дніпропетровській, Львівській і Харківській областях (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні регіони концентрації підприємств, які здійснюють діяльність в рамках КВЕД «10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів» (станом на 2026 рік)

Регіон	Кількість підприємств
Київ	175
Дніпропетровська обл.	80
Львівська обл.	76
Київська обл.	70
Харківська обл.	69
Всього	931

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.9, станом на 2026 рік більше чверті виробників продукції в рамках КВЕД «10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів» розташовані у Києві та Київській області, хоча необхідно підкреслити, що адреса реєстрації юридичної особи і фактичне

місцезнаходження виробничих потужностей на практиці не завжди збігаються.

При цьому варто зауважити, що не всі підприємства з 931 є прямими конкурентами ТОВ «Фізі», оскільки ця компанія оперує у доволі вузькій ніші – функціональних батончиках, в той час як більшість з підприємств, які здійснюють діяльність в рамках КВЕД «10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів», виробляють самі різні види кондитерської продукції. При цьому аналіз пропозицій виробників саме функціональних батончиків дозволяє виділити наступні бренди і виробників – Power Pro (ФОП Бац Вікторія Анатоліївна), Space Food (ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»), «АНАМАЄШ pereKUS» (ФОП Витрикуш Юліан Юрійович), EatMe (ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ»), FitWin (ТОВ «ТИМРАТ»), ViteoHemp (ТОВ «VITEO») і Zero One (ТОВ «СПОРТЕР»).

Проте необхідно також зазначити, що не всі з цих підприємств спеціалізуються виключно на виробництві функціональних батончиків, оскільки деяких з них також здійснюють продаж спортивного харчування, біологічно-активних добавок, фармацевтичних препаратів для спорту тощо. До таких підприємств, зокрема, відносяться Zero One (ТОВ «СПОРТЕР») і Power Pro (ФОП Бац Вікторія Анатоліївна). Крім того, продаж енергетичних батончиків також здійснюють бренди «Verde» і ТМ «Кохана», проте дані щодо повної юридичної назви цих підприємств у вільному доступі відсутні, що ускладнює пошук даних щодо обсягів їх збуту.

Що стосується ТМ «АНАМАЄШ pereKUS» (ФОП Витрикуш Юліан Юрійович), то дані щодо обсягів продажу продукції цього виробника також відсутні у вільному доступі. Якщо говорити про ТОВ «ТИМРАТ», то це підприємство, так само як і ТОВ «Фізі», було засноване у 2022 році, проте активну виробничо-збутову діяльність воно розпочало лише у 2024 році, тому його дані щодо продажів не будуть братися до розгляду в якості фірми-конкурента [49].

Тому при розрахунку кількості гравців на ринку енергетичних батончиків ми будемо враховувати всіх цих виробників, тобто значення показника N (кількість фірм на ринку) буде складати 10 фірм (включно з ТОВ «Фізі»).

Проте в якості основних конкурентів будуть розглядатися лише Space Food (ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»), EatMe (ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ») і ViteoHemp (ТОВ «ВІТЕО»). Дані щодо обсягів продажу продукції цих підприємств наведемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Обсяги продажу продукції ТОВ «Фізі», ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА», ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ» і ТОВ «ВІТЕО», тис. грн.

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/ 2022, %
ТОВ «Фізі»	462, 3	38041,7	83346,4	18029%
ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»	17369,9	27755,2	36899,0	212%
ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ»	94887,0	151988,0	241287,0	254%
ТОВ «ВІТЕО»	0,9	1272,4	3446,8	382978%
Сукупний обсяг продажу на ринку	522200,9	632632,4	743738,2	142%

Джерело: розроблено автором на основі [33; 50-53]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.10, ТОВ «Фізі» і ТОВ «ВІТЕО» у 2022 році характеризувались відносно незначними обсягами продажів продукції, оскільки були створені і почали розвивати власну бізнес-діяльність саме у цьому році.

Проте, на відміну від ТОВ «ВІТЕО», досліджуване підприємство за період 2022-2024 рр. змогло масштабувати виробництво і розширити збут, і за підсумками 2024 року воно вже навіть випередило ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА» за обсягами продажів.

Водночас, слід наголосити, що ТОВ «Фізі», на відміну від ТОВ «ВІТЕО», змогло суттєво наростити власну частку ринку за період 2022-2024 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Частка ТОВ «Фізі», ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА», ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ» і ТОВ «ВІТЕО» на ринку функціональних батончиків України за період 2022-2024 рр., %

Компанія	2022 рік	2023 рік	2024 рік
ТОВ «Фізі»	0,1%	6,0%	11,2%
ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»	3,3%	4,4%	5,0%
ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ»	18,2%	24,0%	32,4%
ТОВ «ВІТЕО»	0,0%	0,2%	0,5%
Сукупний обсяг продажу на ринку	100%	100%	100%

Джерело: розроблено автором на основі [33; 50-53]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.11, за підсумками 2024 року частка ТОВ «Фізі» на ринку України перевищувала 11%, що зробило його одним з лідируючих підприємств на ринку функціональних батончиків. Наступним кроком буде здійснення розрахунків, потрібних для побудови конкурентної карти ринку (табл. 2.12). Зазначимо при цьому, що, оскільки в рамках роботи до розрахунку приймаються 10 підприємств, які є основними гравцями на ринку функціональних батончиків, то значення показника середньої ринкової частки фірми на релевантному ринку (S_m) за підсумками 2024 року складатиме $1/10$, тобто 10%.

При цьому фірмами з сильною конкурентною позицією вважаються підприємства, ринкова частка яких у 2024 році дорівнює або перевищує значення показника S_m у 10% - такими підприємствами є ТОВ «Фізі» і ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ». Водночас, ринкова частка ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА» і ТОВ «ВІТЕО» станом на кінець 2024 року була значно нижчою за 10%, тому ці підприємства будуть вважатися фірмами зі слабкою конкурентною позицією. Тобто всього з десяти підприємств, які бралися до розрахунку, фірмами з сильною конкурентною позицією ми будемо вважати дві – ТОВ «Фізі» і ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ», а фірмами зі слабкою конкурентною позицією будуть решта вісім компаній.

Таблиця 2.12 – Розрахунок ринкових часток ТОВ «Фізі», ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА», ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ» і ТОВ «ВІТЕО» за 2018-2022 рр.

Показник	ТОВ «Фізі»	ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»	ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ»	ТОВ «ВІТЕО»
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду (2022 рік), S	0,1%	3,3%	18,2%	0,0%
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду (2024 рік), S'	11,2%	5,0%	32,4%	0,5%
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку (2024 рік), S_m	10%			
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією (2024 рік), S_{m1}	7,1%			
Середня ринкова частка фірм із сильною конкурентною позицією (2024 рік), S_{m2}	21,8%			
Темп приросту частки ринку, T_s	11,1%	1,7%	14,3%	0,5%
Темп зростання ринку, T_t	42%			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією, σ_1	0,17			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією, σ_2	0,15			
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм, σ_t	9,77%	12,74%	8,76%	13,12%

Джерело: розроблено автором на основі [33; 50-53]

Показники, що були розраховані в табл. 2.12, є базисом для визначення стратегічних позицій підприємств на конкурентній карті ринку. Конкурентна карта дає змогу виявити баланс сил на ринку функціональних батончиків, визначити стратегічні напрями розвитку досліджуваного підприємства, оцінити позиції конкуруючих підприємств, розкрити природу походження проблем конкурентоздатності аналізованого підприємства, надати пропозиції стосовно вдосконалення існуючої конкурентної стратегії компанії і т.д.

Використовуючи методику, наведену в табл. 1.8, визначимо позиції ТОВ «Фізі», ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА», ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ» і ТОВ «ВІТЕО» на вітчизняному ринку функціональних батончиків (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Сегментування ТОВ «Фізі», ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА», ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ» і ТОВ «ВІТЕО» відповідно до конкурентної карти ринку

Назва підприємства	Класифікація за розміром ринкової частки та темпом її зростання
ТОВ «Фізі»	Слабка конкурентна позиція, покращення конкурентної позиції
ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»	Аутсайдер, погіршення конкурентної позиції
ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ»	Лідер, погіршення конкурентної позиції
ТОВ «ВІТЕО»	Аутсайдер, швидке погіршення конкурентної позиції

Джерело: розроблено автором на основі [33; 50-53]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.13, відповідно до проведеної сегментації, ТОВ «Фізі» займає слабку конкурентну позицію, яка втім демонструє тенденцію до покращення.

При цьому керівництво ТОВ «Фізі» здійснює необхідних кроків для адаптації до змін зовнішнього середовища і мінливих потреб споживачів та їх вподобань. Так, керівництво ТОВ «Фізі» виділяє декілька основних трендів, які нині спостерігаються на ринку кондитерських виробів, і, зокрема, функціональних батончиків (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Основні тренди ринку кондитерських виробів і швидких перекусів (снеків)

Тренди	Коротка характеристика
1	2
Перехід від абстрактного поняття «здорове харчування» до споживання конкретних видів корисної їжі	Поняття «здорової їжі» трансформувалося у запит на чітку функціональність. Клієнтам потрібен вимірюваний результат: тривале відчуття ситості, приплив енергії, збалансований профіль нутрієнтів та позитивний вплив на емоційний стан. При цьому функціональні батончики перетворилися з випадкового перекусу на усвідомлений елемент щоденного раціону

Продовження табл. 2.14

1	2
Зростання важливості прозорого складу харчових продуктів	Тренд на clean label – це запит на чесність з боку виробника щодо інформування про склад вироблюваної продукції. Майже кожен другий споживач аналізує склад, тому критично важливо пояснювати роль кожного компонента доступною мовою
Концепція Healthy Pleasure	Споживачі прагнуть харчуватися продуктами, які поєднують корисність та задоволення – мова йде про приємний смак, текстуру, crispy/chewy ефекти їжі тощо
Оптимальний баланс ціни та якості	На тлі глобального подорожчання кондитерських виробів споживачі шукають не найнижчу ціну, а справедливую вартість. Це запит на преміальні інгредієнти та інноваційні рецептури за обґрунтовані гроші. Покупець готовий платити за цінність, яка відповідає його очікуванням
Соціальна відповідальність як основа лояльності	Емоційний капітал бренду сьогодні будується не через пряму рекламу, а через реальні справи. Активна позиція виробника на ринку України – допомога військовим, енергетикам чи благодійні ініціативи – стає вирішальним фактором вибору для свідомого клієнта
Гібридне споживання	Згідно з даними досліджень (включаючи звіти Mintel та FMCG Gurus), сучасна людина уникає жорстких обмежень. Споживач може сьогодні обрати протеїновий батончик, а завтра – класичний десерт, залежно від ситуації і контексту дня. Гнучкість у виборі перемагає над поділом на «корисне» та «шкідливе»

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Враховуючи дані, наведені у табл. 2.14, слід наголосити, що майбутнє досліджуваного підприємства має базуватися на синергії інноваційних технологій, операційної ефективності та активного освоєння нових ринкових ніш. При цьому керівництво ТОВ «Фізі» виділяє декілька пріоритетних напрямків трансформації бізнес-моделі, зокрема:

- оптимізація виробничих потужностей. В основі операційної стратегії ТОВ «Фізі» лежить автоматизація процесів та впровадження методології Lean (ощадливе виробництво);
- масштабування виробництва і оптимізація виробничих витрат за рахунок ефекту масштабу. Це дозволяє нарощувати обсяги випуску продукції без еквівалентного збільшення собівартості. Основною метою ТОВ «Фізі» є поступова максимізація використання оновлених потужностей;
- сертифікація відповідно до міжнародних стандартів якості для більш глобального розширення власної присутності на зарубіжних ринках.

ТОВ «Фізі» розпочало процес підготовки до сертифікації за стандартами групи GFSI. Отримання цього міжнародного визнання є «вхідним квитком» до великих європейських ритейлерів, які висувають суворі вимоги до безпечності та якості виробництва. Це суттєво розширить горизонти нашої присутності в ЄС;

- масштабування присутності в Україні. ТОВ «Фізі» фокусує увагу на поглибленні дистрибуції на внутрішньому ринку, а пріоритетним напрямом в цьому ключі є забезпечення максимальної доступності продукції бренду «FIZI» у всіх ключових каналах продажу (від національних ритейл-мереж до нішевих спеціалізованих маркетів);

- розвиток контрактного виробництва (Private Label). Сегмент власних торгових марок (BTM) для міжнародних партнерів є одним із найбільш динамічних. Завдяки технологічній гнучкості та операційній готовності, ТОВ «Фізі» позиціонує себе як надійного інноваційного партнера для складних контрактних проєктів, а не просто як виробничий майданчик [36].

Проте найбільш важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фізі», на нашу думку, мають стати впровадження інновацій і розширення продуктового портфеля. Так, окрім вдосконалення флагманських лінійок батончиків, досліджуваному підприємству доцільно готувати до виведення на ринок нових форматів продукції у суміжних категоріях, орієнтуючись на запити сучасних споживачів та тренди світового ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Виявлення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Сучасний світовий та національний ринок харчових продуктів характеризується процесами трансформації, які полягають, зокрема, у переході від традиційних моделей масового споживання кондитерських виробів до усвідомленого вибору функціональних, високопоживних та безпечних для здоров'я альтернатив. Ця трансформація зумовлена комплексом демографічних, соціальних та інших чинників, серед яких ключове місце займає зростання уваги населення до здорового харчування, профілактики захворювань та зміни загальних стандартів якості життя в цілому. Особливої актуальності у цьому турбулентному середовищі набуває виявлення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств, які працюють у сегменті FoodTech та пропонують ринку інноваційні продукти, зокрема і для ТОВ «Фізі».

Завдяки ефективній стратегії просування на ринку України, бренд FIZI зміг у відносно короткі терміни закріпитися на полицях провідних національних ритейлерів, включаючи такі мережі як «Novus», «Сільпо», «Епіцентр», «Аврора» тощо. Проте, незважаючи на успішний етап ринкового проникнення, подальше масштабування бізнесу ТОВ «Фізі» стикається з численними викликами і загрозами. Зокрема, конкурентне середовище досліджуваного підприємства ускладнюється шоками на міжнародних сировинних ринках (в якості прикладу можна навести безпрецедентне зростання цін на какао-боби), зниженням купівельної спроможності

споживачів в Україні, відтоком цільової аудиторії за кордон та іншими чинниками.

На нашу думку, можна виділити кілька стратегічних пріоритетів, які можуть забезпечити підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фізі» у найближчому майбутньому. Якщо говорити про сферу операційного менеджменту досліджуваного підприємства, то основним пріоритетом має стати своєчасна реалізація проєкту релокації виробництва та запуску автоматизованих ліній, які керівництво ТОВ «Фізі» окреслило в якості одного зі стратегічних планів подальшого розвитку бізнес-діяльності [36]. Керівництву слід приділити максимальну увагу управлінню ризиками на етапі монтажу та пусконаладжувальних робіт, оскільки будь-яка затримка у виході на планові потужності може призвести до нездатності задовольнити вже законтракований попит з боку європейських мереж. Автоматизація повинна супроводжуватися впровадженням систем ощадливого виробництва (Lean production) для мінімізації втрат сировини, що є критичним в умовах стрімкого зростання цін на какао-боби.

З нашої точки зору, важливим для ТОВ «Фізі» є також розвиток напрямку B2B, зокрема контрактного виробництва (Private Label). В рамках цього напрямку рекомендується створення окремого комерційного департаменту, який фокусуватиметься виключно на пошуку та обслуговуванні корпоративних замовників з країн Європейського Союзу, проте такий крок є предметом окремого дослідження, яке в рамках роботи не вважаємо за доцільне висвітлювати. Разом з тим, слід підкреслити, що наявність у ТОВ «Фізі» сертифікатів IFS та BRC була б потужним аргументом, який можна було б конвертувати у довгострокові (три-п'ятирічні) контракти з провідними західними ритейлерами [54].

Наразі продукція досліджуваного підприємства не сертифікована відповідно до цих стандартів, але така сертифікація дозволить ТОВ «Фізі» розширювати експансію на зарубіжні ринки, що гарантовано дасть змогу завантажити нові виробничі потужності та збалансувати фінансові потоки

компанії. Нині ж батончики Fizi сертифіковані лише відповідно до норм AOECs (підтверджує, що маркування «Gluten Free» на пакуванні продукту поставлено офіційно) та HACCP (підтверджує, що продукція не становить загрози здоров'ю споживачів) [55].

Якщо говорити про перспективи розширення експортної діяльності та подальшої експансії ТОВ «Фізі» на зовнішні ринки, то, на нашу думку, успішний досвід функціонування польського логістичного хабу слід масштабувати на інші регіони. Зі зростанням обсягів продажів у Західній Європі та на Близькому Сході, доцільно розглянути можливість створення спільних підприємств або глибоких стратегічних альянсів із регіональними дистриб'юторами в Іспанії чи Об'єднаних Арабських Еміратах. Також ТОВ «Фізі» варто приділити підвищену увагу ринку Німеччини, де попит на веганську та безглютенову продукцію є найвищим на континенті, що потребуватиме агресивної участі в німецьких профільних виставках.

Якщо говорити про виробничі аспекти, то слід підкреслити важливу роль здійснення продуктових інновацій – досліджуваному підприємству доцільно розпочати активний процес диверсифікації сировинної бази. Враховуючи високу ймовірність збереження дефіциту на світовому ринку какао в найближчі роки, технологічному підрозділу ТОВ «Фізі» слід розробити паралельні лінійки продуктів на основі локальних українських суперфудів.

Використання як базових інгредієнтів сублімованих ягід, насіння коноплі, льону та гарбуза у поєднанні з високоякісним рослинним протеїном дозволить створити продукти, які будуть менш вразливими до коливань валютних курсів та товарних бірж, зберігаючи при цьому преміальну маржинальність та відповідаючи концепції Mood Booster.

До того ж, ТОВ «Фізі» таку продукцію зможе реалізовувати не лише на внутрішньому українському, але і на зарубіжних ринках (в разі отримання сертифікатів IFS та BRC), що дозволить залучати більші обсяги валютної виручки та більш ефективно конкурувати з локальними виробниками.

З нашої точки зору, подальше освоєння зарубіжних ринків функціональних батончиків є для ТОВ «Фізі» стратегічно-важливим напрямом розвитку бізнес-діяльності і підвищення конкурентоспроможності не лише через зниження купівельної спроможності населення України, але і через зростання популярності функціональних харчових продуктів у всьому світі.

Так, за даними дослідницько-консалтингової компанії «Future Market Insights», середньорічний темп зростання світового ринку функціональних продуктів харчування протягом 2026-2036 рр. складатиме 5,5% [56]. При цьому прогнозний обсяг цього ринку у 2026 році оцінюється на рівні 260,1 млрд доларів США, а у 2036 році очікується зростання цього показника до позначки 444,3 млрд доларів США (рис. 3.1).

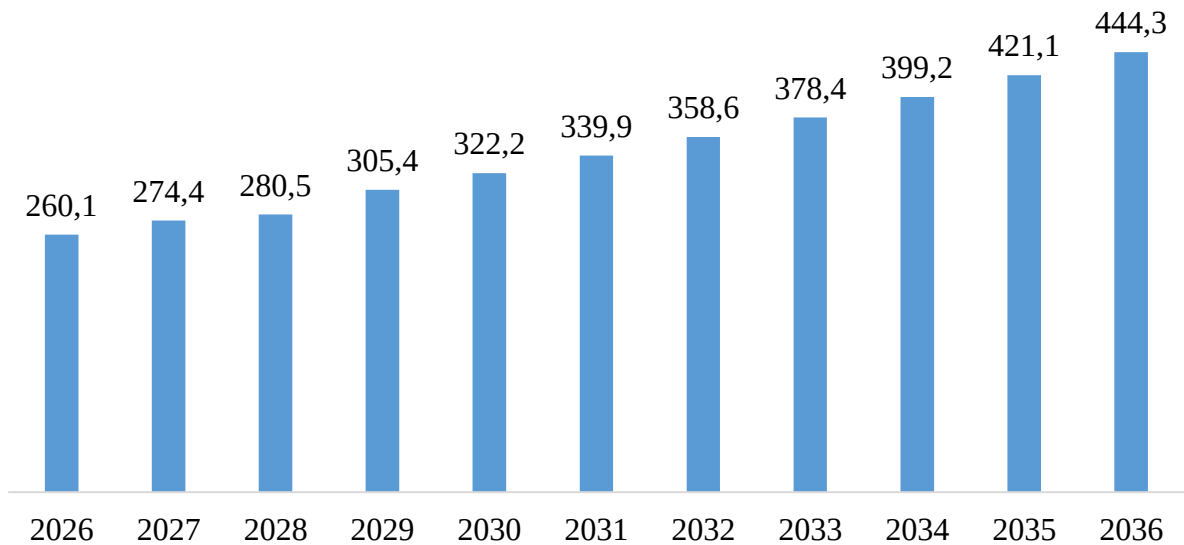


Рисунок 3.1 – Прогнозні оцінки зростання світового ринку функціональних продуктів харчування протягом 2026-2036 рр., млрд. дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Як свідчать дані, наведені на рис. 3.1, прогнозні оцінки динаміки світового ринку функціональних продуктів харчування демонструють стабільне зростання, що зумовлено підвищенням обізнаності споживачів про

взаємозв'язок між харчуванням та здоров'ям. Функціональні продукти, які забезпечують додаткові переваги для здоров'я разом з базовим харчуванням, набувають популярності у всьому світі. Це, зокрема, пов'язано з тим, що споживачі дедалі частіше шукають товари, здатні забезпечити зміцнення імунітету, покращення травлення, здоров'я серця та контроль ваги. Зростаюча тенденція превентивної медицини разом із посиленою увагою до персоналізованого харчування сприяє попиту на функціональні продукти, збагачені пробіотиками, пребіотиками, омега-3 жирними кислотами, вітамінами та мінералами [56].

Розширення ринку також додатково підтримується збільшенням кількості людей похилого віку, які схильні використовувати функціональні продукти для контролю вікових проблем зі здоров'ям. Так, за даними дослідницько-консалтингової компанії «Grand View Research», занепокоєння літнього населення щодо підтримання доброго стану здоров'я, зростання витрат на медичні послуги та посилений інтерес до взаємозв'язку між благополуччям і здоровим харчуванням також підштовхують попит на функціональні продукти у світі. Крім того, інформаційні кампанії, які проводять державні органи, неурядові організації та компанії, ще більше підвищують рівень обізнаності споживачів про харчову цінність функціональних продуктів, що, своєю чергою, прогнозовано стимулюватиме розвиток ринку [57].

Виробники у харчовій та напоївній промисловості збагачують продукцію поживними добавками, включаючи клітковину, омега-3 жирні кислоти, вітаміни та мінерали. Основна мета додавання таких компонентів полягає у підвищенні харчової цінності продуктів. Функціональні молочні продукти, такі як молоко, йогурт, сир та заморожені десерти (наприклад, функціональне морозиво), належать до найпопулярніших категорій функціональних харчових продуктів [57].

Перехід до продуктів із «чистою етикеткою» та натуральними інгредієнтами стимулює інновації у сфері функціонального харчування, адже

споживачі віддають перевагу мінімально обробленим продуктам без штучних добавок. Зростає й популярність рослинних функціональних продуктів, що відображає поширення рослинних дієт у різних регіонах світу [56].

Технологічні досягнення у сфері переробки та збагачення продуктів, а також розширення асортименту в різних категоріях очікувано стануть рушійною силою подальшого розвитку ринку. Оскільки функціональні продукти продовжують еволюціонувати, з'являються нові інноваційні формули, спрямовані на вирішення конкретних проблем зі здоров'ям, і ринок має всі передумови для подальшого зростання у найближчі роки. При цьому, за даними «Future Market Insights», найбільші темпи зростання ринку функціональних харчових продуктів будуть демонструвати Індія, Китай, Німеччина, Франція, Великобританія та інші країни [56].

Разом з тим, варто підкреслити, що сучасний ринок функціональних харчових продуктів диктує необхідність постійної диверсифікації товарного портфеля. Враховуючи сталу репутацію ТОВ «Фізі» у сегменті корисних перекусів, з нашої точки зору, логічним стратегічним кроком для досліджуваного підприємства був би вихід на суміжний ринок – ринок функціональних напоїв.

Глобальні тренди свідчать про стрімке зростання попиту на напої без цукру та продукти з «чистою етикеткою», що стає обов'язковою вимогою для експортерів. Зазначимо при цьому, що існують різні прогностичні оцінки зростання світового ринку функціональних напоїв. Так, за даними дослідницько-консалтингової компанії «Future Market Insights», обсяг цього ринку у 2026 році складе 192,8 млрд. дол. США, а за підсумками 2036 року збільшиться до 326,5 млрд. дол. США [58].

Подібні, але дещо інші прогностичні оцінки щодо обсягу світового ринку функціональних напоїв надають експерти «Precedence Research», які вважають, що цей ринок за період 2025-2035 рр. зросте зі 168,3 до 314,0 млрд. дол. США (рис. 3.2).

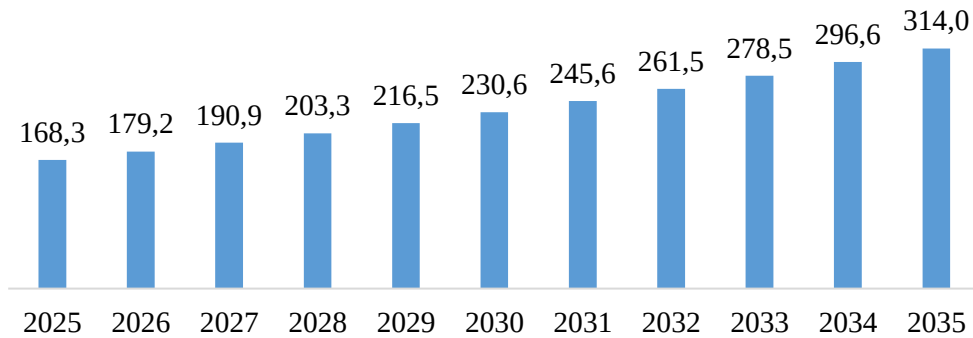


Рисунок 3.2 – Прогнозні оцінки зростання світового ринку функціональних продуктів харчування протягом 2026-2036 рр., млрд. дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [59]

Фахівці «Grand View Research» підкреслюють, що функціональні напої пропонують зручний і смачний спосіб підвищити споживання поживних речовин, забезпечуючи організм необхідними вітамінами, мінералами та антиоксидантами, що є важливими для загального добробуту. Регулярне їх вживання пов'язують із покращенням гідратації, підвищенням фізичної форми та продуктивності, а також зміцненням імунної функції [60].

При цьому експерти «Grand View Research» зауважують, що безперервні інновації у сфері продуктів виступають ключовим рушієм ринку, приваблюючи споживачів різноманіттям унікальних і різнопланових смаків. Акцент на нових смаках, інноваційних поєднаннях та функціональних інгредієнтах, таких як суперфуди, адаптогени й пробіотики, дозволяє виробникам функціональних напоїв задовольняти мінливі вподобання споживачів, які прагнуть новаторських і орієнтованих на здоров'я рішень [60].

Разом з тим, дослідники «Precedence Research», підкреслюють, що розширення лінійки функціональних напоїв швидко набуває популярності серед споживачів у всьому світі, які прагнуть вживати продукти із додатковими перевагами для широкої аудиторії, таких як енергетичні напої, збагачені води, пробіотики та трав'яні чаї. Крім того, потреба у зміцненні імунітету, покращенні травного здоров'я, когнітивних функцій та загального

добробуту спонукає споживачів бути більш проактивними щодо піклування про власне здоров'я, вживаючи функціональні напої. Зі зростанням обізнаності про проблеми зі здоров'ям, напруженим способом життя та тенденціями до профілактичного догляду, не дивно, що попит на функціональні напої зростає [59].

Глобальний ринок функціональних напоїв характеризується різноманітними регуляторними рамками, що формуються під впливом систем охорони здоров'я та культур харчування. У розвинених ринках пріоритетом споживання функціональних напоїв є клінічна валідація та використання преміальних інгредієнтів, тоді як у країнах, що розвиваються, акцент робиться на доступному ціноутворенні та базових функціональних перевагах.

Регіон Азії та Тихоокеанського басейну стає центром швидкого зростання завдяки зростанню усвідомленості щодо здоров'я та розширенню сучасної інфраструктури роздрібної торгівлі. Натомість північноамериканські сектори орієнтуються на персоналізоване харчування та спеціалізовані рішення для добробуту організму. При цьому, за даними дослідницько-консалтингової компанії «Future Market Insights», найбільш перспективними ринками функціональних напоїв є США, Китай, Індія, Німеччина, Великобританія і Бразилія [58].

В Україні ця тенденція також набуває масштабів, де функціональна їжа та функціональні і корисні для здоров'я напої (енергетичні напої без кофеїну, напої для концентрації чи відновлення) стають дедалі популярнішими серед міського населення [61]. Більше того, сегмент енергетичних напоїв виявився єдиним серед безалкогольної продукції в Україні, який не зазнав падіння під час кризових періодів останніх років, що демонструє його високу економічну стійкість. Окремі українські автори цілком слушно підкреслюють, що попит в Україні на функціональні харчові продукти і напої у значній мірі формується у зв'язку з веденням повномасштабних бойових дій – війна суттєво позначається на фізичному та психологічному стані населення. Так, постійна напруга, невизначеність, втрати близьких і руйнування звичного укладу життя

стають причиною серйозних проблем з фізичним і ментальним здоров'ям. Серед українців дедалі частіше фіксують посттравматичний стресовий розлад, хронічну втоми, тривожність, депресивні прояви та порушення сну. Такі стани негативно впливають на імунітет, метаболізм, роботу серцево-судинної та нервової систем, підвищуючи ризик розвитку хронічних хвороб. У цих умовах функціональні продукти харчування і напої набувають особливого значення як засіб підтримки здоров'я та відновлення організму [62].

Отже, функціональні напої сьогодні стають одним із найдинамічніших сегментів харчової індустрії, адже поєднують користь для здоров'я з сучасними споживчими трендами. Для ТОВ «Фізі» їх виробництво є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Орієнтація на функціональні інгредієнти – пробіотики, антиоксиданти, адаптогени – дозволить компанії задовольнити потреби споживачів, які прагнуть не лише освіження, а й профілактики та підтримки добробуту. Впровадження інноваційних рецептур та персоналізованих рішень допоможе ТОВ «Фізі» диференціюватися на ринку, формуючи імідж сучасного та відповідального виробника. Виробництво функціональних напоїв не лише відкриває нові можливості для розширення асортименту ТОВ «Фізі», але й забезпечує довгострокову конкурентну перевагу, зміцнюючи позиції компанії у швидкозростаючому сегменті.

3.2 Розробка бізнес-пропозиції та механізму реалізації

Інтеграція функціональних напоїв до асортименту продукції ТОВ «Фізі» ідеально відповідає філософії цього підприємства щодо забезпечення споживачів здоровим харчуванням. Сучасні споживачі асоціюють концепцію «чистої етикетки» не лише з відсутністю штучних добавок, але й з абсолютною прозорістю походження інгредієнтів та екологічною відповідальністю брендів. При цьому ТОВ «Фізі» може використати свій репутаційний капітал

для виведення на ринок і просування функціональних напоїв, які доповнять номенклатуру протеїнових батончиків. Такий підхід може створити так звану «синергетичну модель споживання», дозволяючи уникати прямої конкуренції з мас-маркет виробниками солодких газованих напоїв, ціни на які стрімко зростають. Натомість, нові види продукції – функціональні напої ТОВ «Фізі» – можуть зайняти високомаржинальну преміальну нішу.

Для практичної реалізації цієї стратегії ТОВ «Фізі» може розробити специфічну товарну лінійку, яка органічно доповнить існуючі пропозиції батончиків бренду Fizi. У табл. 3.1 наведено пропозиції щодо концепцій лінійки функціональних напоїв, які досліджуване підприємство може розробити і випустити на ринок України чи зарубіжних країн.

Таблиця 3.1 – Приклади лінійки функціональних напоїв, які може виробляти ТОВ «Фізі»

Назва концепту напою	Функціональне призначення	Ключові інгредієнти згідно з концепцією чистої етикетки	Цільова аудиторія та ситуація споживання
FIZI Hydration	Електролітне відновлення організму без використання доданого цукру	Природна мінеральна вода, солі калію та натрію, натуральні фруктові екстракти	Професійні спортсмени, активна молодь, відновлення гідратації після інтенсивних тренувань
FIZI Mood Water	М'яке підвищення енергії та загального емоційного тону	Очищена вода, комплекс вітамінів, природний кофеїн, екстракт зеленого чаю матча	Офісні працівники, водії, безпечна альтернатива традиційним синтетичним енергетикам
FIZI Plant Protein Shake	Швидке та зручне білкове та енергетичне насичення	Рослинне молоко, ізолят горохового протеїну, натуральний какао-порошок	Прихильники веганства, відвідувачі фітнес-клубів, потреба у повноцінному рідкому перекусі на ходу

Джерело: розроблено автором

Розглянемо проєкт щодо виробництва функціональних напоїв ТОВ «Фізі» на прикладі FIZI Hydration, який можна позиціонувати як напій для спортсменів, туристів і осіб, які ведуть активний спосіб життя. Проводячи економічне обґрунтування реалізації проєкту, спрямованого на посилення конкурентоспроможності ТОВ «Фізі», варто підкреслити, що оптимальним

джерелом фінансування є власні оборотні кошти підприємства. Такий підхід пояснюється тим, що обсяг стартових інвестицій, необхідних для впровадження запропонованих заходів, є відносно невеликим для компанії цього масштабу. Відповідно, ТОВ «Фізі» не має потреби у залученні зовнішніх кредитних ресурсів – ані короткострокових, ані довгострокових банківських позик. Використання внутрішніх фінансових резервів дозволяє знизити ризики, уникнути додаткових витрат на обслуговування боргу та забезпечити більш гнучке управління процесом реалізації проєкту. Така стратегія сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та створює передумови для ефективного розвитку без надмірного навантаження на бюджет.

Для втілення проєктур з виробництва газованих напоїв FIZI Hydration передбачається придбання і експлуатація відповідного комплексу технологічного обладнання – мова йде про системи очищення води, карбонізатори (для газованих напоїв), змішувальні ємності, закручувачі кришок, розливні машини, етикетувальні машини та упаковальне обладнання [63]. Наведемо перелік обладнання, з якого складається технологічна лінія виробництва газованих напоїв FIZI Hydration, у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Перелік обладнання, з якого складається технологічна лінія (лінія бренду CSD) виробництва газованих напоїв FIZI Hydration

Найменування обладнання	Функція	Кількість одиниць	Орієнтовна вартість, тис. грн
Апарат очищення води	Здійснює очистку води	1	2900
Апарат мішальних баків	Змішує інгредієнти	1	820
Карбонатор	Додає вуглекислий газ (CO ₂) для газованих напоїв	1	220
Машина для наповнення	Заповнює тару	1	1640
Повітряний конвеєр	Система повітряного конвеєра, призначена для транспортування порожніх пластикових пляшок	1	1840
Етикетувальник	Наносить етикетки на пляшки	1	70
Закупорювач	Закупорює наповнені пляшки	1	110
Всього			7600

Джерело: складно автором за даними [63]

Відповідно до даних, наведених у табл. 3.2, приблизна сукупна вартість комплекту лінії виробництва газованих напоїв FIZI Hydration для ТОВ «Фізі» складає близько 7,6 млн. грн., що є відносно доступною інвестицією для такого невеликого підприємства. На нашу думку, започаткування нових проєктів із мінімальним рівнем стартових інвестицій є стратегічно вигідним рішенням для ТОВ «Фізі».

Використовуючи обмежені фінансові ресурси на початковому етапі, компанія зменшує ймовірність значних втрат у випадку, якщо проєкт виробництва газованих напоїв FIZI Hydration не відповідатиме фінансовим очікуванням. Такий підхід дозволяє перевіряти нові бізнес-ідеї без істотного впливу на загальний фінансовий стан підприємства. Це створює можливість для гнучкого тестування ринку, поступового нарощування виробничих потужностей та формування конкурентних переваг без надмірного ризику.

Для організації виробництва газованих напоїв FIZI Hydration досліджуваному підприємству можна розглянути виробниче приміщення, яке знаходиться на території АТ «Видавництво «Київська Правда» у м. Київ за адресою вул. Івана Виговського, 13.

На нашу думку, ця локація буде зручною для розташування виробничої лінії ТОВ «Фізі», оскільки має вигідне територіальне розташування – з цієї локації зручно здійснювати доставку готових напоїв до торгових точок і спортивних залів Подільського, Святошинського, Шевченківського і Оболонського районів Києва. По-друге, вартість оренди на території АТ «Видавництво «Київська Правда» є відносно доступною – ціна близько 380 грн/кв.м. за приміщення, яке включає капітальний склад з офісом, парковою та комунікаціями [64].

Пропоноване ТОВ «Фізі» приміщення для виробництва газованих напоїв FIZI Hydration включає капітальну одноповерхову будівлю площею 86 м², яка відповідає вимогам до об'єктів харчової промисловості, обладнана бетонною підлогою, має природне та штучне освітлення, електропідключення потужністю 50 кВт і систему водопостачання.

Для забезпечення роботи виробничої лінії можна також здійснити часткову модернізацію інженерних комунікацій: у разі необхідності здійснити заміну електричного щита, посилення вентиляційної системи, облаштування санітарно-побутових приміщень, а також встановлення додаткових вікон для покращення природної аерації. Такий комплекс заходів дозволить створити оптимальні умови для виробництва та відповідати сучасним стандартам харчової індустрії.

Річна програма виробництва газованих напоїв FIZI Hydration передбачає виготовлення близько 90 000 пляшок напоїв у 2027 році, а також поступове зростання обсягів виробництва до 100 000 пляшок щороку впродовж 2028-2029 рр. При цьому необхідно залучити додатковий персонал у особі шести штатних працівників – менеджера з виробництва, головного технолога, двох операторів лінії, різноробочого і вантажника. Наведемо структуру витрат на персонал у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Структура персоналу і фонду оплати праці працівників лінії з виробництва газованих напоїв FIZI Hydration

Посада	Місячна заробітна плата, грн.	Фонд оплати праці за рік, грн
Менеджер з виробництва	46000	552 000
Технолог	42000	504 000
Оператор лінії (два працівника)	37000 (на одного працівника), 72000 всього	888 000
Вантажник	30000	360 000
Різноробочий	28000	336 000
Разом		2 640 000

Джерело: складено автором

Важливим чинником успіху проєкту виробничої лінії газованих напоїв FIZI Hydration для ТОВ «Фізі» є розробка ефективної стратегії збуту. У цьому контексті доцільним є застосування багатоканальної системи продажів, яка поєднує прямі комерційні контакти, інтернет-маркетинг та співпрацю з локальними партнерами у сегменті B2B.

Йдеться насамперед про національні торговельні мережі, спортивні клуби та заклади громадського харчування. Такий підхід дозволяє охопити

різні цільові групи споживачів і забезпечити стабільний рівень реалізації продукції протягом року. Крім того, багатоканальна стратегія сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин та підвищує впізнаваність бренду на ринку.

Основним каналом збуту стане пряма реалізація продукції через національні мережі супермаркетів «Novus», «Сільпо», «Varus», «АТБ», гіпермаркетів «METRO», «Fozzy», «Ashan», а також маркетів «Коло» і «Фора». Перевагою цього каналу збуту для ТОВ «Фізі» є максимально широке географічне покриття торгових точок, що дозволить охопити різні регіони нашої країни.

Другим перспективним напрямом збуту нам вбачаються роздрібні продажі для сегменту B2B – для спортивних залів, кафе, ресторанів, кейтерингових компаній, готелів тощо. Вони здійснюватимуться як на умовах самовивозу із виробничого складу в м. Київ, так і з доставкою власним транспортом ТОВ «Фізі».

Третім каналом збуту мають стати онлайн-продажі з офіційного сайту досліджуваного підприємства, оскільки цей канал вже активно використовується і добре зарекомендував себе з точки зору забезпечення продажів та інформування споживачів щодо акцій і знижок. За прогнозними оцінками, онлайн-продажі здатні забезпечити близько чверті сукупного обсягу збуту газованих напоїв FIZI Hydration впродовж першого року виробництва (мова йде про 2027 рік).

Важливу роль у маркетинговій стратегії ТОВ «Фізі» має відіграти просування з використанням сучасних онлайн-інструментів:

- реклама у соціальних мережах Instagram, ТікТок, Facebook та з використанням платної реклами Google Ads;
- розміщення відеоматеріалів з презентацією новинок на сайті YouTube;
- виробництво POS-матеріалів, а також їх розміщення всередині торгових точок провідних національних роздрібних мереж;

- участь у державних тендерах.

Наведемо орієнтовну структуру витрат на просування газованих напоїв FIZI Hydration у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Пропонована структура витрат на просування газованих напоїв FIZI Hydration ТОВ «Фізі»

Канал збуту	Частка у загальному обсязі реалізації, %	Основні інструменти просування	Орієнтовні витрати на рекламу, грн. / рік
Продажі у торгових точках національних мереж ритейлу	35	Дегустації, POS-матеріали	500 000
Продаж у сегменті B2B	40	Зовнішня реклама, відгуки і рекомендації клієнтів	360 000
Онлайн-продажі через власний сайт	25	SEO, таргетинг, відеоконтент, соцмережі	540 000
Разом	100	1 400 000	

Джерело: складно автором

В рамках роботи передбачається, що за умови виробництва напоїв в однозмінному режимі, середньої тривалості зміни 8 годин та 22 робочих днів на місяць, річний виробничий потенціал лінії газованих напоїв FIZI Hydration ТОВ «Фізі» становитиме близько 90-100 тис. пляшок. Водночас у перший рік запуску (2027 р.) очікується нижче фактичне завантаження через навчання персоналу, процеси налагодження, формування стабільних каналів збуту та можливі форс-мажорні обставини (блекаути, перебої з водопостачанням чи опаленням). Прогнозується, що у 2027 році буде вироблено приблизно 70 тис. пляшок, у 2028 році – 90 тис., а у 2029 році показник досягне максимальної проєктної потужності у 100 тис. пляшок.

Щодо ціноутворення, для підтримки конкурентної позиції пропонується встановити відпускну ціну на рівні 670 грн. за упаковку з 6 пляшок (тобто 111,6 грн. за 1 літр). З урахуванням очікуваного зростання витрат на сировину та енергоносії, у 2028 році ціна має зрости до 700 грн. за упаковку, а у 2029 році – до 740 грн. За таких умов прогнозований дохід від

реалізації продукції зростатиме від 23,4 млн грн у 2027 році до 37,0 млн грн у 2029 році. Припустимо також, що дані щодо собівартості виробництва газованих напоїв FIZI Hydration включатимуть лише витрати на оплату праці, сировину і інші постійні витрати.

Деталізовані показники виробництва та збуту наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозовані обсяги виробництва та продажів газованих напоїв FIZI Hydration ТОВ «Фізі» на період 2027-2029 рр.

Показник	Одиниця виміру	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Обсяг виробництва газованих напоїв FIZI Hydration	пляшок	70 000	90 000	100 000
Середня ціна реалізації упаковки	грн/упаковку	670	700	740
Середня ціна реалізації пляшки	грн/пляшку	111,6	116,6	123,3
Чистий дохід від реалізації	млн грн	7,81	10,50	12,33
Повна собівартість виробництва	млн грн	4,95	6,35	7,15
Валовий прибуток	млн грн	2,86	4,15	5,18
Рівень рентабельності продукції	%	58%	65%	72%

Джерело: складно автором

Розрахунки, наведені у таблиці 3.5, демонструють, що після виходу виробництва на проектну потужність у 2028 році очікується стабільне зростання прибутковості. Хоча собівартість однієї пляшки газованих напоїв FIZI Hydration поступово підвищуватиметься, відпускна ціна також зростатиме, що дозволить зберегти позитивну динаміку фінансових результатів. Прогнозований рівень рентабельності збільшиться з 58 % у 2027 році до 72 % у 2029 році, забезпечуючи щорічний валовий прибуток у межах 4-5 млн грн.

Диверсифікація товарного портфеля ТОВ «Фізі», що спеціалізується на виробництві функціональних батончиків, може суттєво змінити його конкурентні позиції на ринку у випадку виходу в сегмент функціональних напоїв. Такий крок дозволяє компанії розширити цільову аудиторію, адже споживачі, які цінують здорове харчування, часто шукають комплексні рішення для підтримки активного способу життя. Наявність у портфелі не лише батончиків, а й напоїв створює синергетичний ефект, оскільки ці

продукти доповнюють один одного та формують цілісну пропозицію для клієнта.

Виробництво функціональних напоїв відкриває нові канали збуту, зокрема у сфері фітнесу, спортивних клубів та закладів громадського харчування, де попит на такі продукти постійно зростає. Це дозволяє підприємству зменшити залежність від одного сегмента та підвищити стійкість до коливань ринку. Крім того, розширення асортименту сприяє формуванню сильнішого бренду, який асоціюється з інноваційністю та комплексним підходом до здорового харчування.

Логіка оцінювання позитивного ефекту від впровадження пропонованих заходів також полягає в тому, що, відповідно до обраного методу оцінювання конкурентоспроможності – побудови конкурентної карти ринку – у ТОВ «Фізі» (в разі успішної реалізації пропонованого проєкту) зросте чистий дохід від продажу продукції. У підсумку, це підвищить його ринкову частку у грошовому вираженні, що дозволить зміцнити позиції в рамках сегментації, і, наприклад, зайняти місце лідера (це дозволить наздогнати основного конкурента ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ»). Водночас важливо підкреслити, що потужності цеху з виробництва функціональних напоїв можна масштабувати (в разі успішної реалізації пропонованого проєкту), що дозволить ще більш суттєво наростити обсяг збуту і ринкову частку, внаслідок чого конкурентні позиції ТОВ «Фізі» також посиляться більш суттєво.

Водночас диверсифікація потребує інвестицій у розробку рецептур, маркетинг та логістику, адже напої мають інші вимоги до виробництва та зберігання. Проте ці витрати можуть бути виправдані завдяки зростанню лояльності споживачів і можливості зайняти нові ринкові ніші.

Отже, прогнозні показники підтверджують економічну доцільність реалізації проєкту, швидку окупність інвестицій протягом двох років та створюють передумови для подальшого розширення виробничих потужностей шляхом переходу на двозмінний режим роботи.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка визначає його здатність успішно діяти на ринку, протистояти конкурентам та забезпечувати стабільний розвиток. Вона відображає рівень ефективності використання ресурсів, якість продукції чи послуг, інноваційність та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основними складовими конкурентоспроможності є: висока продуктивність праці, оптимальні витрати виробництва, сучасні технології, гнучка система управління та ефективний маркетинг. Важливу роль відіграє також репутація підприємства, його імідж та довіра споживачів.

Сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають його позиції на ринку. Одним із ключових підходів є використання інтегральних показників, які враховують фінансові результати, якість продукції, рівень інновацій та ефективність управління.

Важливим інструментом є SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Також вагому роль відіграє PEST-аналіз, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства через аналіз зовнішнього середовища. Він охоплює чотири ключові групи факторів: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Бенчмаркінг допомагає порівняти діяльність компанії з лідерами галузі та визначити напрями вдосконалення. Сучасні методи також включають аналіз конкурентних переваг за моделлю Портера, оцінку ринкової частки, рівня клієнтської лояльності та інноваційного потенціалу.

Об'єктом дослідження в роботі є ТОВ «Фізі» - сучасне українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та реалізації харчових продуктів – енергетичних та кондитерських батончиків. Діяльність ТОВ «Фізі» охоплює як виробничу сферу, так і торгівлю, включаючи онлайн-продажі через власний сайт, що дозволяє

охоплювати широку аудиторію в Україні та за її межами. Зовнішнє середовище господарювання ТОВ «Фізі» формується під впливом політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. На основі проведеного аналізу було зроблено висновок, що в цілому чинники зовнішнього макросередовища здійснюють нейтральний вплив на діяльність ТОВ «Фізі», оскільки негативний вплив економічних чинників нівелюється позитивним впливом технологічних чинників.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Фізі» за період 2022-2024 рр. дав змогу зробити висновок, що в цілому фінансово-господарська діяльність цього підприємства була ефективною і результативною, оскільки валюта його балансу доволі стрімко зростала, а саме підприємство перетворилося зі збиткового на прибуткове.

З метою оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Фізі» у роботі було використано такий аналітичний інструмент, як побудова конкурентної карти ринку. Відповідно до проведеної сегментації, було виявлено, що ТОВ «Фізі» займає слабку конкурентну позицію, проте демонструє тенденцію до покращення. Було також зроблено висновок, що з метою підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Фізі», окрім вдосконалення флагманських лінійок батончиків, доцільно готувати до виведення на ринок нових форматів продукції у суміжних категоріях, орієнтуючись на запити сучасних споживачів та тренди світового ринку.

Пропонуючи стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства, було зроблено висновок щодо доцільності виробництва функціональних напоїв, які сьогодні стають одним із найдинамічніших сегментів харчової індустрії у світі, адже поєднують користь для здоров'я з сучасними споживчими трендами. Для ТОВ «Фізі» виробництво таких напоїв є одним зі стратегічних інструментів підвищення конкурентоспроможності.

У роботі запропоновано реалізувати проєкт щодо виробництва функціональних напоїв ТОВ «Фізі» на прикладі FIZI Hydration, який

можна позиціонувати як напій для спортсменів, туристів і осіб, які ведуть активний спосіб життя. Якщо говорити про економічне обґрунтування реалізації проєкту щодо виробництва напою FIZI Hydration, то в рамках роботи припускається, що оптимальним джерелом фінансування такого виробництва є власні оборотні кошти підприємства.

Для реалізації проєкту з виробництва газованих напоїв FIZI Hydration передбачається придбання і експлуатація відповідного комплекту технологічного обладнання – мова йде про системи очищення води, карбонізатори (для газованих напоїв), змішувальні ємності, закручувачі кришок, розливні машини, етикетувальні машини та упаковальне обладнання.

Проведені розрахунки свідчать, що після виходу виробництва на проєктну потужність у 2028 році очікується стабільне зростання прибутковості. Хоча собівартість однієї пляшки газованих напоїв FIZI Hydration поступово підвищуватиметься, відпускна ціна також зростатиме, що дозволить зберегти позитивну динаміку фінансових результатів. Прогнозований рівень рентабельності збільшиться з 58 % у 2027 році до 72 % у 2029 році, забезпечуючи щорічний валовий прибуток у межах 4-5 млн грн. Отже, прогнозні показники підтверджують економічну доцільність реалізації проєкту, швидку окупність інвестицій протягом двох років та створюють передумови для подальшого розширення виробничих потужностей шляхом переходу на двозмінний режим роботи. Реалізація такого проєкту дозволить ТОВ «Фізі» збільшити власну частку на ринку, внаслідок чого його конкурентні позиції зростуть.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевченко Л. С. Конкуренентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
2. Anacleto Correia, Pedro B. Agua. Innovation, Strategy, and Transformation Frameworks for the Modern Enterprise. Hershey, PA : IGI Global Business Science Reference, 2023. 431 P. URL: <https://www.igi-global.com/book/innovation-strategy-transformation-frameworks-modern/322759?f=e-book> (дата звернення: 02.04.2026)
3. Competitiveness. *Офіційний сайт Кембриджського словника*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitiveness> (дата звернення: 02.04.2026)
4. Pantea Keikhosrokiani. Data-Driven Business Intelligence Systems for Socio-Technical Organizations. Hershey, PA : IGI Global Business Science Reference, 2024. 490 P. URL: <https://www.igi-global.com/book/data-driven-business-intelligence-systems/326939> (дата звернення: 02.04.2026)
5. Vîrjan D., Manole A.M., Stanef-Puică M.R., Chenic A.S., Papuc C.M., Huru D., Bănaciu C.S. Competitiveness – the engine that boosts economic growth and revives the economy. *Frontiers in Environmental Science*. 2023. Vol. 11. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2023.1130173/full> (дата звернення: 02.04.2026)
6. Carolina Machado, J. Paulo Davim. Creativity Models for Innovation in Management and Engineering. Hershey, PA : IGI Global Business Science Reference, 2022. 330 P. URL: <https://www.igi-global.com/book/creativity-models-innovation-management-engineering/282089> (дата звернення: 02.04.2026)
7. Celeste Eusébio, Maria João Carneiro. ICT Tools and Applications for Accessible Tourism. Hershey, PA : IGI Global Business Science Reference, 2021. 356 P. URL: <https://www.igi-global.com/book/ict-tools-applications-accessible-tourism/254907> (дата звернення: 02.04.2026)

8. Victoria Pistikou, Andreas Masouras and Marcos Komodromos. Handbook of Research on Future Policies and Strategies for Nation Branding. Hershey, PA : IGI Global Business Science Reference, 2021. 383 P. URL: <https://www.igi-global.com/book/handbook-research-future-policies-strategies/264426> (дата звернення: 02.04.2026)

9. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 02.04.2026)

10. Махсма М. Б., Банщиков П. Г. Управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій аграрного сектора. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 239-246.

11. Михайлик О. М., Давидчук М. С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2025. № 2 (94). С. 59-65.

12. Височин Г. В., Вавдійчик І. М. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 20-28.

13. Закревська Л. М., Страшинська Л. В., Данкеєва О. М. Вплив сучасних PR-технологій на підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Вип. 4. С. 180-190.

14. Кадирус І. Г. Теоретичні підходи до трактування конкуренції і конкурентоспроможності в концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 115-123.

15. Жияков С. В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Вип. 1. С. 12-18.

16. Будзар П. С. Господарсько-правовий аспект конкурентоспроможності. *Право і суспільство*. 2025. № 2. С. 145-150.

17. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813> (дата звернення: 02.04.2026)
18. Бочарова Ю. Г., Бадіца А. В. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4159> (дата звернення: 02.04.2026)
19. Лич В. М., Куценко А. С. Конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та глобальних змін. *Будівельне виробництво*. 2024. №78. С. 73-79.
20. Ямненко Г. Є. Креативність як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Траєкторія науки: міжнародний електронний науковий журнал*. 2021. Том 7, № 2. С. 1012-1018.
21. Чухраєва Н. М., Циганова К. В. Особливості використання людських ресурсів у досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 47. С. 27-36.
22. Valeriy Chychotka. Modern Approaches to Enterprise Strategic Management Based on the Strategic Potential Assessment. *International Journal of Psychology and Strategic Communication*. 2026. Vol. 02, Issue 01. URL: https://www.researchgate.net/publication/401172893_Modern_Approaches_to_Enterprise_Strategic_Management_Based_on_the_Strategic_Potential_Assessment (дата звернення: 02.04.2026)
23. Панова І. О., Зерненкова Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 229-234.
24. Ходаківський В. М., Аврамець І. С., Дурицька Д. М., Євдоченко Н. О., Циганець Ю. Ю. Економічна діагностика конкурентоспроможності

підприємств в середньостроковій перспективі їх ефективного розвитку та сталого функціонування. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1610/1622> (дата звернення: 02.04.2026)

25. Соколюк К. Ю., Грицай А. Д. Фінансово-економічний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій: теоретико-методологічні основи. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 199-206.

26. Богачук Ю. С. Систематизація методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2025. № 10 (2). С. 134-140.

27. Galiya Ukubassova, Alma Galiyeva, Gulmira Zambinova, Adil Taskimbayev. Ways to Improve the Competitiveness of Industrial Products of the Republic of Kazakhstan. *SHS Web of Conferences*. 2025. Vol. 212. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2025/03/shsconf_icarsess2024_04066.pdf (дата звернення: 02.04.2026)

28. Жилінська О. І., Гітько І. В. Ключові інструменти оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. *Бізнес-Інформ*. 2025. №2. С. 463-468.

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

30. Мельник Т. М., Іксарова Н. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Опорний конспект лекцій. К: КНТЕУ, 2015. 130 с.

31. Головна. *Офіційний сайт ТОВ «Фізі»*. URL: <https://fizi.ua/> (дата звернення: 02.04.2026)

32. ТОВ "ФІЗИ". Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44321486/ (дата звернення: 02.04.2026)

33. ТОВ «ФІЗИ». Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/44321486> (дата звернення: 02.04.2026)

34. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІЗИ". Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи ClarityProject. URL: <https://clarity-project.info/edr/44321486> (дата звернення: 02.04.2026)

35. Корисні солодощі. Як розвивається український бренд батончиків FIZI, що заснований у воєнні часи. Інтерв'ю власника. Офіційний сайт Інтернет-видання «Forbes». URL: <https://forbes.ua/brandvoice/korisni-solodoshchi-yak-rozvivaetsya-ukrainskiy-brend-batonchikiv-fizi-shcho-zasnovaniy-u-voenni-chasi-intervyu-vlasnika-05082024-22714> (дата звернення: 02.04.2026)

36. «Кайф без провини». Хто створив батончики Fizi та як на цьому заробляти - інтерв'ю. Офіційний сайт Інтернет-видання «NV». URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/fizi-yak-rozvivayetsya-biznes-funkcionalnih-batonchikiv-v-ukrajini-ta-investiciji-50562542.html> (дата звернення: 02.04.2026)

37. Батончики FIZI з рослинним протеїном. Офіційний сайт Інтернет-видання «Харчові Технології». URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/fizi-yak-rozvivayetsya-biznes-funkcionalnih-batonchikiv-v-ukrajini-ta-investiciji-50562542.html> (дата звернення: 02.04.2026)

38. Protein. Офіційний сайт ТОВ «Фізі». URL: https://fizi.ua/collections/protein?srsId=AfmBOoq1fU7TcKbZmcPACWUlp_vnv_hHSOR_9rSTLIpftoc3uMrVSJF0t (дата звернення: 02.04.2026)

39. Keto. Офіційний сайт ТОВ «Фізі». URL: <https://fizi.ua/collections/keto> (дата звернення: 02.04.2026)

40. Guilty pleasure. Офіційний сайт ТОВ «Фізі». URL: <https://fizi.ua/collections/guilty-pleasure> (дата звернення: 02.04.2026)

41. Mood booster. *Офіційний сайт ТОВ «Фізі»*. URL: <https://fizi.ua/collections/mood-booster> (дата звернення: 02.04.2026)
42. FIZI підтримує ЗСУ: 10 гривень з продажі кожного батончика «Lemon Mood» будуть перераховуватись у фонд «Повернись живим». *Офіційний сайт Інтернет-видання «ТСН»*. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/fizi-pidtrimuye-zsu-10-griven-z-prodazhi-kozhnogo-batonchika-lemon-mood-budut-pererahovuvatis-u-fond-povernis-zhivim-2593527.html> (дата звернення: 02.04.2026)
43. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»: З початку року бізнес отримав пільгових кредитів на понад 50 млрд гривень. *Офіційний сайт Міністерства економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7e65b42d-7ede-4bd0-a513-63dd2e81e5e6&title=DerzhavnaProgramadostupniKrediti5-7-9-ZPochatkuRokuBiznesOtrimavPilgovikhKreditivNaPonad50-MlrdGriven> (дата звернення: 02.04.2026)
44. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІЗІ". Фінансова звітність за 2024 рік. *Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи ClarityProject*. URL: <https://clarity-project.info/edr/44321486/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 02.04.2026)
45. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІЗІ". Фінансова звітність за 2023 рік. *Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи ClarityProject*. URL: <https://clarity-project.info/edr/44321486/company-finances?year=2023&mode=yearly> (дата звернення: 02.04.2026)
46. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІЗІ". Фінансова звітність за 2022 рік. *Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи ClarityProject*. URL: <https://clarity-project.info/edr/44321486/company-finances?year=2022&mode=yearly> (дата звернення: 02.04.2026)

47. Główna. *Офіційний сайт представництва ТОВ «Фізі» у Польщі.* URL: <https://fizi.co/> (дата звернення: 02.04.2026)
48. 10.82 Виробництво какао. *Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи YouControl.* URL: <https://youcontrol.market/catalog/kharchova-promyslovist/10.82> (дата звернення: 02.04.2026)
49. ТОВ «ТИМРАТ». *Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи OpenDataBot.* URL: <https://opendatabot.ua/c/44885266> (дата звернення: 02.04.2026)
50. ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА». *Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи OpenDataBot.* URL: <https://opendatabot.ua/c/44086548> (дата звернення: 02.04.2026)
51. ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ». *Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи OpenDataBot.* URL: <https://opendatabot.ua/c/33234957> (дата звернення: 02.04.2026)
52. ТОВ «BITEO». *Офіційний сайт довідково-аналітичної платформи OpenDataBot.* URL: <https://opendatabot.ua/c/41160948> (дата звернення: 02.04.2026)
53. Банк даних. *Офіційний сайт Державної служби статистики України.* URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (дата звернення: 02.04.2026)
54. Сертифікація BRC та IFS для постачальників підприємств роздрібної торгівлі. *Офіційний сайт ТОВ «СЕРТИФІКАНТ».* URL: <https://certificant.org/sertifikaciya-brc-ta-ifs-dlya-postachalnikov-pidpriyemstv-rozdribno%D1%97-torgivli/> (дата звернення: 22.04.2026)
55. Які сертифікати якості потрібні для продажу харчових продуктів: приклад FIZI. *Офіційний сайт ТОВ «Фізі».* URL: https://fizi.ua/blogs/news/sertificate?srsId=AfmBOoq2CEGW_Lxfj8btNWPVyJNmbKNCfgI8tG7jwRkPCr9a0Tpl8eVB (дата звернення: 22.04.2026)
56. Functional Foods Market Size and Share Forecast Outlook 2026 to 2036. *Офіційний сайт дослідницько-консалтингової компанії Future Market*

Insights. URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/functional-foods-market> (дата звернення: 22.04.2026)

57. Functional Foods Market (2024 - 2030). *Офіційний сайт дослідницько-консалтингової компанії Grand View Research*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/functional-food-market> (дата звернення: 22.04.2026)

58. Functional Beverage Market Forecast and Outlook 2026 to 2036. *Офіційний сайт дослідницько-консалтингової компанії Future Market Insights*. URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/global-functional-beverages-market> (дата звернення: 22.04.2026)

59. Functional Beverages Market Size, Share and Trends 2026 to 2035. *Офіційний сайт дослідницько-консалтингової компанії Precedence Research*. URL: <https://www.precedenceresearch.com/functional-beverages-market> (дата звернення: 22.04.2026)

60. Functional Drinks Market (2026 - 2033). *Офіційний сайт дослідницько-консалтингової компанії Grand View Research*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/functional-drinks-market> (дата звернення: 22.04.2026)

61. Їжа, яка стає трендом українського ринку. *Офіційний сайт Інтернет-видання «NV»*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/funkcionalna-jizha-biznes-trend-i-turbota-pro-zdorov-ya-kazhe-spivzasnovnicya-honey-anna-zavertaylo-50551675.html> (дата звернення: 02.04.2026)

62. Бондарчук М. Є. Функціональні продукти як засіб удосконалення асортиментної політики торговельних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №6. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/191> (дата звернення: 22.04.2026)

63. Лінія розливу напоїв: усе, що вам потрібно знати? Офіційний сайт компанії JIANGSU EQS MACHINERY CO.,LTD. URL: <https://www.eqspack.com/uk/beverage-filling-production-line-everything-you-need-to-know> (дата звернення: 22.04.2026)

64. Івана Виговського вул. (Маршала Гречка), 13. Офіційний сайт онлайн-платформи «Rieltor». URL: <https://rieltor.ua/commercials-rent/view/11946865/> (дата звернення: 22.04.2026)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства
Порівняльний підхід	Ґрунтується на оцінці його здатності змагатися на ринку шляхом співставлення з іншими учасниками. Йдеться насамперед про прямі конкурентні компанії, які виробляють продукцію зі схожим призначенням або близькими характеристиками, діють у тому самому ринковому середовищі та в однаковий часовий період. У межах цього підходу можливим є також зіставлення діяльності підприємства з умовним еталонним суб'єктом, що виступає своєрідним стандартом ефективності та ринкової сили. Такий спосіб аналізу дозволяє не лише визначити реальний рівень конкурентоспроможності, а й окреслити напрями вдосконалення, оскільки він показує, наскільки підприємство відповідає або відстає від лідерів галузі
Ресурсний підхід	Акцентує увагу на тому, що ключовим чинником здатності компанії утримувати й розширювати свої позиції на ринку є наявність необхідних ресурсів та ефективність їх використання. Йдеться не лише про матеріальні чи фінансові активи, а й про людський капітал, технології, інформаційні потоки та організаційні можливості. Саме вміння раціонально поєднувати й застосовувати ці ресурси визначає потенціал підприємства у боротьбі за значну частку ринку. У цьому контексті конкурентоспроможність постає як результат стратегічного управління ресурсами, що дозволяє створювати унікальні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу
Маркетинговий, або ринковий, підхід	Трактує цю категорію як здатність компанії формувати та реалізовувати конкурентні переваги, що забезпечують успіх у боротьбі за споживача. У цьому контексті конкурентоспроможність розглядається не лише як результат ефективного використання ресурсів чи технологій, а передусім як вміння створювати додаткову цінність для клієнта, яка відрізняє підприємство від інших учасників ринку. Саме здатність генерувати унікальні пропозиції, адаптуватися до змін попиту та вибудовувати довгострокові відносини зі споживачами стає ключовим чинником перемоги у конкурентній боротьбі
Продуктовий підхід	Ґрунтується на ототожненні ринкової сили компанії з характеристиками її продукції. У межах цього підходу конкурентоспроможність підприємства фактично розглядається як похідна від конкурентоспроможності товарів чи послуг, які воно пропонує. Якість, функціональні властивості, інноваційність та відповідність потребам

	споживачів стають ключовими чинниками, що визначають позиції підприємства на ринку. Таким чином, здатність компанії утримувати й розширювати свою частку ринку безпосередньо залежить від того, наскільки її продукція відповідає очікуванням клієнтів і перевершує пропозиції конкурентів
Атрибутивний підхід	Зосереджується на тих особливих рисах компанії чи її продукції, які створюють відчутні переваги на ринку. У цьому контексті конкурентоспроможність трактується як результат наявності унікальних характеристик, що вирізняють підприємство серед інших учасників ринкової взаємодії. Це можуть бути специфічні технології, неповторні властивості товару, особливий стиль обслуговування або репутаційні чинники, які формують додаткову цінність для споживачів. Саме завдяки таким атрибутам компанія здатна забезпечувати стійкі позиції та зміцнювати свій потенціал у конкурентному середовищі
Динамічний підхід	Акцентує увагу на змінності цієї характеристики у часі. У його межах здатність компанії вести конкурентну боротьбу розглядається як непостійна величина, що залежить від ринкових умов, технологічних новацій та стратегічних рішень керівництва. Конкурентоспроможність трактується як процес, який потребує постійного оновлення та адаптації, адже переваги, що забезпечують успіх сьогодні, можуть втратити актуальність завтра. Таким чином, підприємство повинно не лише володіти ресурсами та ефективними стратегіями, а й демонструвати гнучкість, здатність до трансформації та швидкого реагування на зміни середовища. Саме ця динамічність визначає його реальний потенціал у довгостроковій конкурентній боротьбі
Функціональний підхід	Розглядає цю категорію як результат ефективної господарської діяльності та здатності компанії до успішної ринкової взаємодії. У цьому контексті конкурентоспроможність трактується як інтегральний показник, що відображає рівень організації виробничих процесів, якість управління та результативність стратегічних рішень. Вона постає не як статична характеристика, а як підсумок практичної діяльності підприємства, що забезпечує йому переваги у конкурентному середовищі. Саме ефективність функціонування, здатність до оптимізації витрат, підтримання високих стандартів продукції та послуг, а також уміння вибудовувати стійкі відносини зі споживачами визначають реальний рівень конкурентоспроможності. Таким чином, функціональний підхід підкреслює, що успіх у конкурентній боротьбі є прямим наслідком результативної роботи підприємства та його здатності забезпечувати стабільний розвиток у мінливих ринкових умовах
Системний підхід	Базується на максимально широкому врахуванні всієї сукупності чинників, параметрів та умов, що впливають на її формування. У межах цього підходу конкурентоспроможність трактується як результат складної взаємодії ресурсів, організаційних процесів, стратегічних рішень та зовнішнього середовища. Важливим є не лише окремий елемент, а й характер його взаємозв'язків з іншими компонентами, що разом створюють інтегральну картину ринкової сили підприємства. Такий спосіб аналізу дозволяє розглядати

	конкурентоспроможність як багатовимірну категорію, яка формується під впливом економічних, технологічних, соціальних та управлінських факторів. У результаті системний підхід забезпечує комплексне розуміння того, як підприємство здатне утримувати та зміцнювати свої позиції в конкурентному середовищі, враховуючи всі взаємопов'язані аспекти його діяльності
--	---

Джерело: розроблено автором на основі [17-18]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Ознака класифікації	Група методів	Методи та підходи
За рівнем об'єкта	Продуктові	Порівняльний аналіз якісних характеристик продукції, оцінка життєвого циклу товару, аналіз конкурентних переваг продукту, методи визначення частки ринку за товарними групами
	Підприємницькі	Інтегральна оцінка діяльності підприємства, SWOT-аналіз, модель М. Портера, методи оцінки фінансового стану, GAP-аналіз
	Територіально-галузеві	Кластерний аналіз, оцінка галузевої привабливості, модель «діамант конкурентоспроможності» М. Портера, регіональний бенчмаркінг
За джерелами даних	Статистичні	Аналіз офіційної статистичної звітності, розрахунок коефіцієнтів на основі фінансової звітності, методи економетричного моделювання
	Експертно-аналітичні	Експертне оцінювання, метод Дельфі, АНР (Analytic Hierarchy Process), нечітко-множинні оцінки, опитування споживачів
	Комбіновані	BSC (Balanced Scorecard), комплексна рейтингова оцінка, інтегральні індекси з експертними вагами
За змістом показників	Економічні	ROA, ROE, EVA, рентабельність, ліквідність, оборотність активів, продуктивність праці, собівартість продукції
	Ринкові	Частка ринку, темпи зростання продажів, еластичність попиту, лояльність споживачів, бренд-капітал
	Соціально-інституційні	Методи оцінки людського капіталу, аналіз інноваційного потенціалу, ESG-рейтингів, оцінка рівня корпоративного управління, індекс соціальної відповідальності, аналіз доступності фінансових ресурсів, оцінка інституційної спроможності
За технікою обробки інформації	Індексні	Інтегральні індекси конкурентоспроможності, індекси Херфіндала-Хіршмана, індекси концентрації
	Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, діаграма Ісікави, карти позиціонування, радарні діаграми
	Матричні	Матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця ADL, SPACE-аналіз, матриця «продукт-ринок»

	Гібридні	Комбінація декількох технік, багатокритеріальні методи прийняття рішень (TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE)
За рівнем стратегічності	Стратегічні	Модель п'яти сил конкуренції М. Портера, стратегічне планування BSC, сценарний аналіз, метод стратегічних груп, GAP-аналіз, модель VRIO, аналіз стратегічної карти, прогнозування на основі трендів
	Тактичні	Поточний фінансовий аналіз, оперативний контролінг, моніторинг KPI, порівняльний аналіз цін, аналіз продуктивності, оцінка ефективності маркетингових заходів, аналіз операційної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [25, с. 137]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств

Назва підходу	Сутність	Переваги	Недоліки
Інституційно-ресурсний	Оцінка конкурентоспроможності на основі якості та доступності природних ресурсів, рівня технологічного оснащення, кваліфікації персоналу та інституційного середовища функціонування підприємства	Врахування специфіки аграрного виробництва; оцінка потенційних можливостей підприємства; урахування впливу зовнішнього інституційного середовища; довгострокова орієнтація	Складність стандартизації оцінки різних типів ресурсів; необхідність адаптації показників до специфіки підприємства; часова затратність аналізу інституційного середовища
Фінансово-економічний	Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства (прибутковість, ліквідність, платоспроможність, ефективність використання ресурсів)	Комплексність оцінки; порівнянність результатів; доступність вихідних даних; Об'єктивність показників	Ретроспективний характер; залежність від облікової політики; недостатнє врахування якісних факторів; вплив сезонності виробництва
Маркетингово-ринковий	Аналіз ринкових позицій підприємства, оцінка якості продукції, ефективності каналів збуту, цінової політики та маркетингової активності порівняно з конкурентами	Орієнтація на споживача; практична спрямованість; простота розрахунків; наочне представлення конкурентних позицій	Залежність від ринкової кон'юнктури; складність збору маркетингової інформації; обмеженість аналізу поточним станом; неврахування внутрішніх факторів
Інноваційно-технологічний	Оцінка рівня впровадження нових технологій, інноваційного потенціалу, здатності до технологічного оновлення та модернізації виробництва	Орієнтація на майбутнє; врахування технологічного прогресу; відповідність сучасним викликам	Складність кількісної оцінки інноваційного потенціалу; відсутність єдиних стандартів оцінки технологічного рівня; необхідність постійного оновлення еталонних значень
Соціально-екологічний	Оцінка конкурентоспроможності з позицій екологічної безпеки, соціальної відповідальності, корпоративного	Відповідність міжнародним стандартам оцінки; комплексність критеріїв оцінювання; можливість порівняння з глобальними рейтингами; врахування	Складність розробки системи показників; відсутність єдиних методик оцінки ESG-факторів; суб'єктивність у визначенні вагових

	управління та сталого розвитку	довгострокових факторів конкурентоспроможності	коефіцієнтів; обмежена доступність даних для малих підприємств
Бенчмаркінг-позиційний	Систематичне порівняння показників діяльності підприємства з галузевими лідерами, найкращими практиками або регіональними еталонами	Чітке визначення конкурентної позиції; об'єктивність порівняльної оцінки; Можливість ранжування підприємств; простота інтерпретації результатів	Складність підбору релевантних підприємств для порівняння; обмежена доступність достовірної інформації про конкурентів; статичність оцінки на момент аналізу; можливість некоректного порівняння через різні умови функціонування
Комплексно-інтегральний	Об'єднання декількох блоків показників з різних підходів з урахуванням вагових коефіцієнтів для формування узагальненої оцінки конкурентоспроможності	Всебічність оцінки; можливість врахування різних аспектів діяльності; гнучкість у виборі показників; універсальність застосування	Складність визначення вагових коефіцієнтів; суб'єктивність у виборі показників; трудомісткість розрахунків; ризик маскуванню критичних недоліків за рахунок високих оцінок в інших сферах

Джерело: розроблено автором на основі [25, с. 138]

ДОДАТОК Г

Фінансова звітність мікропідприємства за 2022р.

Підприємство: ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІЗІ"

Територія: Солом'янський район

Організаційно-правова форма
господарювання: Товариство з
обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності:
Виробництво фармацевтичних
препаратів і матеріалів

Середня кількість працівників: 2

Адреса, телефон: 03124, КИЇВ,
вулиця Василенка Миколи, 7-А,
тел. 933717703

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГІ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2022

44321486

UA80000000000980793

240

21.2

1. Баланс

Форма
№ 1-мс

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	0	0
первісна вартість	1011	0	-
знос	1012	(0)	(-)
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	0	0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	5,00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0	269,70
Гроші та їх еквіваленти	1165	20,00	7,90
Інші оборотні активи	1190	0,40	3,00
Усього за розділом II	1195	20,40	285,60
Баланс	1300	20,40	285,60

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-0,30	-67,80
Неоплачений капітал	1425	80,00	80,00
Усього за розділом I	1495	19,70	-47,80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1615	0	325,00
розрахунками з бюджетом	1620	0	1,00
розрахунками зі страхування	1625	0	1,10
розрахунками з оплати праці	1630	0	4,00
Інші поточні зобов'язання	1690	0,70	2,30
Усього за розділом III	1695	0,70	333,40
Баланс	1900	20,40	285,60

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

Форма №
2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	462,30	0
Інші доходи	2160	-	0
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	462,30	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	481,00	(0)
Інші витрати	2165	48,80	0,30
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	529,80	0,30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-67,50	-0,30
Податок на прибуток	2300	(-)	(0)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0

1	2	3	4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-67,50	-0,30

Керівник

ПАНЬКОВЕЦЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

ДЕНИСОВА ОЛЕНА ВІКТОРІВНА
(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність мікропідприємства за 2023р.

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІЗІ" Територія: Солом'янський район Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю Вид економічної діяльності: Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів Середня кількість працівників: 22 Адреса, телефон: 03124, КИЇВ, вулиця Василенка Миколи, 7-А, тел.	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
	за ЄДРПОУ	31.12.2023
	за за КАТОТТГІ	44321486
	за КОПФГ	UA80000000000980793
	за КВЕД	240
		21.2

1. Баланс

 Форма № 1-
м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	653,30
Основні засоби:	1010	0	743,30
первісна вартість	1011	0	907,90
знос	1012	(0)	164,60
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	0	1 396,60
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	5,00	187,10
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	253,80	9 672,10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,90	-

1	2	3	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10,00	617,30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7,90	12 456,50
Витрати майбутніх періодів	1170	1,80	22,80
Інші оборотні активи	1190	1,20	284,30
Усього за розділом II	1195	285,60	23 240,10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	285,60	24 636,70

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,00	5 200,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-67,80	3 620,20
Неоплачений капітал	1425	80,00	72,00
Усього за розділом I	1495	-47,80	8 748,20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	5 506,70
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	325,00	8 427,50
розрахунками з бюджетом	1620	1,00	831,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	794,70
розрахунками зі страхування	1625	1,10	9,60
розрахунками з оплати праці	1630	4,00	58,10
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2,30	1 055,50
Усього за розділом III	1695	333,40	10 381,80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-

1	2	3	4
Баланс	1900	285,60	24 636,70

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

Форма №
2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 792,10	462,30
Інші операційні доходи	2120	249,60	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38 041,70	462,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 789,40	481,00
Інші операційні витрати	2180	4 769,60	48,80
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	33 559,00	529,80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 482,70	-67,50
Податок на прибуток	2300	794,70	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 688,00	-67,50

Керівник

ПАНЬКОВЕЦЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

ДЕНИСОВА ОЛЕНА ВІКТОРІВНА
(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність мікропідприємства за 2024р.

Підприємство: ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ФІЗІ"

Територія: Київ

Організаційно-правова форма
господарювання: Товариство з
обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Виробництво
какао, шоколаду та цукрових
кондитерських виробів

Середня кількість працівників: 40

Адреса, телефон: 03124, КИЇВ, вулиця
Василенка Миколи, 7-А, оф. 2-28, тел.
951654880

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГІ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ
31.12.2024
44321486
UA80000000000980793
240
10.82

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	653,30	818,50
Основні засоби:	1010	743,30	16 465,20
первісна вартість	1011	907,90	17 269,50
знос	1012	164,60	804,30
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	1 396,60	17 283,70
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	187,10	829,10
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 672,10	16 497,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	617,30	5 508,60

1	2	3	4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 456,50	3 164,70
Витрати майбутніх періодів	1170	22,80	32,20
Інші оборотні активи	1190	284,30	2 743,00
Усього за розділом II	1195	23 240,10	28 775,40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	24 636,70	46 059,10

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 200,00	5 200,00
Додатковий капітал	1410	0	318,00
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 620,20	7 131,70
Неоплачений капітал	1425	72,00	(-)
Усього за розділом I	1495	8 748,20	12 649,70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5 506,70	10 469,90
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	8 427,50	14 635,50
розрахунками з бюджетом	1620	831,10	941,50
у тому числі з податку на прибуток	1621	794,70	865,60
розрахунками зі страхування	1625	9,60	41,80
розрахунками з оплати праці	1630	58,10	158,20
Доходи майбутніх періодів	1665	0	4 546,40
Інші поточні зобов'язання	1690	1 055,50	2 616,10
Усього за розділом III	1695	10 381,80	22 939,50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	24 636,70	46 059,10

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024

Форма №2-
м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 479,70	-
Інші операційні доходи	2120	957,40	-
Інші доходи	2240	909,30	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	83 346,40	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 243,40	(-)
Інші операційні витрати	2180	27 736,50	(-)
Інші витрати	2270	989,40	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	78 969,30	(0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 377,10	0
Податок на прибуток	2300	865,60	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 511,50	0

Керівник

ПАНЬКОВЕЦЬКИЙ ОЛЕКСАНДР
ЮРІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

ДЕНИСОВА ОЛЕНА ВІКТОРІВНА
(ініціали, прізвище)