

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Євген ПРОКОПОВИЧ

**Науковий керівник,
к.ю.н, доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2024

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Прокоповичу Євгену Петровичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку»,

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоєць Юлія Олександрівна _____

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2024 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** внутрішні звітні документи ТОВ «ФОРУМ ПАК» (фінансова звітність, дані виробничих і збутових процесів); статистичні дані галузевого ринку пакувальних матеріалів; наукові публікації та аналітичні огляди щодо конкурентоспроможності підприємств; законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств у сфері виробництва та реалізації пакувальних матеріалів.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні засади формування конкуренто-спроможності підприємства на галузевому ринку. 2. Оцінка поточного стану конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» на галузевому ринку. 3. Удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» на ринку пакувальних матеріалів. 4. Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства

2. Загальні показники рівня та результатів діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК»

3. Оцінка конкурентної позиції виробників пакувальної продукції на ринку

4. Етапи проведення оновлення асортименту товарів в умовах ТОВ «ФОРУМ ПАК»

5. Показники витрат та доходів проєкту виробництва біорозкладних пакетів з крохмалю та полілактиду (PLA) в ТОВ «ФОРУМ ПАК»

6. Прогнозні показники діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	грудень 2023	
3.	Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку	грудень 2023 квітень 2024	
4.	Оцінка поточного стану конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» на галузевому ринку	травень-липень 2024	
5.	Удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» на ринку пакувальних матеріалів	липень-вересень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2024	

Здобувач _____ Євген ПРОКОПОВИЧ _____
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи _____ Юлія КОЛОМОЄЦЬ _____
(підпис) (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку»

Кваліфікаційна робота містить: 78 с., 6 рис., 10 табл., 61 літературне джерело.

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність підприємства у галузі виробництва пакувальних матеріалів.

Предмет дослідження: методи, підходи та інструменти удосконалення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка та обґрунтування шляхів удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» на ринку пакувальних матеріалів, з урахуванням галузевих тенденцій, особливостей функціонування підприємства та актуальних викликів ринкового середовища.

Методи дослідження: економіко-статистичний аналіз – для оцінки ключових показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для дослідження конкурентів та позиції ТОВ «ФОРУМ ПАК» на ринку; анкетування та експертні оцінки – для визначення ключових проблем та перспектив розвитку; графічні методи – для наочного представлення динаміки показників та результатів дослідження; моделювання – для обґрунтування впровадження запропонованих заходів.

В роботі автором запропоновано запуск виробництва біопакувальних матеріалів із використанням крохмалю та полілактиду (PLA), які повністю розкладаються в природних умовах за 90-180 днів. Реалізація запропонованого проекту дозволить ТОВ «ФОРУМ ПАК» позиціонуватися як екологічно відповідальна компанія, що відповідає сучасним вимогам суспільства та законодавства. Запропоновано підхід до створення та реалізації системи управління конкурентними перевагами, яка передбачає інтеграцію функцій різних підрозділів, розвиток механізмів адаптивності та координацію всіх рівнів управління. Це дозволяє підприємству ефективніше використовувати ресурси та створювати нові конкурентні переваги.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ГАЛУЗЕВИЙ РИНОК, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, БІОПАКУВАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ, ПРОЕКТ, ОКУПНІСТЬ ПРОЕКТУ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ

KEY WORDS

COMPETITION, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, INDUSTRY MARKET, COMPETITIVE ADVANTAGE, BIOPACKAGING MATERIALS, PROJECT, PROJECT RETURNABILITY, COMPETITIVE STRATEGY

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ	8
1.1. Характеристика ринку пакувальних матеріалів	8
1.2. Сутність та фактори формування конкурентоспроможності підприємства	17
1.3. Методичні аспекти дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку	29
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФОРУМ ПАК» НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ	36
2.1. Умови і результати діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК»	36
2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» на галузевому ринку	43
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФОРУМ ПАК» НА РИНКУ ПАКУВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	57
3.1. Розробка проекту товарної інновації в умовах ТОВ «ФОРУМ ПАК»	57
3.2. Впровадження стратегії конкурентних переваг на підприємстві	66
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розуміння економічних факторів, які визначають конкурентоспроможність, дозволяє керівникам компаній вибудовувати ефективну стратегію для забезпечення стабільної діяльності як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Проте у зв'язку зі швидкими змінами зовнішнього середовища досягнення лише фінансової стабільності є недостатнім. Сьогодні важливо створити систему управління конкурентоспроможністю, яка буде орієнтована на досягнення стратегічних цілей та вирішення ключових завдань через зміцнення позицій компанії на ринку. Такий підхід сприятиме забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності, що і визначає актуальність даного дослідження.

Сучасний розвиток економіки в умовах глобалізації, високої конкуренції та швидких змін на ринках ставить перед підприємствами нові виклики у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Особливо це актуально для підприємств, що працюють у галузі виробництва пакувальних матеріалів, яка має ключове значення для багатьох галузей економіки, включаючи харчову, фармацевтичну, електронну промисловості та онлайн-торгівлю. ТОВ «ФОРУМ ПАК», як представник цього ринку, прагне не лише утримувати свої позиції, а й забезпечувати сталий розвиток, впроваджуючи нові стратегії та інструменти для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Успішна конкуренція на галузевому ринку залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у попиті, впроваджувати інновації, оптимізувати ресурси та забезпечувати якість продукції. У цьому контексті важливим є дослідження шляхів удосконалення конкурентоспроможності підприємства, що дозволить ТОВ «ФОРУМ ПАК» підвищити свою ефективність, задовольнити зростаючі потреби споживачів і зміцнити ринкові позиції.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка та обґрунтування шляхів удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» на ринку пакувальних матеріалів, з урахуванням галузевих тенденцій, особливостей функціонування підприємства та актуальних викликів ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі **завдання**:

1. Проаналізувати сучасний стан галузевого ринку пакувальних матеріалів та визначити його ключові тенденції.
2. Охарактеризувати теоретичні аспекти проблеми конкурентоспроможності підприємств.
3. Оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» на основі показників ефективності діяльності підприємства.
4. Виявити основні проблеми та виклики, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
5. Розробити рекомендації та інструменти для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК».
6. Обґрунтувати впровадження запропонованих заходів та оцінити їх практичну ефективність.

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність підприємства у галузі виробництва пакувальних матеріалів.

Предмет дослідження: методи, підходи та інструменти удосконалення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

У роботі застосовуються такі **методи дослідження**: економіко-статистичний аналіз – для оцінки ключових показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для дослідження конкурентів та позиції ТОВ «ФОРУМ ПАК» на ринку; анкетування та експертні оцінки – для визначення ключових проблем та перспектив розвитку; графічні методи – для наочного представлення динаміки показників та результатів дослідження; моделювання – для обґрунтування впровадження запропонованих заходів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що автором запропоновано запуск виробництва біопакувальних матеріалів із використанням крохмалю та полілактиду (PLA), які повністю розкладаються в природних умовах за 90-180 днів. Це дозволить підприємству інтегруватися в екологічні тренди та відповідати сучасним нормативним вимогам у сфері екологічного пакування. Реалізація запропонованого проєкту дозволить ТОВ «ФОРУМ ПАК» позиціонуватися як екологічно відповідальна компанія, що відповідає сучасним вимогам суспільства та законодавства. Це сприятиме залученню нових клієнтів і зміцненню лояльності існуючих споживачів. Розроблено детальну схему процесу стратегічного планування, яка враховує взаємодію між керівництвом, маркетингом та функціональними підрозділами. Запропоновано підхід до створення та реалізації системи управління конкурентними перевагами, яка передбачає інтеграцію функцій різних підрозділів, розвиток механізмів адаптивності та координацію всіх рівнів управління. Це дозволяє підприємству ефективніше використовувати ресурси та створювати нові конкурентні переваги.

Практична значимість роботи полягає у розробці конкретних заходів та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК». Результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства для вдосконалення стратегічного планування, оптимізації ресурсів, підвищення ефективності виробничих процесів та розширення ринкової частки компанії.

Апробація результатів роботи. Ключові теоретичні положення та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи були представлені на 12-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2024 р.).

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Матеріали кваліфікаційної роботи розміщені на 78 сторінках, інформація представлена на 6 рисунках та 10 таблицях. Список літератури містить 61 джерело.

Представлена робота спрямована на вирішення актуальної проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дозволить ТОВ «ФОРУМ ПАК» досягти сталого розвитку та підвищити свої ринкові позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ

1.1. Характеристика ринку пакувальних матеріалів

Український ринок висуває нові вимоги до промисловості, спрямовуючи її розвиток на створення якісної продукції з належним рівнем пакування. Сучасне пакування перетворилося на важливий інструмент маркетингу, що не лише забезпечує захист товару, але й виконує роль потужного засобу комунікації з покупцем. Для виробників пакування стає ключовим елементом, який допомагає виділити продукцію серед конкурентів, завоювати довіру споживачів і стимулювати продажі.

Незважаючи на те, що споживач часто підготовлений до купівлі за допомогою реклами, акцій чи персонального продажу, саме дизайн і функціональність пакування нерідко стають вирішальним фактором при першій покупці. У разі, якщо товар відповідає очікуванням, споживач надає перевагу вже знайомій упаковці, яка викликає позитивні асоціації з продуктом і його виробником [43].

В останні роки спостерігається значний прогрес у галузі виробництва пакувальних матеріалів, технологій їх створення, а також розробки сучасних видів тари та упаковки. Завдяки впровадженню нових технічних рішень пакування отримує розширений функціонал, який виходить за рамки стандартного зберігання та транспортування продукції.

Зростання конкуренції стимулює попит на упаковку, яка має бути високоякісною, доступною за ціною та водночас ефективною у виконанні своїх функцій. Крім того, поширення самообслуговування у сфері торгівлі висуває додаткові вимоги до пакування. Воно повинно не лише мати привабливий зовнішній вигляд та створювати позитивний імідж продукції, але й відповідати ергономічним,

безпековим і практичним критеріям. Упаковка повинна забезпечувати легкість транспортування, зручність зберігання та комфорт для кінцевого споживача, що робить її вагомим елементом успішної стратегії виробника.

Ринок пакувальних матеріалів є одним із найдинамічніших сегментів промисловості, що продовжує активно розвиватися завдяки зростаючим потребам у логістиці, виробництві товарів широкого вжитку, харчовій, фармацевтичній та електронній промисловості. Основними факторами, що впливають на розвиток цього ринку, є: зростання обсягів світової торгівлі та онлайн-комерції; попит на екологічно чисті та біорозкладні матеріали; інноваційні рішення у сфері упаковки, включаючи гнучкі пакувальні матеріали, смарт-пакування та повторно використовувану упаковку [5].

Основні сегменти ринку пакувальних матеріалів:

1. Пластикова упаковка: лідер ринку завдяки доступності, легкій вазі та універсальності; популярність гнучкої пластикової упаковки в харчовій та фармацевтичній галузях; проблеми екологічного забруднення стимулюють перехід на біорозкладний пластик.

2. Паперова та картонна упаковка: зростання попиту на паперові пакувальні матеріали як екологічну альтернативу пластику; широке використання у сфері фастфуду, транспортування товарів та онлайн-доставки; високий рівень перероблюваності та повторного використання.

3. Скляна упаковка: використовується переважно для харчових продуктів і напоїв (особливо преміум-сегменту); переваги: екологічність та інертність матеріалу; недоліки: висока вартість виробництва та транспортування через вагу.

4. Металева упаковка: Використовується для консервованих продуктів, напоїв, фармацевтики; висока міцність і бар'єрні властивості, але дорожче у виробництві.

5. Комбінована упаковка: поєднання різних матеріалів для оптимізації міцності, захисту та вартості; використовується у виробництві соків, молочної продукції, а також товарів тривалого зберігання.

У сучасних умовах значення упаковки зростає, особливо у контексті експорту продукції. Багато українських підприємств змушені інвестувати в закордонне обладнання та матеріали для пакування, щоб гарантувати конкурентоспроможність своєї продукції на міжнародному ринку. Якісна упаковка стає ключовим інструментом, який дозволяє компаніям відповідати високим стандартам та успішно конкурувати з товарами зарубіжного виробництва [32].

На різних етапах удосконалення упаковки її сприйняття та вимоги до неї суттєво варіюються між учасниками ринку. Для виробників товарів пріоритетними є завдання забезпечення збереження якості продукції протягом тривалого часу, а також створення більш привабливого дизайну і підвищення функціональності упаковки. Споживачі, зі свого боку, цінують можливість довготривалого зберігання товару за умов зручного і легкого доступу до його вмісту. Водночас держава акцентує увагу на екологічності упаковки, її придатності до безпечної утилізації та мінімізації шкоди для навколишнього середовища.

Для виробників процес вибору оптимального типу упаковки враховує низку вимог. Зокрема, упаковка повинна:

- надійно захищати товар від можливих хімічних і фізичних ушкоджень;
- забезпечувати зручність під час транспортування;
- мати габарити, що відповідають вимогам ефективного використання як продавцями, так і покупцями;
- служити засобом ефективного розміщення рекламної інформації;
- відповідати іміджу та стилю компанії-виробника;
- підвищувати цінність продукції через поліпшення сприйняття споживачами.

Рішення щодо впровадження нових типів упаковки або модернізації існуючих залежать від сукупності як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх відносяться фінансові можливості підприємства, його стратегічні цілі та виробничі потужності. Зовнішні ж охоплюють вимоги споживачів, конкурентне середовище та законодавчі обмеження. Таким чином, упаковка стає не просто інструментом

збереження продукції, а важливою складовою стратегії підприємства у побудові довготривалих конкурентних переваг.

Зовнішній вплив різноманітних зацікавлених сторін, включаючи державні органи, стейкхолдерів, громадські організації та міжнародні інституції, дедалі більше враховується українськими компаніями. Це обумовлено тим, що їхньою метою стає не лише утримання позицій на внутрішньому ринку, а й успішний вихід на світовий ринок із продукцією, здатною конкурувати за якістю, дизайном та функціональністю.

Зважаючи на ці фактори, підприємства можуть розпочати процес створення та впровадження упаковки для конкретних видів продукції, слідуючи поетапній стратегії, що охоплює всі аспекти проектування, тестування та запуску у виробництво (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи розробки і виготовлення упаковки

На першому етапі необхідно здійснити аналіз базових документів, які регулюють позиціонування та візуальну ідентифікацію бренду, таких як брендбук та гайд із дизайну. Другий етап зосереджується на детальному вивченні властивостей товару, які визначають його споживчу цінність та унікальність.

Подальші етапи спрямовані на дослідження зовнішніх умов, що впливають на процес створення упаковки. Вони охоплюють аналіз ринкової інфраструктури, вивчення конкурентного середовища, оцінку потреб і поведінки споживачів, а також врахування державних вимог і ринкових стандартів, які регулюють виробництво упаковки [4].

На основі цих етапів здійснюється комплексна оцінка концепції майбутньої упаковки, яка включає її технологічні характеристики, дизайнерські рішення та економічну доцільність. Сам процес виготовлення упаковки вимагає постійного контролю і моніторингу, що дозволяє оперативно впроваджувати поліпшення та відповідати змінним умовам ринку.

З позиції товарознавства упаковка повинна відповідати ряду ключових вимог:

1. **Безпека.** Упаковка має забезпечувати збереження товару, мінімізуючи можливість проникнення шкідливих речовин у його склад. Однак, повністю виключити контакт із такими речовинами неможливо, тому використовуються додаткові заходи, як-от нанесення захисного покриття чи обмеження терміну експлуатації. У цьому контексті скло та тканинні матеріали вважаються менш шкідливими для навколишнього середовища та споживача.

2. **Сумісність.** Упаковка повинна забезпечувати збереження первинних споживчих характеристик продукту, виключаючи можливість негативного впливу на них з боку матеріалів, з яких вона виготовлена.

3. **Надійність.** Герметичність і механічна стійкість є важливими для забезпечення цілісності товару. Зокрема, багаторазова упаковка, яка не деформується під час використання, демонструє високу ефективність.

4. Екологічність. Матеріали упаковки мають бути дружніми до довкілля як під час використання, так і при утилізації. Проте, як і у випадку з безпекою, повністю екологічно чиста упаковка наразі недосяжна через технологічні обмеження.

5. Інформативність. Упаковка повинна надавати споживачеві точну і вичерпну інформацію про товар, який у ній міститься. Це допомагає покупцеві зробити свідомий вибір [17].

Якщо виробник або продавець виявляє, що на упаковці міститься недостовірна інформація про продукт, яка не створює загрози для здоров'я, життя або майна споживача, він зобов'язаний протягом тижня вилучити такий товар з обігу. Після цього інформація повинна бути приведена у відповідність до реальних характеристик товару, якщо інший порядок не встановлений законодавством або технічними регламентами.

Розгляньмо докладніше гнучке пакування, яке є одним із найпоширеніших видів на українському ринку упаковки. Світове виробництво гнучкої упаковки демонструє стабільну тенденцію до зростання. Для її виготовлення використовують різноманітні матеріали, серед яких пластик, плівка, папір, фольга, металізований папір та папір із захисним покриттям. Згідно з дослідженнями, обсяги глобального ринку гнучкої упаковки до 2030 року будуть щорічно збільшуватись на 4,5%. Популярність цього виду упаковки пояснюється рядом переваг, серед яких:

1. Економічність, що передбачає зменшення витрат на сировину.
2. Збереження якості продуктів, особливо термінів придатності.
3. Зручність використання, яка є привабливою для кінцевого споживача.
4. Естетичний вигляд, що підвищує привабливість товару.
5. Логістична ефективність, яка забезпечує легкість транспортування та зберігання.

Гнучке пакування найбільш активно використовується у таких категоріях продукції:

- Їжа та напої (58% усіх випадків застосування);

- Фармацевтичні вироби (14%);
- Промислові товари (6%);
- Косметична продукція (5%);
- Корм для домашніх тварин (3%).

У 2022 році у структурі матеріалів для гнучкого пакування домінував пластик, який становив приблизно 70% від загального обсягу. Частка паперу та металу була значно меншою і становила по 13% кожного, тоді як біопластик займав лише 4%. Водночас, у зв'язку з посиленням уваги до екологічних проблем і необхідністю мінімізації забруднення довкілля, прогнозується активне зростання використання біопластику. За прогнозами, його обсяги щорічно збільшуватимуться на 6%, що вказує на зміну пріоритетів у виробництві пакувальних матеріалів.

Світ поступово відмовляється від застосування полівінілхлориду, оскільки цей матеріал має низьку екологічну безпечність, легко руйнується, але не розкладається. Натомість популярності набули матеріали, які відзначаються кращими властивостями утилізації та забезпечують вищий рівень безпеки для продуктів. Серед них поліетилен, поліетилентерефталат і поліпропілен. Використання таких матеріалів сприяє формуванню позитивного соціального ефекту, підтримуючи розвиток пакувальної індустрії, орієнтованої на більш екологічно дружні рішення.

Зростання популярності біопластику обумовлене не лише громадським тиском, а й активною позицією багатьох країн, які прагнуть зменшити екологічні загрози, пов'язані з надмірним використанням пластикових упаковок.

На українському ринку високим попитом користуються різноманітні види пакування: паучі, рулонна упаковка, термоусадочна та стрейч-плівка, системи Bag-in-Box, термоусадочні ковпачки та етикетки, покривні матеріали для групової упаковки, саше, конверти й пакети. Також популярні упаковки-трансформери, ланч-бокси, а також інноваційні рішення з індикаторами свіжості, які спрощують використання для споживачів [5].

Для підвищення бар'єрних властивостей пластикових упаковок використовуються асептичні технології. Вони передбачають спеціальну обробку продукту одночасно зі стерилізацією самої упаковки. У цьому процесі упаковка отримує багат шарову структуру – до зовнішнього шару додаються внутрішні поліетиленові покриття або шари з фольги. Це рішення дозволяє значно збільшити термін зберігання продукції.

Ще одна інноваційна технологія, яка забезпечує тривале зберігання, - це створення модифікованого газового середовища всередині упаковки. Газова суміш (азот, вуглекислий газ і кисень у визначених концентраціях) вводиться відповідно до стандартів, що забезпечує збереження продукту. Водночас враховується рівень газопроникності різних пластикових матеріалів, який може варіюватися залежно від їх складу.

Вакуумування стало доступним навіть у побутових умовах. Використання вакуумної упаковки значно покращує якісні характеристики продукту, забезпечуючи його тривале збереження і привабливий вигляд. Це технологія, яка здобула популярність як серед виробників, так і серед споживачів.

Технологія виготовлення пакувальних матеріалів із використанням спирту полівінілового є цікавим інноваційним рішенням, що дозволяє створювати упаковку, яка розчиняється у воді. Проте таке пакування підходить виключно для товарів, які не мають вологого середовища. У деяких випадках полімерні пакети розміщують у картонні коробки, причому для різних груп продукції можуть використовуватися варіанти як із перфорацією, так і без неї [19].

Окрім основної функції збереження та підтримки споживчих властивостей продукції, упаковка відіграє важливу роль у створенні позитивного іміджу бренду та виконує рекламну функцію. У конкурентному середовищі виробники все частіше залучають дизайнерів, психологів і маркетологів для розробки привабливих і функціональних рішень у галузі упаковки. Серед методів впливу на покупця можна виділити такі, як використання символіки, підвищення впізнаваності та

запам'ятовуваності, застосування психологічних підходів до трактування упаковки та перетворення її на фактор, що підсвідомо впливає на рішення про покупку. У деяких випадках саме упаковка, а не сам товар, стає вирішальним фактором вибору споживача.

Виробники висувають до упаковки такі ключові вимоги, як тривале збереження якості продукції, вдосконалення дизайну та підвищення її функціональності. Зі свого боку споживачі прагнуть, щоб упаковка забезпечувала простоту розпакування та тривале збереження якості товару. Держава ж акцентує увагу на екологічності упаковки та можливості її утилізації без шкоди для довкілля. Українські підприємства все частіше враховують вплив зацікавлених сторін, включаючи органи влади, стейкхолдерів, громадські організації та міжнародні інституції, під час розробки пакувальних рішень.

Виробництво упаковки підлягає постійному контролю та вдосконаленню, що дозволяє адаптувати її до сучасних вимог ринку. Держава, захищаючи інтереси споживачів і суспільства загалом, встановлює чіткі вимоги до інформації, яка повинна бути розміщена на упаковці продовольчих і непродовольчих товарів.

Серед сучасних технологій пакування, які активно використовуються як в Україні, так і у світі, можна відзначити асептичні методи, створення модифікованого газового середовища всередині упаковки, вакуумне пакування та застосування пакувальних матеріалів на основі спирту полівінілового. Також значна увага приділяється підвищенню впливу упаковки на споживача через використання символіки, створення запам'ятовуваного дизайну та застосування психологічних технік, які підвищують привабливість продукції та формують довіру до бренду.

Основними викликами ринку пакувальних матеріалів на сьогодні є:

1. Екологічні проблеми: велика кількість пластикових відходів створює тиск на виробників для переходу до біорозкладної упаковки.

2. Зростання вартості сировини: нестабільність на ринку паперу, пластику, металів збільшує собівартість упаковки.

3. Конкуренція та диференціація: виробники прагнуть створювати інноваційні та унікальні рішення для утримання клієнтів.

4. Регуляторні обмеження: посилення вимог до екологічної упаковки в багатьох країнах [21].

Перспективами розвитку ринку пакувальних матеріалів виступають:

1. Зростання попиту на екологічну упаковку: Прогнозується подальше підвищення попиту на паперові, картонні та біорозкладні пакувальні матеріали.

2. Розвиток технологій переробки: Інвестиції у технології вторинної переробки дозволять значно зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

3. Інновації та цифровізація: Використання цифрових технологій дозволить створювати смарт-упаковку, що покращить контроль якості продукції.

4. Глобалізація та нові ринки: Розширення світових логістичних ланцюгів створює нові можливості для виробників пакувальних матеріалів.

5. Автоматизація виробництва: Впровадження роботизованих систем і новітніх технологій підвищить продуктивність і зменшить витрати виробництва.

Ринок пакувальних матеріалів демонструє стійке зростання та динамічний розвиток. Основними драйверами ринку є інновації, екологічна стійкість, автоматизація та глобалізація. Перспективи розвитку пов'язані з упровадженням нових технологій, розширенням виробництва екологічно чистих матеріалів та зростанням попиту з боку електронної комерції. Підприємства, які зможуть адаптуватися до нових вимог ринку та споживачів, забезпечать собі стабільне зростання й конкурентоспроможність.

1.2. Сутність та фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Термін «конкурентоспроможність» походить від англійського слова «compete» («змагатися»), яке стало основою для слова «competitiveness» («здатність до

конкуренції»). У вітчизняному розумінні це поняття поєднує два терміни - «конкуренція» і «спроможність», що відображає можливість і здатність суб'єкта ефективно змагатися в умовах ринкового середовища.

Конкуренція є ключовим елементом ринкових відносин, виступаючи фундаментальною складовою ринкової економіки. Її суть полягає у суперництві між виробниками товарів, послуг чи робіт, які прагнуть задовольнити власні інтереси через реалізацію продукції одним і тим же споживачам. Саме ринок і його механізми не можуть функціонувати без розвинених форм конкуренції. Як зазначав видатний англійський економіст Фрідріх Хайек, суспільства, які покладаються на конкуренцію, досягають своїх цілей успішніше за інші [34].

Конкуренція у ринковій економіці виконує низку важливих функцій:

1. Забезпечення балансу між попитом і пропозицією. У глобальній практиці конкуренція є механізмом, який охоплює всі аспекти виробництва і споживання, дозволяючи узгоджувати суспільні потреби з виробничими можливостями.

2. Координація інтересів учасників ринку. Через ринкові механізми конкуренція забезпечує гармонізацію індивідуальних інтересів виробників із загальними цілями, що досягається завдяки взаємодії між товаровиробниками.

3. Зниження витрат і стимулювання інновацій. Конкуренція спонукає підприємців знижувати витрати виробництва шляхом оновлення технологій, економії ресурсів та оптимізації робочого часу.

4. Підвищення якості продукції та послуг. У сучасному світі науково-технічного прогресу конкуренція стимулює виробників вдосконалювати свої товари та послуги, орієнтуючись на зміну потреб і смаків споживачів.

5. Формування ринкової ціни. Конкуренція історично є основним механізмом встановлення ціни, яка узгоджує суспільний попит і пропозицію, сприяючи оптимальному використанню ресурсів [18].

Виконуючи ці функції, конкуренція впливає на підвищення ефективності виробництва, стимулює впровадження нових технологій, покращення якості

продукції та розширення її асортименту. Вона є рушієм розвитку ринку і забезпечує його динамічну рівновагу в умовах постійної зміни потреб споживачів і технологічного прогресу.

Конкурентоспроможність визначається як здатність об'єкта ефективно конкурувати з іншими аналогічними учасниками ринку. Це поняття було вперше введено М. Портером у його праці «Стратегія конкуренції», де воно трактується як сукупність конкурентних переваг, що забезпечують об'єкту вигідні позиції на ринку. Конкурентні переваги охоплюють різні аспекти, такі як технічні, технологічні, організаційні, географічні або інформаційні, і створюють умови для лідерства у певному сегменті ринку.

Ідеї М. Портера про конкурентоспроможність знайшли подальший розвиток у працях багатьох учених, як українських, так і зарубіжних. Сучасна наука пропонує різноманітні трактування цього терміну, які, зазвичай, сходяться на тому, що конкурентоспроможність підприємства означає здатність ефективно використовувати внутрішній потенціал для створення та підтримання конкурентних переваг у боротьбі за ринкові позиції.

Основними рисами конкурентоспроможності є:

1. Порівняльний характер. Конкурентоспроможність проявляється лише у контексті порівняння об'єкта з іншими і не є його вродженою властивістю.
2. Динамічність. Досягнутий рівень конкурентоспроможності не є постійним і залежить від ефективності діяльності підприємства та впливу зовнішніх умов. Ситуація на ринку, активність конкурентів та їхні стратегії можуть знизити конкурентоспроможність навіть успішного підприємства.

З огляду на ці аспекти, конкурентоспроможність можна визначити як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно коригуючи свою діяльність для збереження існуючих і створення нових переваг, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Це поняття є багатограним і залежить від різних факторів внутрішнього та зовнішнього впливу. Серед ключових чинників можна виділити:

- ринкову кон'юнктуру;
- якість і ціну товарів або послуг;
- ефективність моделі управління;
- стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- стан фінансового менеджменту;
- рівень професійної підготовки та мотивації персоналу;
- ефективність логістики та маркетингу;
- інноваційну діяльність і залучення інвестицій [50].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є інтегрованою характеристикою, яка визначає його здатність забезпечувати стабільність і розвиток у мінливих ринкових умовах. Вона вимагає комплексного підходу до управління, що враховує внутрішні ресурси і зовнішні виклики для досягнення довгострокового успіху.

Ключовою метою системи управління конкурентоспроможністю підприємства є розвиток його інноваційного потенціалу, що включає:

- ефективне залучення знанневого капіталу та впровадження зовнішніх інновацій для вдосконалення виробничих процесів;
- орієнтацію на міжнародні, транснаціональні та глобальні ринки для розширення ринкових можливостей;
- прогнозування нових запитів споживачів, що дозволяє випереджати конкурентів;
- застосування нестандартних підходів у реалізації політики управління конкурентоспроможністю;
- створення й аналіз сценаріїв ринкової поведінки з урахуванням короткострокових та довгострокових перспектив;

- акцент на інтелектуальному капіталі як базовому елементі формування конкурентних переваг.

Аналіз наукових підходів до управління конкурентоспроможністю дозволяє виділити основні складові сучасної концепції управління:

- Поєднання системного та ситуаційного підходів. Це забезпечує розгляд підприємства як інтегрованої системи, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Обрані інструменти та методи управління залежать від конкретних умов і ситуацій.

- Визначення пріоритетів і оптимізація використання ресурсів. Рациональне співвідношення ресурсів залежить від обраної ринкової стратегії та існуючих конкурентних переваг підприємства.

- Оновлення виробничих процесів. Цей аспект охоплює зменшення загальних витрат і врахування розвитку зовнішніх факторів, що впливають на підприємство.

- Врахування комплексної взаємодії чинників. Важливо враховувати взаємозв'язок технічних, економічних, екологічних, соціальних та організаційних факторів, особливо в умовах активного розширення співпраці між компаніями та посилення їх позицій на ринку [37].

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю повинна бути гнучкою, адаптивною до змін зовнішнього середовища та орієнтованою на розвиток інновацій, що забезпечують довгострокове збереження конкурентних переваг.

Застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю сприяє створенню та зміцненню довготривалих конкурентних переваг підприємства, навіть за умов високої мінливості та невизначеності зовнішнього середовища. Система управління, розроблена для таких умов, дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних змін ринку. До основних складових цієї системи належать мета, об'єкт, суб'єкт, принципи та механізми функціонування.

Об'єктом управління є той рівень конкурентоспроможності, який дозволяє підприємству утримувати ринкові позиції та досягати успіху в умовах конкуренції шляхом виробництва і реалізації товарів чи послуг.

Суб'єктом управління виступає управлінський апарат підприємства, до якого входять керівники різних рівнів ієрархії та фахівці, відповідальні за створення та реалізацію стратегії конкурентоспроможності. Їхня діяльність охоплює формування ланцюжка цінностей підприємства та розробку управлінських рішень.

У процесі взаємодії суб'єкта й об'єкта формуються стратегічні та тактичні плани розвитку підприємства. Основна мета системи управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні ефективного функціонування організації на різних рівнях економіки (макро-, мезо- та міжнародному) з урахуванням впливу політичних, соціально-економічних і науково-технічних факторів.

Принципи системи управління конкурентоспроможністю включають:

1. Комплексність. Інтеграція усіх елементів конкурентного потенціалу у функціональні сфери діяльності підприємства.
2. Системність. Узгодження між собою виробничих, господарських, інноваційних, маркетингових і кадрових процесів.
3. Динамічність. Здатність до постійних змін і адаптації елементів системи відповідно до нових умов.
4. Безперервність. Забезпечення стабільної роботи системи протягом періоду, коли вона може використовувати конкурентний потенціал.
5. Оптимальність. Прийняття найкращих управлінських рішень із урахуванням внутрішніх характеристик і зовнішніх умов.
6. Емерджентність. Поява нових властивостей системи завдяки взаємодії її підсистем.
7. Еквіфінальність. Можливість досягнення високої ефективності різними шляхами, незалежно від початкових умов.

8. Інкременталізм. Орієнтація на поступове вдосконалення через коригування стратегій і тактичних дій у відповідь на внутрішні та зовнішні зміни [10].

Ефективність управління конкурентоспроможністю на основі цих принципів забезпечується узгодженістю мети всіх елементів системи, координацією роботи керівництва й виконавців, а також гармонійним поєднанням внутрішніх і зовнішніх політик підприємства. Крім того, важливим є створення мотиваційного механізму, який стимулює персонал до підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно забезпечити оптимальну взаємодію всіх складових системи. Збалансоване функціонування елементів системи сприяє досягненню синергетичного ефекту, що зміцнює конкурентні позиції підприємства і підвищує ефективність його економічної діяльності.

Однією з ключових характеристик успішної системи управління є її здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища, використовуючи мінімум ресурсів, і забезпечувати стабільний рівень конкурентоспроможності. Така система функціонує завдяки вибору оптимального механізму управління, який враховує технологічні, економічні, соціальні та маркетингові аспекти.

Створення ефективного механізму управління потребує врахування таких факторів:

- рівень розвитку науково-технічних досягнень і ступінь удосконалення технологічних процесів виробництва;
- можливості для впровадження інновацій, які сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності;
- виробництво продукції, яка відповідає сучасним технічним, економічним і маркетинговим вимогам.

Науковці виділяють кілька основних напрямів стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, які можуть застосовуватися підприємствами:

- створення сприятливих умов для підвищення ефективності роботи організації, що охоплює оптимізацію ресурсів і виробничих процесів;
- налагодження ефективних взаємозв'язків між структурними підрозділами, що сприяє більшій злагодженості дій і досягненню спільних цілей.

Таким чином, побудова ефективної системи управління конкурентоспроможністю передбачає комплексний підхід, який поєднує технологічне вдосконалення, інноваційний розвиток, налагодження внутрішніх процесів і швидку адаптацію до ринкових умов. Це дозволяє підприємству успішно реалізовувати свої стратегії, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю пропонується впровадження поетапного механізму, кожен із етапів якого спрямований на вдосконалення різних аспектів діяльності підприємства.

Етап 1: Формування стратегії конкурентного розвитку. Цей етап передбачає визначення ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища. Стратегія слугує основою для визначення пріоритетів у діяльності та сприяє підвищенню стійкості механізму управління.

Етап 2: Комплексний підхід до управлінських процесів. На цьому етапі важливо забезпечити узгоджену роботу всіх елементів управління як у внутрішній, так і у зовнішній політиці підприємства. Оптимізація управлінських процесів включає організаційні трансформації, а також ефективне управління фінансовими і логістичними потоками для досягнення синхронності в діяльності підприємства.

Етап 3: Удосконалення кадрової політики. Ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без кваліфікованого та мотивованого персоналу. Цей етап охоплює перепідготовку працівників відповідно до потреб підприємства, розробку системи мотивації (матеріальної і моральної), формування

відповідальності за реалізацію стратегічних заходів і підвищення продуктивності праці.

Етап 4: Підвищення конкурентоспроможності продукції. Цей етап передбачає впровадження систем контролю якості, сертифікацію продукції, удосконалення цінової політики з урахуванням ринкових умов і потреб споживачів, що забезпечує підвищення ринкової привабливості товарів і послуг.

Етап 5: Диверсифікація виробництва. Розширення асортименту продукції та оновлення її номенклатури є важливим кроком для зміцнення позицій на ринку. Це також включає управління витратами, фінансовими потоками, трудовими і матеріальними ресурсами, а також оптимізацію планово-аналітичної діяльності.

Етап 6: Впровадження інноваційних методів обліку. На цьому етапі необхідно розробити нові підходи до формування цінової політики, що забезпечують конкурентну перевагу. Впровадження таких інструментів дозволяє збільшити обсяги виробництва та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Етап 7: Удосконалення інвестиційної стратегії. Ефективне управління капіталом передбачає оптимізацію співвідношення між власними та залученими коштами, а також підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Такий підхід забезпечує сталість розвитку та сприяє зміцненню фінансових основ [24].

Етап 8: Створення інформаційно-програмного забезпечення. Цей етап передбачає розробку єдиної інформаційної системи, яка інтегрує всі аспекти діяльності підприємства. Вона включає комплексне відображення процесів, взаємозв'язків між об'єктами та забезпечує підтримку управлінських рішень.

Запропонований механізм має чітку спрямованість і дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно використовувати конкурентний потенціал. Його реалізація сприяє підтримці стабільних ринкових позицій і створенню умов для довгострокового розвитку.

У рамках запропонованого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку. Основними з них є:

- використання внутрішніх ресурсів організації для підвищення ефективності;
- впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси;
- оптимізація інвестиційної діяльності для раціонального використання капіталу;
- вдосконалення комунікацій та активне впровадження інформаційних технологій;
- розробка й оптимізація асортиментної політики для задоволення потреб ринку.

Кожен етап має свої специфічні фактори, показники та параметри, які впливають на управлінський процес. Використовуючи відповідні інструменти й методи управління, підприємство може забезпечити досягнення основної мети — підвищення конкурентоспроможності.

Впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства базується на загальних принципах реалізації інноваційних проектів. Така система інтегрується у загальну управлінську структуру підприємства, враховуючи необхідність розвитку та вдосконалення функціональних підрозділів. У цьому контексті управління конкурентоспроможністю можна розглядати як складову менеджменту, основною метою якого є формування, зміцнення та реалізація конкурентних переваг, що забезпечують довгострокову життєздатність підприємства в умовах ринкової конкуренції [54].

Процес створення конкурентних переваг у промислових підприємствах України є динамічним, тобто постійно змінюється й удосконалюється. Ця мінливість породжує низку проблем, які вимагають регулярного аналізу ринкової ситуації, оцінки потреб споживачів і адаптації до економічних та галузевих змін.

До основних викликів у процесі формування конкурентних переваг можна віднести:

- швидкі зміни у технологіях, що потребують інноваційного реагування;
- коливання попиту, які змушують оперативно адаптувати стратегію підприємства;
- зміни у конкурентному середовищі, які викликають необхідність пошуку нових підходів до ведення бізнесу;
- зміни регуляторного та законодавчого поля;
- вплив процесів глобалізації, що створюють нові можливості й виклики для підприємств.

Ці фактори вимагають від підприємств формування стратегії, яка дозволяє зберігати стійкі позиції на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. На рис. 1.1 подано перелік основних переваг, які можуть бути використані для досягнення цієї мети.

Мінливість споживчих потреб змушує виробничі підприємства адаптувати свою продукцію та маркетингові підходи. У харчовій промисловості, наприклад, змінення уподобань споживачів може бути пов'язане із зростанням попиту на екологічно чисті продукти чи популяризацією здорового способу життя. Виробникам доводиться модифікувати асортимент, щоб відповідати цим трендам. У виробництві одягу та взуття модні тенденції й екологічні запити, такі як використання вторинної сировини, змушують розробляти нові колекції, орієнтовані на сучасні вимоги ринку.

Постійні зміни у вподобаннях клієнтів впливають на всі галузі промисловості, тому компанії мають регулярно оновлювати свій продуктовий портфель, випускаючи нові вироби чи вдосконалюючи існуючі. Важливо також застосовувати сучасні маркетингові стратегії, які привертають увагу клієнтів, наприклад, організацію рекламних кампаній, участь у галузевих виставках, спонсорство заходів або інші форми просування.

Змінність ринкового середовища та посилення конкуренції вимагають розробки стратегій, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на ринкові виклики. Гнучкі стратегії мають враховувати боротьбу за клієнтів та обмежені ресурси, що стає ключовим завданням для підприємств у сучасних умовах.



Рис. 1.1. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Для успішної адаптації виробникам необхідно впроваджувати такі заходи:

1. Оперативне реагування на ринкові зміни. Це передбачає швидке виявлення тенденцій і коригування діяльності, наприклад, оновлення асортименту, зміна цінової політики або орієнтація на нові ринки збуту.

2. Гнучкість у пристосуванні до нових умов. Компанії мають бути здатними швидко змінювати виробничі процеси, організаційну структуру та стратегії, що вимагає ефективного використання ресурсів і оперативності у прийнятті рішень.

3. Підтримка конкурентних переваг. Це передбачає вдосконалення унікальних характеристик, які дозволяють виділятися серед конкурентів, залучати більше клієнтів і збільшувати прибуток.

Таким чином, постійне вдосконалення процесів і стратегій дає можливість виробничим підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринкового середовища, забезпечуючи їхню стабільність та розвиток.

1.3. Методичні аспекти дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку

У сучасних ринкових умовах підприємства повинні постійно оцінювати рівень своєї конкурентоспроможності та аналізувати ключові фактори, які на неї впливають. Існує багато методів для такого оцінювання, і вибір конкретного залежить від поставлених завдань, доступності необхідних даних та особливостей суб'єктів, які досліджуються.

Провівши аналіз існуючих підходів, можна дійти висновку, що на сьогодні відсутня універсальна методика, здатна комплексно охопити всі аспекти фінансового стану підприємства. Це обмежує практичну застосовність таких підходів у багатьох випадках. Наприклад, методики, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності компаній у сфері послуг, залежать від точності отриманих результатів, простоти їхнього інтерпретування та можливості подальшого використання [15].

Для повноцінної оцінки конкурентоспроможності конкретного підприємства необхідно обрати ключовий кількісний показник із числа відносних індикаторів, які відображають його діяльність, з урахуванням таких аспектів:

1. Особливості конкуренції в галузі. Галузева специфіка та основні показники визначають структуру і компоненти системи оцінки конкурентоспроможності.

2. Часовий аспект. Підприємства аналізуються в межах визначеного періоду (наприклад, щорічно, щоквартально чи щомісяця), що забезпечує узгодженість даних.

3. Використання відносних показників. Це дає змогу створити систему взаємопов'язаних статистичних індикаторів, які враховують взаємодію різних параметрів діяльності.

4. Визначення вагових коефіцієнтів. Для кожного показника за допомогою експертного аналізу встановлюється вагомість, що дозволяє зробити оцінку більш обґрунтованою та адаптованою до специфіки підприємства.

Таким чином, комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності вимагає не лише обґрунтованого вибору методик і показників, але й урахування галузевих умов, тимчасових рамок і взаємозв'язків між окремими індикаторами, що дозволяє формувати цілісну картину ефективності та позицій підприємства на ринку.

Поняття конкурентоспроможності підприємства зазвичай використовується для аналізу конкуренції між суб'єктами однієї галузі. Для топ-менеджменту ключовими питаннями є оцінка ринкових позицій, вибір ефективних методів оцінки рівня конкурентоспроможності, а також визначення стійкості компанії в конкурентному середовищі. Проте через відсутність загальноприйнятих теоретичних основ і універсальних практичних інструментів розв'язання цих питань може бути ускладнено.

Концепція «конкурентних переваг» є актуальною для підприємств, які вже володіють цими перевагами. Однак слід розуміти, що вибір методів оцінки

конкурентоспроможності впливає на результати, оскільки сукупність виявлених переваг залежить від обраної методології [25].

На сьогодні існує широкий спектр методів оцінювання конкурентоспроможності, розроблених як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Багато з них зосереджені на аналізі конкурентоспроможності продукції, що є доцільним, оскільки успішність підприємства значною мірою залежить від здатності запропонованих робіт, товарів чи послуг відповідати очікуванням споживачів та їхнім потребам.

Наукові підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяються на чотири основні групи:

1. Матричні методи. Вони використовують побудову матриць для аналізу конкурентних позицій підприємства відносно інших учасників ринку.

2. Методи, орієнтовані на теоретичну оцінку конкурентоспроможності продукту. Вони враховують характеристики продукції та її відповідність вимогам споживачів.

3. Методи, що базуються на аналізі ефективності конкуренції. Ці підходи розглядають здатність підприємства ефективно діяти в конкурентному середовищі.

4. Комплексні методи. Вони охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, інтегруючи їх для отримання загальної оцінки рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, вибір методології оцінювання конкурентоспроможності залежить від мети аналізу, характеру діяльності підприємства та специфіки ринку, на якому воно функціонує. Успішність оцінки визначається її здатністю надавати об'єктивну інформацію для виявлення та розвитку конкурентних переваг.

Ключовим завданням керівників виробничих підрозділів є вивчення конкурентів і аналіз умов конкуренції на конкретному ринку. Ця діяльність дозволяє підготувати інформацію для прийняття управлінських рішень, таких як коригування стратегічних планів, підтримання та розвиток конкурентних переваг, обґрунтування інвестиційної діяльності, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також

оцінка поточної ринкової ситуації. Водночас позиціонування компанії на ринку не обмежується лише аспектами конкурентних переваг. Використання цього терміну доцільне лише для підприємств, які реально володіють такими перевагами.

Необхідно також враховувати, що визначення конкурентних переваг через методики оцінки конкурентоспроможності може бути суб'єктивним, оскільки результати залежать від обраного підходу до оцінки.

Попередній порівняльний аналіз методів, підходів і алгоритмів оцінювання конкурентоспроможності підприємств виявив низку важливих висновків:

1. Наразі відсутні об'єктивні та універсальні методики, які б повністю охоплювали всі аспекти конкурентоспроможності.
2. Хоча деякі підходи декларують комплексність, вони часто не враховують усіх необхідних параметрів.
3. Багато методик базуються на експертних оцінках, що може призводити до суб'єктивності результатів.
4. Такі методики потребують значних фінансових і часових витрат для проведення оцінки.
5. Їх складність у використанні та низька практична придатність ускладнюють впровадження результатів.
6. Деякі методики мають складні алгоритми або вимагають доступу до специфічної бази даних, що обмежує їхню застосовність [2].

Підсумком процесу оцінки конкурентоспроможності повинно стати формування інтегрованого показника у вигляді математичної моделі, яка здатна подати рівень конкурентоспроможності підприємства в числовій та формалізованій формі. Це забезпечує можливість порівняння, аналізу й подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

Основні етапи процесу оцінювання конкурентоспроможності підприємства включають наступні кроки:

1. Визначення галузевих показників. Аналізуються ключові параметри, які є типовими для певної галузі, та встановлюються критерії оцінки.
2. Збір даних. Здійснюється акумулювання актуальної та достовірної інформації, необхідної для аналізу.
3. Розрахунок показників і мультиплікаторів. На основі зібраних даних обчислюються основні індикатори ефективності.
4. Встановлення вагових коефіцієнтів. Кожному показнику присвоюється ваговий коефіцієнт, який враховує його значимість.
5. Обчислення підсумкової оцінки конкурентоспроможності. Здійснюється підрахунок інтегрального показника, що відображає загальний рівень конкурентоспроможності.
6. Аналіз отриманих результатів. Інтерпретується значення підсумкового індикатора та робляться висновки.
7. Визначення потреби в подальших дослідженнях. На основі результатів ухвалюються рішення про необхідність додаткового аналізу чи коригувальних дій.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від таких чинників:

- Ресурсів компанії та того, наскільки ефективно вони використовуються.
- Впливу зовнішнього середовища, включаючи ринкові, економічні та соціальні умови.

Зважаючи на структуру цих чинників, оцінка проводиться окремо для кожного з них. Потім результати об'єднуються в єдиний інтегральний показник, враховуючи специфіку й вагу кожного параметра.

Авторське формулювання поняття конкурентоспроможності підприємства можна подати так: це перевага, яка дозволяє підприємству домінувати на ринку, забезпечувати високу рентабельність і перевершувати основні галузеві показники у порівнянні з конкурентами.

Комплексне дослідження конкурентоспроможності дає змогу отримати точну кількісну інформацію, яка слугує основою для ухвалення управлінських рішень. Це

може стосуватися подальшої участі підприємства в обраному сегменті ринку або визначення напрямків інвестиційної діяльності для зміцнення його ринкових позицій.

Висновки до розділу 1

1. Ринок пакувальних матеріалів демонструє стрімке зростання та динамічний розвиток, обумовлений глобальними економічними, екологічними та технологічними тенденціями. У сучасних умовах упаковка виконує не лише функцію збереження продукції, але й слугує ефективним маркетинговим інструментом. Зростання вимог до екологічності, функціональності, ергономічності та дизайну упаковки стимулює виробників до інноваційного підходу. Основними сегментами ринку є пластикова, паперова, скляна, металева та комбінована упаковка, кожна з яких має свої переваги, недоліки та перспективи розвитку. Впровадження новітніх технологій, таких як асептичне пакування, модифіковане газове середовище та вакуумування, забезпечує підвищення якості упаковки та відповідає запитам сучасного ринку.

2. Конкурентоспроможність підприємства є багатограним поняттям, яке відображає його здатність ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, використовуючи внутрішній потенціал для створення конкурентних переваг. Основними факторами конкурентоспроможності є якість продукції, технологічний рівень, організаційна структура, фінансовий стан, стратегія управління та інноваційна діяльність. Конкуренція виконує ключові функції, спрямовані на балансування попиту та пропозиції, підвищення ефективності виробництва, стимулювання інновацій та формування ринкової ціни. Управління конкурентоспроможністю повинно враховувати як внутрішні ресурси підприємства,

так і зовнішні виклики, включаючи регуляторні обмеження, глобалізацію та зміну споживчих потреб.

3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства варіюються залежно від мети аналізу, специфіки галузі та доступності даних. Хоча існує багато підходів, включаючи матричні, комплексні та ті, що базуються на аналізі ефективності конкуренції, жоден із них не є універсальним. Основними етапами оцінки конкурентоспроможності є визначення галузевих показників, збір даних, розрахунок ключових індикаторів, їх вагомість і інтеграція в єдиний показник. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє підприємству не лише визначити свої ринкові позиції, але й розробити ефективні стратегії для їх зміцнення.

Таким чином, у розділі висвітлено ключові теоретичні аспекти, пов'язані з формуванням конкурентоспроможності підприємства, визначено фактори, що впливають на її рівень, та окреслено методологічні підходи до її оцінки. Ці теоретичні положення створюють основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті специфіки галузевих ринків.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФОРУМ ПАК» НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ

2.1. Умови і результати діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК»

ТОВ «ФОРУМ ПАК» зарекомендувало себе як надійне та ефективне виробниче підприємство, яке спеціалізується на виготовленні високоякісних пакувальних матеріалів. Компанія демонструє стабільну динаміку зростання, що свідчить про її професіоналізм і відповідність сучасним ринковим потребам.

Підприємство використовує сучасне обладнання, інноваційні технології та матеріали, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку. Асортимент продукції задовольняє вимоги широкого кола споживачів, включаючи підприємства харчової, фармацевтичної та інших галузей (рис. 2.1).

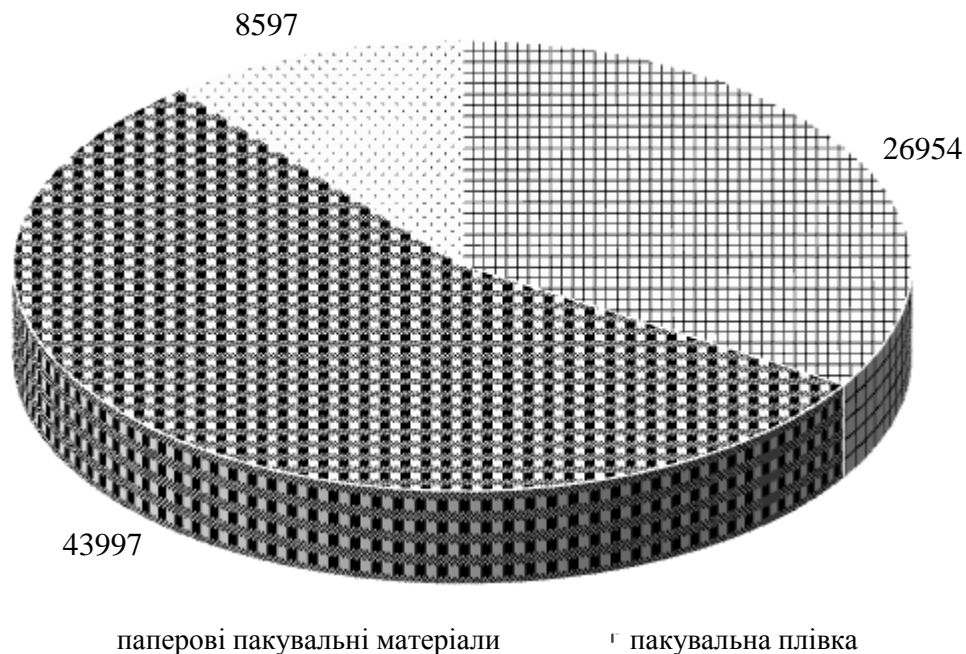


Рис. 2.1. Склад товарної продукції ТОВ «ФОРУМ ПАК» у 2023 р.

Аналіз даних за 2021–2023 роки свідчить про зміни в структурі обсягу реалізованої продукції підприємства. Загальний обсяг реалізації продукції у 2023 році зріс до 79 548 тис. грн порівняно з 2022 роком (63 258 тис. грн), що становить приріст на 16 290 тис. грн або 25,76%. Це свідчить про позитивну динаміку діяльності компанії після спаду у 2022 році.

За групою товарів «Паперові пакувальні матеріали» у 2023 році реалізація збільшилась на 5 967 тис. грн порівняно з 2022 роком (з 20 987 тис. грн до 26 954 тис. грн), що становить зростання на 28,44%. Частка у загальному обсязі реалізації зросла з 33,2% (2022 р.) до 33,9% (2023 р.), що свідчить про підвищений попит на цей вид продукції.

Показник продажу пакувальної плівки у 2023 році зріс до 43 997 тис. грн проти 39 874 тис. грн у 2022 році, тобто приріст становить 4 123 тис. грн або 10,34%. Частка у структурі товарної продукції дещо зменшилась (з 63,0% у 2022 р. до 55,3% у 2023 р.), що вказує на диверсифікацію товарної пропозиції підприємства.

Послуги стороннім організаціям продемонстрували найдинамічніше зростання – з 2 397 тис. грн у 2022 році до 8 597 тис. грн у 2023 році (+6 200 тис. грн або 258,64%). Частка цього виду діяльності у загальному обсязі реалізації збільшилась з 3,8% до 10,8%, що свідчить про розширення спектру наданих послуг.

У 2023 році ТОВ «ФОРУМ ПАК» продемонструвало зростання обсягів реалізації товарної продукції, зокрема за рахунок збільшення попиту на паперові пакувальні матеріали та послуги стороннім організаціям. Це свідчить про успішну диверсифікацію товарної структури та орієнтацію на ринкові потреби.

Важливим аспектом діяльності є екологічна відповідальність компанії. «ФОРУМ ПАК» активно впроваджує екологічно безпечні технології, що сприяє сталому розвитку підприємства та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Визначимо основні характеристики підприємства:

1. Якість продукції: Завдяки впровадженню сучасних стандартів виробництва, продукція відповідає міжнародним вимогам щодо якості та безпеки.

2. Інноваційність: Компанія активно використовує інноваційні рішення для вдосконалення виробничих процесів.

3. Організація роботи: ТОВ «ФОРУМ ПАК» має чітко налагоджену систему управління, яка забезпечує своєчасне виконання замовлень і високу ефективність виробництва.

4. Клієнтоорієнтованість: Підприємство працює з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів, що дозволяє встановлювати довгострокові партнерські відносини.

5. Екологічна відповідальність: Значну увагу приділяється використанню екологічно чистих матеріалів і мінімізації відходів.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» є прикладом успішного виробничого підприємства, яке поєднує інноваційний підхід, високу якість продукції та відповідальність перед суспільством і природою.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» володіє розвиненою базою основних засобів, що забезпечують стабільну та ефективну діяльність підприємства у сфері виробництва пакувальних матеріалів. Основні засоби підприємства включають:

1. Виробниче обладнання: Сучасні машини та устаткування, призначені для виготовлення різноманітних пакувальних матеріалів. Це обладнання відповідає найвищим стандартам якості та ефективності.

2. Технологічні лінії: Автоматизовані та напівавтоматизовані лінії, які забезпечують високий рівень продуктивності та мінімізацію виробничих витрат.

3. Транспортні засоби: Власний автопарк для транспортування сировини та готової продукції, що дозволяє своєчасно виконувати замовлення.

4. Інфраструктура: Виробничі цехи, складські приміщення, офісні будівлі, що забезпечують ефективну організацію роботи.

5. Інструменти та допоміжні засоби: Високоякісний інструментальний парк для обслуговування обладнання та виконання ремонтних робіт.

Завдяки оновленню та модернізації основних засобів, підприємство підтримує високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.1 містить інформацію щодо ефективності використання основних засобів підприємства.

Таблиця 2.1

Показники рівня використання основних засобів ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	31087	30073	31076	-11	-0,04
Середньорічна вартість поточних активів, тис. грн.	43658	45734	43404	-254	-0,58
Забезпеченість працівників основними засобами, тис. грн/особу	1195,6	1503,7	1726,4	530,8	44,39
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	2,334	2,103	2,560	0,2	9,69
Фондомісткість 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,429	0,475	0,391	-0,038	-8,83
Оборотність оборотних засобів, коеф.	1,66	1,38	1,83	0,171	10,29
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	220	264	199	-20,5	-9,33
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	1,404	1,521	1,397	0,0	-0,55
Норма прибутку, %	24,08	7,94	27,18	3,1 в.п.	x

Залишкова вартість основних засобів зазнала незначного зниження на 11 тис. грн (-0,04%), що свідчить про стабільне утримання основних засобів без суттєвих змін у їх вартості. Середньорічна вартість поточних активів зменшилась на 254 тис. грн (-0,58%), що вказує на ефективніше використання оборотного капіталу.

Забезпеченість працівників основними засобами зросла на 530,8 тис. грн/особу (+44,39%), що є наслідком скорочення кількості персоналу. Фондовіддача зросла на 0,2 грн/грн (+9,69%), що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Відповідно, фондомісткість знизилась на 0,038 грн/грн (-8,83%), що свідчить про зменшення залучених основних засобів на виробництво одиниці валового доходу.

Оборотність оборотних засобів покращилась, збільшившись на 0,171 (+10,29%), що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних

активів. Тривалість одного обороту оборотних засобів скоротилась на 20,5 днів (-9,33%), що свідчить про прискорення обігу капіталу. Оборотні засоби на 1 грн основних засобів залишилися майже на рівні (-0,55%), що свідчить про стабільність у співвідношенні цих показників. Норма прибутку зросла на 3,1 в.п., що вказує на підвищення рентабельності діяльності компанії.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку у використанні основних засобів, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та рентабельності.

Трудові ресурси ТОВ «ФОРУМ ПАК» відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства та досягненні його стратегічних цілей. Основні характеристики трудових ресурсів підприємства:

Штат працівників налічує оптимальну кількість фахівців, що відповідає масштабам виробничої діяльності. У 2023 році спостерігалось незначне зростання забезпеченості працівників основними засобами, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу.

Працівники підприємства мають високий рівень професійної підготовки, що забезпечує ефективне виконання виробничих завдань та впровадження нових технологій.

Колектив складається з працівників різних категорій – управлінський персонал, технічні спеціалісти, виробничі працівники – що забезпечує баланс між управлінням і виробництвом. Завдяки впровадженню інноваційних рішень та оптимізації робочих процесів продуктивність праці демонструє стабільну динаміку зростання. Компанія забезпечує працівників конкурентоспроможними умовами праці, соціальними гарантіями та можливостями для професійного розвитку.

Трудові ресурси ТОВ «ФОРУМ ПАК» є одним із головних активів підприємства, що сприяють підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності. Аналіз показників рівня використання трудових ресурсів ТОВ «ФОРУМ ПАК» за 2021–2023 роки (табл. 2.2) дозволяє виділити такі основні

тенденції. Чисельність трудового колективу скоротилася на 8 осіб або 30,77%, що свідчить про оптимізацію кадрового складу підприємства. Річний фонд робочого часу зменшився на 15,26 тис. люд.-год. (-34,14%), що обумовлено скороченням чисельності персоналу. Фонд оплати праці зріс на 145 тис. грн (+2,52%), що свідчить про підвищення рівня заробітної плати при одночасному скороченні числа працівників.

Таблиця 2.2

Показники рівня використання трудових ресурсів ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Чисельність трудового колективу, осіб.	26	20	18	-8	-30,77
Річний фонд робочого часу, люд.-год.	44697	27404	29437	-15260	-34,14
Фонд оплати праці разом, тис. грн.	5757,0	5262,0	5902,0	145,0	2,52
Вартість валового доходу в розрахунку на:					
одного співробітника, тис. грн.	2790,2	3162,9	4419,3	1629,1	58,39
1 годину робочого часу, грн.	1623,1	2308,3	2702,3	1079,2	66,49
Вартість прибутку в розрахунку на:					
одного співробітника, тис. грн.	346,1	150,5	562,2	216,1	62,46
1 годину робочого часу, грн.	201,3	109,8	343,8	142,5	70,77
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	18452,0	21925,0	27324,1	8872,1	48,08
Оплата праці за відпрацьовану годину, грн/люд.-год.	128,8	192,0	200,5	71,7	55,66

Вартість валового доходу на одного співробітника зросла на 1 629,1 тис. грн (+58,39%), а на 1 годину робочого часу – на 1 079,2 грн (+66,49%), що свідчить про підвищення продуктивності праці. Вартість прибутку на одного співробітника зросла на 216,1 тис. грн (+62,46%), а на 1 годину робочого часу – на 142,5 грн (+70,77%), що вказує на значне покращення ефективності трудових ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 8 872,1 грн (+48,08%), що є позитивним стимулом для персоналу та показником підвищення рівня доходів працівників. Оплата праці за 1 відпрацьовану годину зросла на 71,7

грн/люд-год. (+55,66%), що є результатом підвищення ефективності використання робочого часу.

Підприємство досягло значного підвищення продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів при скороченні чисельності працівників. Збільшення заробітної плати та прибутковості на одного співробітника вказує на оптимізацію трудового потенціалу.

Таблиця 2.3 містить загальні показники рівня та результатів діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК» за період 2021–2023 років. Показники включають обсяги чистого доходу, операційних витрат, чистого прибутку, а також ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів підприємства. Аналіз дозволяє оцінити динаміку ключових показників та ефективність управління ресурсами компанії.

Таблиця 2.3

Загальні показники рівня та результатів діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2021	
				+-	%
Загальна величина чистого доходу, тис. грн.	72546	63258	79548	7002	9,65
Загальна сума операційних витрат, тис. грн.:	63548	60248	69428	5880	9,25
Чистий прибуток, тис. грн.	8998	3010	10120	1122	12,47
Чисельність трудового колективу, осіб.	26	20	18	-8	-30,77
Фонд оплати праці разом, тис. грн.	5757	5262	5902	145,0	2,52
Продуктивність праці середньооблікового працівника, тис. грн./особу	2790,23	3162,90	4419,33	1629,10	58,39
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	221,42	263,10	327,89	106,46	48,08
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	31087	30073	31076	-11	-0,04
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1195,6	1503,7	1726,4	530,8	44,39
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	2,33	2,10	2,56	0,23	9,69
Рівень рентабельності активів, %	24,08	7,94	27,18	3,10 в.п.	х
Рівень рентабельності діяльності, %	14,16	5,00	14,58	0,42 в.п.	х

Загальна величина чистого доходу зросла на 9,65% (на 7 002 тис. грн) порівняно з 2021 роком, що свідчить про підвищення обсягів реалізації продукції. Операційні витрати збільшилися на 9,25% (5 880 тис. грн), але темп зростання доходу випереджає темп зростання витрат, що сприяло збільшенню чистого прибутку. Чистий прибуток зріс на 12,47% (1 122 тис. грн), що свідчить про покращення фінансового результату підприємства.

Продуктивність праці зросла на 58,39% (на 1 629,10 тис. грн/особу), що вказує на значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів при скороченні чисельності працівників на 30,77%. Фондоозброєність праці зросла на 44,39% (530,8 тис. грн/особу), що підтверджує позитивну тенденцію оновлення та ефективного використання основних засобів.

Рівень рентабельності активів зріс з 24,08% до 27,18% (+3,10 в.п.), а рентабельність діяльності – з 14,16% до 14,58% (+0,42 в.п.), що свідчить про покращення прибутковості діяльності підприємства.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» продемонструвало позитивну динаміку ключових показників діяльності. Підвищення прибутковості, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів вказує на успішну стратегію розвитку підприємства.

2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» на галузевому ринку

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства використовується широкий спектр методів, серед яких значну увагу привертає метод оцінки балів. Цей підхід належить до групи методів, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, та відрізняється простотою в застосуванні, адже не потребує великого обсягу вихідної інформації. У контексті оцінювання діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК», що спеціалізується на виробництві пакувальних матеріалів, метод балів може бути

адаптований для визначення рівня його конкурентоспроможності та стадії розвитку на ринку.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» обслуговує широкий спектр споживачів, серед яких переважають компанії харчової промисловості, підприємства хімічної галузі, легкої промисловості, а також представники торгівлі. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства запропоновано враховувати такі ключові аспекти, як конкурентна позиція, рівень конкурентоспроможності продукції та стійкість конкурентних переваг.

Щоб забезпечити порівняльний аналіз, конкурентну позицію, конкурентоспроможність продукції та стійкість позицій ТОВ «ФОРУМ ПАК» проаналізовано у співставленні з трьома іншими українськими виробниками пакувальної продукції: ТОВ «СолярісК», ТОВ «Пакунок» та ТОВ «ЛіндПак». Ці підприємства обрані як основні конкуренти на ринку, що дозволяє всебічно оцінити положення ТОВ «ФОРУМ ПАК».

Для оцінювання конкурентної позиції підприємства запропоновано використовувати кілька ключових індикаторів, серед яких:

1. Частка ринку, яка демонструє позицію підприємства у загальній структурі галузі.
2. Рівень витрат і прибутковості, що характеризує ефективність фінансово-економічної діяльності.
3. Репутація на ринку, яка відображає ступінь довіри до підприємства серед споживачів і партнерів.
4. Кількість постійних споживачів, що свідчить про стабільність ринкової діяльності.
5. Інноваційні переваги, які включають здатність підприємства впроваджувати нові технології, розробки та продукти.

Ці показники дозволяють не лише оцінити поточну позицію підприємства, але й визначити напрямки подальшого розвитку, зокрема посилення ринкових позицій

через підвищення якості продукції, оптимізацію витрат і впровадження інноваційних рішень. Для комплексного аналізу результати оцінки конкурентної позиції ТОВ «ФОРУМ ПАК» представлені в узагальненій формі (табл. 2.4), що дозволяє зробити висновки про сильні сторони підприємства та можливі ризики.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентної позиції виробників пакувальної продукції на ринку

Показник	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «ФОРУМ ПАК»		ТОВ «СОЛЯРІСК»		ТОВ «Паунок»		ТОВ «ЛіндПак»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Частка ринку	0,30	3	0,90	5	1,50	2	0,60	2	0,60
Рівень витрат та прибутку	0,28	4	1,12	3	0,84	3	0,84	3	0,84
Репутація на ринку	0,25	5	1,25	4	1,00	2	0,50	4	1,00
Кількість споживачів	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Інноваційні переваги	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	5	0,35
Загальна оцінка	1,00	x	3,95	x	3,92	x	2,35	x	3,09

Результати оцінки конкурентної позиції підприємств, представлені в таблиці 2.4, дозволяють зробити такі висновки щодо положення ТОВ «ФОРУМ ПАК» на ринку пакувальної продукції.

1. Лідерство за загальною оцінкою: ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє найвищий сумарний бал — 3,95, що свідчить про найкраще збалансоване співвідношення ключових показників серед усіх аналізованих підприємств. Це підтверджує його стійку конкурентну позицію на ринку.

2. Частка ринку: За цим показником ТОВ «ФОРУМ ПАК» займає третє місце з оцінкою 0,90, що вказує на можливість посилення ринкових позицій. Це може бути досягнуто через розширення асортименту продукції, освоєння нових сегментів ринку або активізацію маркетингових заходів.

3. Рівень витрат і прибутковості: Висока оцінка 1,12 вказує на ефективне управління фінансовими та виробничими процесами, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність у цій категорії.

4. Репутація на ринку: Максимальний бал за цим критерієм (1,25) демонструє високий рівень довіри до ТОВ «ФОРУМ ПАК» з боку споживачів і партнерів. Це свідчить про позитивний імідж компанії, що є важливим фактором для утримання конкурентних переваг.

5. Кількість споживачів: Оцінка 0,40 вказує на стійку базу клієнтів, однак є можливість для її розширення, що може стати стратегічним напрямком для підвищення конкурентоспроможності.

6. Інноваційні переваги: За цим показником ТОВ «ФОРУМ ПАК» отримало 0,28, що демонструє достатній рівень впровадження інноваційних рішень. Водночас, є потенціал для нарощування інноваційної активності з метою покращення технологічних і продуктових характеристик.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» має найвищу загальну оцінку серед аналізованих підприємств, що свідчить про його провідну позицію у галузі виробництва пакувальних матеріалів. Проте, для подальшого зміцнення своїх конкурентних переваг компанії слід приділити увагу розширенню частки ринку, активізації інноваційної діяльності та збільшенню бази клієнтів. Реалізація цих напрямків дозволить не лише утримувати лідерські позиції, а й зміцнити стійкість у конкурентному середовищі.

Для визначення вагових коефіцієнтів, що використовуються для оцінювання ресурсного потенціалу ТОВ «ФОРУМ ПАК», застосовано експертний метод. До складу експертної групи увійшли 12 фахівців, серед яких керівники відділів компанії, ключові посередники та основні оптові клієнти. Для проведення опитування було розроблено спеціальну анкету, що містила питання з оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства за такими напрямками:

1. Управлінська діяльність: Аналіз місії підприємства, визначення цілей і стратегій, рівень управлінських витрат тощо.

2. Виробнича діяльність: Оцінка технічного стану і рівня основних виробничих засобів, використання виробничих потужностей, якість виробничих процесів, упровадження інновацій, забезпечення якісними матеріалами.

3. Маркетингова діяльність: Вивчення цільових ринків, аналіз асортименту продукції, оцінка каналів збуту, методів ціноутворення, рівня рекламних кампаній і заходів зі стимулювання продажів.

4. Кадрова діяльність: Оцінка структури персоналу, кваліфікації працівників, рівня заробітної плати, а також аналіз плинності кадрів.

5. Товарна політика: Характеристики продукції, технічні параметри, надійність і довговічність товарів, гарантійні умови, технічне обслуговування, якість, унікальність продукції, наявність патентів, торгових марок, а також характеристики упаковки.

6. Фінансова діяльність: Структура капіталу (власного і позикового), розподіл валового, операційного і чистого прибутку, показники рентабельності.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства було запропоновано використовувати такі критерії:

- Ціна: Співвідношення вартості продукції до її якості.
- Якість продукції: Характеристики, які відповідають вимогам споживачів.
- Своєчасність поставок: Здатність підприємства дотримуватись обумовлених строків доставки.
- Технічне обслуговування: Рівень послуг, які надаються після продажу.
- Асортимент продукції: Різноманітність і широта вибору, які пропонує компанія.

Таким чином, проведене оцінювання дозволяє виявити сильні сторони ТОВ «ФОРУМ ПАК», забезпечуючи основу для розробки подальших стратегій, спрямованих на зміцнення позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності продукції.

В таблиці 2.5 наведена інформація щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства та його основних конкурентів на ринку пакувальних матеріалів.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності продукції виробників пакувальної продукції

Показник	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «ФОРУМ ПАК»		ТОВ «СОЛЯРІСК»		ТОВ «Пакунок»		ТОВ «ЛіндПак»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Ціна	0,40	4	1,60	3	1,20	3	1,20	4	1,60
Якість продукції	0,25	5	1,25	4	1,00	2	0,50	4	1,00
Своєчасність поставки	0,20	4	0,80	5	1,00	4	0,80	4	0,80
Технічне обслуговування	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	2	0,10
Асортимент продукції	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Загальна оцінка	1,00	x	4,10	x	3,80	x	2,80	x	3,90

За результатами оцінки конкурентоспроможності продукції виробників пакувальної продукції, представленої у таблиці 2.5, ТОВ «ФОРУМ ПАК» посідає перше місце із загальною оцінкою 4,10, що свідчить про його лідерські позиції на ринку. Основними факторами, які забезпечують перевагу компанії, є висока якість продукції та конкурентна ціна, які мають відповідно найвищі рейтинги (5 і 4) серед інших учасників. Висока якість продукції з ваговим коефіцієнтом 0,25 робить значний внесок у загальний результат.

На другому місці знаходиться ТОВ «СОЛЯРІСК» із загальною оцінкою 3,90. Основними сильними сторонами цього підприємства є своєчасність поставок (5 балів) та ширший асортимент продукції (4 бали), що дозволяє компанії утримувати стабільні позиції на ринку. Проте трохи нижчий рейтинг за ціною та якістю продукції зменшує загальну оцінку.

ТОВ «ЛіндПак» із загальною оцінкою 3,80 демонструє близькі до ТОВ «СОЛЯРІСК» результати, зокрема, за показниками своєчасності поставок і ціни, які є

ключовими для цього підприємства. Однак, менший акцент на якості продукції та технічному обслуговуванні ставить його у менш вигідну позицію.

ТОВ «Паунок» має найнижчий показник загальної оцінки 2,80, що обумовлено низькими результатами за такими критеріями, як якість продукції (2 бали), технічне обслуговування (2 бали) та асортимент продукції (2 бали). Основним сильним аспектом є своєчасність поставок, проте цього недостатньо для зміцнення конкурентної позиції.

Отже, ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє впевнене лідерство завдяки збалансованому поєднанню конкурентної ціни та високої якості продукції, що є ключовими для споживачів. ТОВ «СОЛЯРІСК» та ТОВ «ЛіндПак» мають схожі результати, проте кожна компанія має свої переваги, такі як асортимент продукції чи своєчасність поставок. ТОВ «Паунок» відстає від конкурентів, що свідчить про необхідність перегляду підходів до підвищення якості продукції та розширення асортименту. Високі оцінки ТОВ «ФОРУМ ПАК» підтверджують правильність обраної стратегії щодо якості та цінової політики, що сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

Загальний аналіз вказує на те, що ТОВ «ФОРУМ ПАК» має всі передумови для утримання лідерства та подальшого розвитку, зокрема, через вдосконалення технічного обслуговування й розширення асортименту продукції.

Потенційним шляхом для зміцнення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ФОРУМ ПАК» є вдосконалення технічного обслуговування та впровадження нових сервісних рішень для клієнтів. Це може включати розширення спектра послуг, оперативну підтримку споживачів, консультації щодо вибору пакувальних рішень та постійну технічну підтримку, що підвищить лояльність клієнтів та їхню задоволеність співпрацею.

Для аналізу конкурентної стійкості підприємства запропоновано оцінювати такі ключові показники:

1. Коефіцієнт виробничого потенціалу – характеризує здатність підприємства ефективно використовувати свої виробничі потужності.

2. Рентабельність виробництва – демонструє рівень прибутковості виробничої діяльності.

3. Коефіцієнт співвідношення витрат на управління до темпів зростання обсягів виробництва – визначає, наскільки ефективно підприємство витрачає ресурси на управлінські процеси в порівнянні зі збільшенням виробничих потужностей.

4. Коефіцієнт автономії – відображає ступінь фінансової незалежності підприємства, що є важливим для збереження стабільності в умовах ринкових коливань.

5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу – ілюструє гнучкість управління фінансовими ресурсами.

6. Рентабельність продажів – показує прибутковість діяльності підприємства з точки зору реалізації продукції.

7. Коефіцієнт стабільності персоналу – оцінює здатність підприємства зберігати кваліфіковані кадри, що впливає на ефективність виробничих процесів і загальну стабільність компанії.

Проведення оцінки конкурентної стійкості за цими показниками дозволяє комплексно визначити сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність управлінських рішень і розробити стратегії для зміцнення позицій ТОВ «ФОРУМ ПАК» на ринку.

Таблиця 2.6

Показники конкурентної стійкості виробників пакувальної продукції на ринку

Показник	ТОВ «ФОРУМ ПАК»	ТОВ «СОЛЯРІСК»	ТОВ «Пакунок»	ТОВ «ЛіндПак»
Коефіцієнт виробничого потенціалу	0,317	0,128	0,084	0,498
Рентабельність виробництва, %	14,58	39,5	24,1	2,14
Коефіцієнт співвідношення витрат на управління та темпів зростання обсягів виробництва	0,049	0,012	0,034	0,035
Коефіцієнт автономії	0,458	0,084	0,287	0,042

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,308	0,012	0,409	0,008
Рентабельність продажів, %	12,72	5,24	4,09	5,07
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,927	0,897	0,918	0,933

На основі проведеної оцінки конкурентної стійкості виробників пакувальної продукції, можна зробити такі висновки.

Найвищий показник Коефіцієнту виробничого потенціалу демонструє ТОВ «ЛіндПак» (0,498), що свідчить про високу ефективність використання виробничих потужностей. ТОВ «ФОРУМ ПАК» займає друге місце (0,317), підтверджуючи достатній рівень залучення ресурсів для забезпечення виробництва. Показники ТОВ «СОЛЯРІСК» (0,128) та ТОВ «Пакунок» (0,084) значно нижчі, що свідчить про резерви у покращенні використання виробничого потенціалу.

Найвищий рівень рентабельності показує ТОВ «СОЛЯРІСК» (39,5%), що забезпечує лідерство в цьому показнику. ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє помірний рівень рентабельності (14,58%), що є позитивним показником для підприємства. ТОВ «Пакунок» (24,1%) має вищий показник, ніж ТОВ «ФОРУМ ПАК», але поступається ТОВ «СОЛЯРІСК». ТОВ «ЛіндПак» показує найнижчу рентабельність (2,14%), що вказує на необхідність покращення операційної ефективності.

Найвищий показник Коефіцієнту автономії у ТОВ «ФОРУМ ПАК» (0,458), що свідчить про високий рівень фінансової незалежності. ТОВ «Пакунок» (0,287) демонструє помірний рівень автономії, а ТОВ «СОЛЯРІСК» (0,084) та ТОВ «ЛіндПак» (0,042) значно поступаються.

Найвищий рівень Рентабельності продажів має ТОВ «ФОРУМ ПАК» (12,72%), що свідчить про ефективну реалізацію продукції та прибутковість продажів. Інші підприємства демонструють нижчі показники: ТОВ «СОЛЯРІСК» (5,24%), ТОВ «ЛіндПак» (5,07%) та ТОВ «Пакунок» (4,09%).

ТОВ «ФОРУМ ПАК» показало стабільні результати за ключовими показниками конкурентної стійкості, зокрема лідирує за коефіцієнтом автономії та рентабельністю продажів. Для подальшого зміцнення конкурентних позицій

підприємству рекомендується зосередитися на оптимізації управлінських витрат і збільшенні ефективності використання виробничого потенціалу. У цілому, ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє високий рівень конкурентної стійкості порівняно з основними конкурентами на ринку пакувальної продукції.

За одержаними результатами з урахуванням відповідності рекомендованим значенням показників було виконано оцінку конкурентної стійкості ТОВ «ФОРУМ ПАК» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники конкурентної стійкості виробників пакувальної продукції на ринку

Показник	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «ФОРУМ ПАК»		ТОВ «СОЛЯРИСК»		ТОВ «Пакунок»		ТОВ «ЛіндПак»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Коефіцієнт виробничого потенціалу	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	4	0,44
Рентабельність виробництва	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	2	0,30
Коефіцієнт співвідношення управлінських витрат та темпів зростання обсягів виробництва	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48	4	0,48
Коефіцієнт автономії	0,20	5	1,00	2	0,40	4	0,80	2	0,40
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48	2	0,24
Рентабельність продажів	0,21	4	0,84	3	0,63	4	0,84	3	0,63
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,09	3	0,27	3	0,27	5	0,45	3	0,27
Загальна оцінка	1,00		3,73		2,60		3,87		2,76

Лідером серед оцінених підприємств є ТОВ «Пакунок» із загальною оцінкою 3,87, що свідчить про його високий рівень стійкості та збалансованості ключових показників. ТОВ «ФОРУМ ПАК» займає друге місце з оцінкою 3,73, демонструючи конкурентну стабільність, але має певні резерви для вдосконалення. ТОВ «ЛіндПак»

(2,76) і ТОВ «СОЛЯРІСК» (2,60) значно поступаються лідерам, що свідчить про їх слабкі сторони в управлінні та фінансових показниках.

Найвищий показник за Коефіцієнтом виробничого потенціалу має ТОВ «ЛіндПак» (0,44), що свідчить про ефективність використання виробничих потужностей. ТОВ «ФОРУМ ПАК» (0,33) демонструє достатній рівень, але поступається лідеру.

ТОВ «Пакунок» і ТОВ «СОЛЯРІСК» мають найкращі результати Рентабельності виробництва (по 0,60), що свідчить про ефективність їхніх операцій. ТОВ «ФОРУМ ПАК» (0,45) демонструє середній рівень, залишаючи можливості для покращення.

За показником Коефіцієнт автономії ТОВ «ФОРУМ ПАК» лідирує (1,00), демонструючи високий рівень фінансової незалежності. ТОВ «СОЛЯРІСК» і ТОВ «ЛіндПак» мають найнижчі показники (по 0,40), що свідчить про високу залежність від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє найкращий результат у ТОВ «Пакунок» (0,48), що свідчить про його гнучкість у використанні капіталу. ТОВ «ФОРУМ ПАК» (0,36) демонструє середній рівень, залишаючи потенціал для вдосконалення.

Рентабельність продажів у ТОВ «ФОРУМ ПАК» і ТОВ «Пакунок» демонструє найкращі результати (по 0,84), що підтверджує ефективність реалізації продукції. ТОВ «СОЛЯРІСК» і ТОВ «ЛіндПак» відстають із показниками (по 0,63).

ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє високий рівень конкурентної стійкості, особливо у фінансових аспектах, таких як коефіцієнт автономії та рентабельність продажів. Проте для підвищення конкурентоспроможності необхідно звернути увагу на вдосконалення виробничого потенціалу, управління персоналом та маневреність власного капіталу. Це дозволить підприємству зберігати лідерські позиції та ефективно конкурувати на ринку пакувальної продукції.

На завершальному етапі аналізу серед підприємств, що були досліджені, розраховано середні значення за показниками загальної оцінки конкурентної позиції, конкурентоспроможності продукції та конкурентної стійкості. Вони становлять:

- конкурентна позиція – 3,33; значення для ТОВ «ФОРУМ ПАК» перевищує цей рівень на 18,62%;

- конкурентоспроможність продукції – 3,65; показник для ТОВ «ФОРУМ ПАК» вищий на 12,33%;

- конкурентна стійкість – 3,24; результат для ТОВ «ФОРУМ ПАК» перевищує середній на 15,12%.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства застосовується класифікація, згідно з якою:

- Якщо значення за всіма трьома напрямками перевищують середні, рівень конкурентоспроможності вважається високим.

- Якщо хоча б один із показників нижчий за середній, рівень конкурентоспроможності оцінюється як нормальний.

- При двох показниках, нижчих за середній рівень, конкурентоспроможність визначається як середня.

- Якщо всі три показники нижчі за середнє значення, рівень вважається низьким.

Оскільки ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє результати, які перевищують середні значення за всіма трьома напрямками, його конкурентоспроможність визначається як висока. Це свідчить про стабільний розвиток і знаходження підприємства на фазі зростання та розвитку життєвого циклу.

Результати дослідження підтверджують значущість аналізу конкурентоспроможності для виробничих підприємств, оскільки це дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й визначити ключові аспекти для вдосконалення управління. Запропоновані показники, що входять до вдосконаленої методики оцінки конкурентоспроможності продукції, можуть слугувати інструментом для виявлення

слабких сторін. Їх застосування допоможе оперативно реагувати на виклики та формувати ефективні заходи з підвищення конкурентного потенціалу підприємств.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації, що підтверджується збільшенням доходів підприємства на 25,76% у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Зростання продажів паперових пакувальних матеріалів (+28,44%) та послуг стороннім організаціям (+258,64%) свідчить про успішну диверсифікацію діяльності та адаптацію до ринкових потреб. Значне зростання продуктивності праці (+58,39%) та рентабельності діяльності (+0,42 в.п.) свідчать про ефективну стратегію управління. Оптимізація кадрового складу і модернізація основних засобів дозволили підвищити фондівіддачу та знизити фондомісткість. Підприємство активно впроваджує сучасні технології, що забезпечує високу якість продукції, яка відповідає міжнародним стандартам. Інноваційний підхід сприяє вдосконаленню виробничих процесів і підвищенню ефективності.

2. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «ФОРУМ ПАК» показала лідерські позиції підприємства серед основних конкурентів. Високі оцінки за такими показниками, як репутація на ринку (1,25) та рівень витрат і прибутковості (1,12), підтверджують його стійкі позиції. Водночас, частка ринку підприємства залишає потенціал для зростання. За загальною оцінкою конкурентоспроможності продукції (4,10), ТОВ «ФОРУМ ПАК» посідає перше місце серед конкурентів. Це обумовлено збалансованим співвідношенням ціни та якості, а також своєчасністю поставок. Разом з тим, є резерви для вдосконалення технічного обслуговування. ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє високий рівень конкурентної стійкості, займаючи провідні позиції за такими показниками, як коефіцієнт автономії (1,00) та рентабельність продажів (12,72%). Водночас, для подальшого зміцнення позицій підприємству слід оптимізувати використання виробничого потенціалу.

3. Підприємство ТОВ «ФОРУМ ПАК» перевищує середні значення за всіма ключовими напрямками конкурентоспроможності: конкурентна позиція на 18,62%; конкурентоспроможність продукції - на 12,33%; конкурентна стійкість на 15,12%. Це дозволяє класифікувати рівень конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» як високий.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» є прикладом успішного виробничого підприємства, яке активно розвивається, відповідає сучасним ринковим вимогам та демонструє високу конкурентоспроможність. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству не лише зберегти лідерські позиції, а й зміцнити їх у майбутньому. Для зміцнення лідерських позицій ТОВ «ФОРУМ ПАК» слід зосередити увагу на розширенні частки ринку, вдосконаленні технічного обслуговування, активізації інноваційної діяльності та збільшенні бази клієнтів. Це сприятиме подальшому зростанню конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФОРУМ ПАК» НА РИНКУ ПАКУВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

3.1. Розробка проєкту товарної інновації в умовах ТОВ «ФОРУМ ПАК»

У ТОВ «ФОРУМ ПАК» для посилення конкурентних переваг підприємства запропоновано впровадити соціологічний метод оцінки асортименту, що передбачає визначення характеристик продукції за відгуками реальних або потенційних клієнтів. Думки споживачів збираються через проведення опитувань або використання спеціально розроблених анкет. Підхід до уточнення стратегічної цілі в контексті оновлення асортименту продукції схематично відображено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Етапи процесу стратегічного планування оновлення асортименту в ТОВ «ФОРУМ ПАК»

На поданій схемі зображено процес узгодження та впровадження стратегічних цілей у підприємстві. Вона ілюструє взаємодію між основними функціональними підрозділами компанії та керівництвом.

Генеральний директор очолює процес визначення стратегічних напрямків розвитку. Передає поточні цілі та ключові ідеї керівникам підрозділів, а також вказівки для формування прогнозів. Служба маркетингу відповідає за збір і аналіз інформації про ринок, споживачів та конкурентів. Її результати стають основою для планування стратегій і розробки прогнозів. Служба планування використовує дані маркетингових досліджень та прогнози для складання планів, які інтегрують вказівки керівництва з реаліями ринку. Керівники підрозділів займаються деталізацією поточних цілей, виконують вказівки керівництва та готують підроздільні плани, які підлягають аналізу і узагальненню.

Графік демонструє ієрархічну та злагоджену структуру взаємодії. Система спрямована на гармонізацію цілей підприємства з практичними завданнями кожного підрозділу. Взаємозв'язок служб маркетингу, планування і керівників підрозділів дозволяє досягти стратегічної цілісності і гнучкості в адаптації до ринкових умов.

Черговість операцій з процесу оновлення асортименту ТОВ «ФОРУМ ПАК» відповідно до потреб ринку пакувальних матеріалів наведено на рис. 3.2.

Схема, представлена на рисунку, відображає поетапний процес реалізації стратегічної мети оновлення продукції на підприємстві. Її аналіз демонструє наступні ключові елементи. Основною метою є забезпечення оновлення продукції. Це підкреслює орієнтованість підприємства на вдосконалення асортименту та адаптацію до змін на ринку. Для досягнення мети визначено конкретний показник – збільшення обсягу випуску продукції на 20%. Цей індикатор є чітким і вимірюваним, що спрощує контроль за виконанням.

Мета повинна бути досягнута у визначений плановий період, що вказує на структурованість і наявність часових рамок для виконання запланованих заходів. Відповідальність за виконання цілей покладено на виробничий відділ. Це означає,

що ключову роль у досягненні результатів відіграє команда, яка безпосередньо займається виготовленням продукції.

Одним із основних заходів є розробка нових видів продукції. Це вказує на стратегічний фокус підприємства на інноваційному розвитку та диверсифікації асортименту. Для виконання заходів необхідно залучити матеріальні, фінансові та сировинні ресурси. Це забезпечує основу для успішного впровадження змін.

Схема демонструє системний підхід до оновлення продукції. Її структура включає стратегічне планування, визначення відповідальних осіб і необхідних ресурсів, а також встановлення чітких цілей. Вона відображає узгодженість між усіма елементами процесу, що сприяє досягненню поставлених цілей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 3.2. Етапи проведення оновлення асортименту товарів в умовах ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Проект із впровадження нового асортименту продукції відзначається інвестиційно-інноваційним спрямуванням, оскільки передбачає істотні трансформації у виробничих процесах. Актуальність дослідження перспектив розвитку біопакувальної індустрії зумовлена глобальними тенденціями, що орієнтовані на екологічну модернізацію та формування циркулярної економіки.

Обсяги відходів, створюваних людством, невпинно зростають у геометричній прогресії. У зв'язку з цим питання біорозкладності побутових товарів, таких як пластикові стаканчики, поліетиленові пакети, алюмінієві банки, вологі серветки, паперові хустки тощо, стає дедалі актуальнішим. Гостра проблема забруднення навколишнього середовища пластиковими відходами спричинила ухвалення урядами багатьох країн нормативно-правових актів, що обмежують використання одноразових пластикових матеріалів. У понад 60 юрисдикціях прийнято закони та регламенти, спрямовані на боротьбу із забрудненням від пластикового пакування та одноразового пластику. Крім того, запроваджено системи сертифікації та маркування для попередження поширення неправдивої інформації про екологічність пакувальних матеріалів.

Виробники біорозкладного пакування активно впроваджують маркетингові стратегії, спрямовані на формування свідомого вибору споживачів, акцентуючи увагу на екологічних перевагах своїх продуктів. Такий підхід дозволяє компаніям завойовувати більшу частку ринку. Наразі частка біорозкладних матеріалів, таких як папір, картон, біопластик, джут та дерев'яні пакувальні рішення, у світовій структурі ринку упаковки становить близько 9%. У подальшому ця частка прогнозовано зростатиме завдяки посиленню екологічної свідомості суспільства та зростанню попиту на стійкі альтернативи звичайному пластику.

Інвестиції в сучасні технології дозволяють виробникам відповідати зростаючим очікуванням ринку щодо доступності та високої ефективності біорозкладних пакувальних матеріалів. Інноваційні технологічні рішення також допомагають розробляти спеціалізовані пакувальні продукти для різних галузей

промисловості. Особливий вплив на зростання ринку матимуть харчова промисловість і виробництво напоїв, на які припадає понад 42% від загальної частки ринку. Прогнозується, що ці галузі й надалі сприятимуть збільшенню продажів біорозкладного пакування, стимулюючи розвиток індустрії.

Однак, разом із очевидною доцільністю переходу на біорозкладне пакування існують певні ринкові виклики, які необхідно вирішувати. До основних бар'єрів можна віднести такі аспекти:

1. Висока собівартість. Біополімери, наприклад, полімолочна кислота (PLA), полігліколева кислота (PGA) або матеріали на основі крохмалю, суттєво дорожчі за традиційні полімери, такі як поліетилен або поліпропілен. Сучасні дослідження вказують, що вартість виробництва PLA перевищує аналогічні витрати на поліетилен у 1,5-3,5 рази, що негативно позначається на ціні кінцевої продукції та її конкурентоспроможності.

2. Недостатня міцність. Біорозкладні матеріали нерідко поступаються традиційним полімерним пакуванням у механічних властивостях. Це обмежує їх застосування для певних видів упаковки, де потрібна підвищена міцність і зносостійкість.

3. Складнощі в компостуванні. Деякі біополімери, зокрема PLA, розкладаються лише за умов, які створюються в спеціалізованих компостних установках із заданими параметрами вологості й температури. Через це їхня здатність до біологічного розкладу в реальних умовах часто виявляється обмеженою.

Для вирішення цих проблем потрібні інновації в розробці матеріалів та вдосконаленні технологій виробництва. Наукові колективи та дослідницькі інститути активно працюють над створенням полімерів із покращеними властивостями. Наприклад, нові біополімери, виготовлені на основі грибів, демонструють підвищені експлуатаційні характеристики. Використання таких інновацій може зробити біопакування доступнішою та конкурентоспроможною альтернативою.

Водночас для стимулювання впровадження біоматеріалів потрібна стандартизація процесів і чітке регулювання, які гарантуватимуть відповідність продукції заявленим характеристикам, зокрема реальній здатності до біорозкладу.

Для комплексного аналізу потенціалу біорозкладного пакування можна використати узагальнену матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.1), яка дозволить оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози розвитку цього напрямку.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз використання біорозкладних пакувальних матеріалів

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - Екологічна безпека. Застосування біорозкладних матеріалів сприяє зменшенню полімерного забруднення та підтримує розвиток циклічної економіки. - Використання відновлюваних ресурсів. Біополімери, наприклад PLA, створюються з ресурсів, що поновлюються, на відміну від пластику, виробленого з нафти. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока собівартість. Вартість біополімерів перевищує вартість традиційних матеріалів у 1,5-3 рази, що ускладнює їх широке впровадження. - Недостатні механічні властивості. Багато біоматеріалів мають гірші характеристики міцності та довговічності. - Обмеження у процесі компостування. Для повного розкладання біополімерів потрібні специфічні умови температури й вологості, які не завжди доступні.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - Розробка інноваційних біополімерів. Впровадження матеріалів із покращеними характеристиками може розширити сфери їх застосування. - Зменшення вартості. Масове виробництво здатне суттєво знизити ціни на біорозкладні матеріали. - Зростання споживчого попиту. Ринок екологічної упаковки має потенціал до активного розширення завдяки зростанню екологічної свідомості. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільність вартості сировини. Коливання цін на ключові компоненти для біополімерів може вплинути на доступність матеріалів. - Ризики у постачанні. Перебої у поставках сировини можуть зупинити виробничі процеси. - Відставання нормативно-правової бази. Повільна адаптація стандартів і регулювання ускладнює розвиток галузі.

SWOT-аналіз демонструє значний потенціал ринку біорозкладних пакувальних матеріалів, однак для його реалізації необхідно вирішити низку технічних, економічних і регуляторних питань. Використання сильних сторін для подолання

загроз: Активне акцентування уваги на екологічності продукції може допомогти компенсувати вплив високих цін. Систематичне інформування споживачів та бізнес-партнерів про переваги біорозкладних матеріалів сприятиме зростанню попиту.

Інвестиції в дослідження і розвиток: Вирішення проблем механічних характеристик та розширення умов для компостування через розробку нових матеріалів дозволить збільшити конкурентоспроможність біорозкладних пакувальних матеріалів.

Зменшення собівартості: Розширення виробничих потужностей та впровадження масштабного виробництва сприятиме зниженню цін і зростанню доступності продукції.

Адаптація до регуляторних змін: Постійний моніторинг змін законодавства та активна участь у формуванні стандартів допоможуть уникнути затримок у впровадженні продукції на ринок.

Створення альтернативних джерел сировини: Розвиток нових джерел сировини дозволить зменшити залежність від нестабільного постачання.

Розглянемо бізнес-план виробництва біорозкладних пакувальних матеріалів в умовах ТОВ «ФОРУМ ПАК».

Мета проекту: Створення лінії з виробництва біорозкладних пакувальних матеріалів для задоволення попиту на екологічно чисту упаковку.

Ключові результати: Вихід на ринок з екологічно чистим продуктом, збільшення ринкової частки, підвищення доходів і екологічної репутації.

Стан ринку біорозкладних пакувальних матеріалів демонструє зростаючий попит на екологічно чисту упаковку через законодавчі ініціативи щодо зменшення використання пластику. За оцінками експертів, ринок біорозкладних пакувальних матеріалів зростає на 10-15% щорічно. Основні сегменти споживачів: харчова, фармацевтична, хімічна промисловості, роздрібна торгівля. Очікується підвищення попиту на біопакування через посилення екологічних стандартів. Середня гуртова ціна біорозкладних пакетів – 0,4 грн за одиницю.

Локальні конкуренти: ТОВ «СолярісК», ТОВ «Пакунок», ТОВ «ЛіндПак».

Закордонні виробники: Великі корпорації, що пропонують біопакування.

Унікальна перевага ТОВ «ФОРУМ ПАК»: Розвинена база клієнтів, знання ринку, екологічна відповідальність.

Розглянемо опис продукції, яку планується впровадити у виробництво в ТОВ «ФОРУМ ПАК». До випуску плануються біорозкладні пакети з крохмалю та полілактиду (PLA). Перевагами даного продукту є: повне розкладання за 90-180 днів; відповідність міжнародним стандартам екологічності; безпека для довкілля.

Місце розташування - виробничі цехи ТОВ «ФОРУМ ПАК». Необхідне обладнання: екструдери для біопластиків; преси для формування пакетів; устаткування для переробки залишків.

Узагальнемо доходи і видатки за даним проектом в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники витрат та доходів проекту виробництва біорозкладних пакетів з крохмалю та полілактиду (PLA) в ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Показники	I-й рік	II-й рік	III-й рік
Загальна сума інвестиції, тис. грн.	7500		
Вигоди проекту, тис. грн.	4000	4480	5018
Операційні витрати, тис. грн.	1450	1595	1754,5
Нарахована амортизація, тис. грн.	1500	1500	1500
Коефіцієнт дисконтування (при ставці 20 %)	0,8333	0,6944	0,5787
Грошовий потік проекту, тис. грн.	4050	4385	4763
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	3374,9	3044,9	2756,4
Накопичений грошовий потік, тис. грн.	3374,9	6419,8	9176,2
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис. грн.	1676,2		
Рентабельність інвестицій (ROI), %	22,35		
Коефіцієнт вигоди/витрати (BCR)	2,8		
Термін окупності (PBP), років	2,82		

Загальна сума інвестицій становить 7,5 млн. грн, що забезпечує фінансування необхідних активів для запуску виробництва. Протягом трьох років спостерігається

поступове зростання вигод проекту з 4,0 млн. грн у першому році до 5,02 млн. грн у третьому році, що вказує на підвищення ефективності реалізації проекту. Операційні витрати зростають відповідно до масштабування виробництва, починаючи з 1,45 млн. грн у першому році до 1,75 млн. грн у третьому році, що свідчить про зростання виробничої діяльності.

Грошовий потік проекту позитивний і зростає з 4,05 млн. грн у першому році до 4,76 млн. грн у третьому році. Дисконтований грошовий потік свідчить про ефективність проекту навіть з урахуванням фактора часу, досягаючи накопиченого значення 9,18 млн. грн до кінця третього року.

Чиста теперішня вартість (NPV) становить 1,68 млн. грн, що є позитивним показником і свідчить про вигідність проекту. Рентабельність інвестицій (ROI) досягає 22,35%, що свідчить про значний економічний ефект від реалізації проекту. Коефіцієнт вигоди/витрати (BCR) на рівні 2,8 підтверджує високий рівень прибутковості проекту. Термін окупності проекту (PBP) складає 2,82 роки, що є прийнятним для інноваційного проекту і свідчить про швидке повернення інвестицій.

Проведемо оцінку ризиків. Ризик недостатнього попиту: мінімізується за рахунок маркетингу та аналізу ринку. Технічні ризики: передбачено резервне обладнання. Фінансові ризики: забезпечення фінансових резервів.

Проект виробництва біорозкладних пакетів з крохмалю та полілактиду (PLA) в ТОВ «ФОРУМ ПАК» є економічно вигідним і перспективним. Він забезпечує стабільний грошовий потік, високу рентабельність і швидке повернення інвестицій, що робить його конкурентоспроможним на ринку екологічної упаковки.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» має всі передумови для успішного запуску виробництва біорозкладних пакувальних матеріалів, враховуючи стабільну репутацію, доступ до сучасних технологій і наявність бази клієнтів. Реалізація проекту дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції, але й стати лідером на ринку екологічної упаковки.

3.2. Впровадження стратегії конкурентних переваг на підприємстві

Для досягнення тривалої конкурентоспроможності підприємства необхідно створити ефективну систему управління, яка здатна адаптуватися до змін ринкового середовища. Розвиток системи управління конкурентними перевагами, як інтегрованої частини загальної системи менеджменту компанії, стає ключовим завданням для забезпечення її успішної адаптації до мінливих умов конкуренції та гарантування довгострокової діяльності. Основний вектор стратегічної діяльності компанії є вирішальним чинником у побудові дієвої системи управління конкурентними перевагами. Конкурентні переваги виконують як функцію цілі, так і інструменту для досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Процес створення та функціонування такої системи має базуватися на взаємодії та узгодженості всіх структурних підрозділів компанії. Менеджмент відіграє провідну роль у формуванні конкурентних переваг, адже саме через управлінські рішення забезпечується їх реалізація та розвиток.

Система управління конкурентними перевагами охоплює сукупність компонентів, які включають принципи формування, етапи управління, методи оцінки ефективності, а також визначення відповідних стратегій. Управління конкурентними перевагами є функцією, яка охоплює всі аспекти корпоративної діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей, управління господарськими процесами та розвиток підприємства. Ця система складається з підсистем, що відповідають за окремі функціональні напрями компанії, проте вони не діють відокремлено. Їх робота вимагає постійної координації, швидкої реакції на зовнішні та внутрішні виклики, а також високого рівня адаптивності до змін.

Інтеграція всіх складових системи управління конкурентними перевагами забезпечує можливість створення нових переваг, оцінку наявних, розробку стратегій для їх підтримки та вдосконалення конкурентної поведінки підприємства (рис. 3.3).

Це дозволяє компанії адаптуватися до ринкових умов, формувати єдину інформаційну базу для розробки тактичних і стратегічних програм, які спрямовані на зміцнення позицій компанії на ринку та створення стійких конкурентних переваг.



Рис. 3.3. Структура системи конкурентних переваг ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Формування та розвиток системи конкурентних переваг на підприємстві визначається ступенем інтеграції управлінських функцій із функціональними обов'язками підрозділів. У межах цього підходу можна виділити ключові напрями діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК», які сприяють вдосконаленню конкурентних позицій компанії.

Залежно від поставлених цілей – як короткострокових, так і довгострокових, обраного напрямку розвитку, умов зовнішнього середовища, а також ресурсного потенціалу, система управління та розвитку конкурентних переваг адаптується до

потреб компанії. Вона інтегрується в загальну стратегію підприємства, враховуючи принцип синергії між різними функціональними підрозділами. Така взаємодія створює єдину управлінську платформу, що дозволяє ефективно поєднувати ресурси, оптимізувати процеси та досягати конкурентних переваг на ринку.

У системі управління конкурентними перевагами ТОВ «ФОРУМ ПАК» діяльність розподіляється між різними працівниками відповідно до їхніх функціональних обов'язків. Основні напрями роботи включають визначення стратегічного напрямку розвитку, дослідження ринку та аналіз конкурентного середовища.

Відповідальність за формування місії, стратегічних цілей та загальної стратегії розвитку компанії покладено на директора. До його завдань також входить аналіз життєвого циклу підприємства, визначення критеріїв вибору стратегій, розробка нових підходів і інтеграція глобальних та функціональних стратегій на основі наявних сильних сторін і можливостей. Крім цього, директор забезпечує створення необхідних умов для формування системи конкурентних переваг, її розвитку та контролює ефективність реалізації прийнятих стратегічних рішень.

Маркетолог відповідає за дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз ринкової кон'юнктури, конкурентів, потенційних споживачів та організацію рекламних заходів. Його завданням є збір, систематизація та оцінка даних, що сприяють виявленню можливостей і загроз для конкурентних переваг компанії.

Функціональні підрозділи підприємства займаються аналізом та оцінкою існуючих конкурентних переваг, а також потенціалу їх розвитку. Їхня діяльність включає виявлення факторів, які негативно впливають на конкурентоспроможність, і участь у формуванні механізмів для реалізації стратегічних цілей компанії.

Планово-економічний відділ відповідає за оцінку результативності управлінських рішень шляхом розрахунку інтегральних показників. Його діяльність також включає визначення рівня економічного розвитку компанії та аналіз динаміки

змін конкурентних переваг.

Загалом, узгоджена взаємодія між директором, маркетологом, функціональними підрозділами та планово-економічним відділом забезпечує цілісний підхід до розвитку конкурентних переваг ТОВ «ФОРУМ ПАК», сприяючи підвищенню ефективності управління та реалізації стратегічних цілей.

Розвиток конкурентних переваг ТОВ «ФОРУМ ПАК», на наш погляд, полягає у безперервному вдосконаленні ключових характеристик підприємства, створенні нових якісних та кількісних параметрів, а також підтримці існуючих переваг. Одночасно з цим здійснюється активний пошук і впровадження додаткових ефективних конкурентних переваг.

Рівень конкурентоспроможності компанії залежить від стадії її економічного розвитку, етапу життєвого циклу, сформованої системи переваг та життєвого циклу самих конкурентних переваг. Відповідно, це дозволяє підприємству посилювати свої ринкові позиції, збільшувати свою частку на ринку та створювати значний відрив від конкурентів як за фактичними показниками, так і за потенційними можливостями.

Процес формування і вдосконалення конкурентних переваг компанії відображено на рис. 3.4, який демонструє основні етапи їх розвитку, орієнтовані на досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

Процес формування та розвитку конкурентних переваг компанії ґрунтується на дії різних сильних якостей і характеристик. Властивості, такі як походження, тип і сильні сторони, визначають основні напрями для подальших управлінських рішень, спрямованих на збереження та розширення конкурентних позицій компанії.

Конкурентоспроможність організації в умовах ринкової економіки залежить від ефективності управління розвитком її конкурентних переваг, що ґрунтується на комплексному підході до управління. Це включає визначення стратегічних цілей, розробку управлінських підходів до розвитку, реалізацію оперативних завдань, а також створення механізмів управління та методичної бази. Крім того, необхідно чітко визначити суб'єкти й об'єкти, які впливають на процес управління

конкурентними перевагами.

Такий інтегрований підхід до формування системи управління конкурентними перевагами повинен враховувати особливості розвитку глобального, міжнародного та локального ринкових середовищ. Це дозволяє адаптувати стратегії до динамічних умов та забезпечити довгострокове зміцнення позицій підприємства на ринку.



Рис. 3.4. Алгоритм процесу розвитку конкурентних переваг
ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Узагальнюючи різні наукові підходи та враховуючи логіку проведеного дослідження, розроблено підхід до створення ефективної системи управління розвитком конкурентних переваг для забезпечення успішності підприємства.

Цей підхід охоплює рекомендації щодо ефективного використання активів та потенціалу компанії для створення конкурентних переваг і закладення резервів для їх подальшого розвитку. Водночас він враховує конкурентну діяльність як цілісну систему, демонструючи зв'язок між стратегічними перевагами та їх реалізацією.

Схема формування системи управління конкурентними перевагами включає кілька етапів, які структуровані за ключовими параметрами:

- розробка стратегій розвитку конкурентних переваг;
- вибір альтернатив і відповідних стратегій, з урахуванням специфіки діяльності компанії;
- визначення функціональних стратегій та механізмів їх реалізації;
- встановлення тактики для впровадження обраних стратегій;
- формування стандартів конкурентної діяльності;
- оцінка легітимності учасників і визначення потенціалу розвитку;
- створення критеріїв для оцінювання ефективності конкурентних систем;
- впровадження організаційних, економічних та соціально-психологічних механізмів розвитку;
- розробка системи контролю за конкурентними перевагами;
- побудова інформаційної підтримки для реалізації стратегічних і тактичних бізнес-рішень;
- забезпечення лідерства, відповідальності та ефективного моніторингу.

Одним із перших кроків є визначення місії, стратегічних цілей, орієнтирів та функціональних стратегій, які спрямовані на забезпечення конкурентної переваги через комплексний аналіз зовнішнього середовища. При цьому важливо враховувати внутрішні ресурси та сильні сторони підприємства, а також його потенціал і

можливості. Підприємство повинно систематично досліджувати резерви та перспективи розвитку, враховуючи їх зміну залежно від взаємодії компонентів і організаційних чинників.

Оскільки різні підприємства мають відмінності в рівні економічного розвитку та характері конкурентних переваг, важливо визначити відносну вагу окремих факторів, щоб забезпечити ефективність запропонованих заходів. Такий підхід дає змогу компаніям досягти вищого рівня розвитку, координувати дії за стратегічними напрямками та враховувати специфіку окремих підприємств.

Таблиця 3.3 ілюструє прогнозовані результати діяльності підприємства, що відображають можливості реалізації запропонованого підходу до управління конкурентними перевагами.

Таблиця 3.3

Прогнозні показники діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Показник	2023	Проект 2025	Зміна проекту проти 2023	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	79548	96988	17440	21,92
Поточні витрати виробництва, усього, тис. грн.:	69428	79266	9838	14,17
Чистий прибуток, тис. грн.	10120	17722	7602	75,12
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18	20	2	11,11
Фонд оплати праці, тис. грн.	5902	65820	59918,0	1015,22
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	4419,3	4849,4	430,1	9,73
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	327,9	3291,0	2963,1	903,69
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	31076	35802	4727	15,21
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1726,4	1790,1	63,7	3,69
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	2,56	2,71	0,15	5,83
Рентабельність активів, %	32,57	49,50	16,93	X
Рентабельність діяльності, %	14,58	22,36	7,78	X

У 2025 році прогнозується збільшення чистого доходу підприємства на 17,44

млн грн (21,92%) порівняно з 2023 роком. Це свідчить про ефективність запропонованих змін та оптимістичні перспективи розвитку компанії. Поточні витрати виробництва зростуть на 9,84 млн грн (14,17%). Зростання витрат є пропорційним до збільшення обсягів виробництва, що вказує на необхідність контролю витрат для збереження рентабельності. Прогнозується значне зростання чистого прибутку на 7,6 млн грн (75,12%), що демонструє позитивний вплив реалізації проекту на фінансові результати підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників збільшиться на 2 особи (11,11%), що вказує на розширення діяльності компанії та потребу в додаткових кадрових ресурсах. Прогнозується суттєве збільшення фонду оплати праці на 59,92 млн грн (1015,22%), що відображає не лише зростання кількості працівників, а й значне підвищення рівня заробітної плати. Продуктивність одного працівника зросте на 430,1 тис. грн (9,73%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Середньорічна вартість основних засобів зросте на 4,73 млн грн (15,21%), що свідчить про активне оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Фондоозброєність одного працівника збільшиться на 63,7 тис. грн (3,69%), що сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості виконання операцій. На кожну гривню основних засобів буде генеровано на 0,15 грн більше чистого доходу (5,83%), що свідчить про покращення ефективності використання основних фондів.

Рентабельність активів зросте з 32,57% до 49,50% (16,93 п.п.), а рентабельність діяльності - з 14,58% до 22,36% (7,78 п.п.). Це свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства та ефективності його операційної діяльності.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє високі перспективи розвитку завдяки збільшенню доходів, оновленню основних засобів та покращенню ефективності праці. Зростання рентабельності свідчить про успішну реалізацію стратегічних заходів, що забезпечить компанії конкурентні позиції на ринку в довгостроковій

перспективі.

Формування системи управління розвитком конкурентних переваг компанії, що ґрунтується на базових принципах, дозволяє створити умови для забезпечення її конкурентоспроможності та реалізації стратегічного потенціалу. Процес створення таких переваг сприяє постійному вдосконаленню діяльності компанії та орієнтує її на досягнення успіху в умовах конкурентного ринкового середовища.

Запропонована логічна модель формування ефективної системи управління розвитком конкурентних переваг враховує ключові параметри, такі як стратегічний напрямок розвитку, характер прийнятих рішень, управлінський підхід та вимоги до результатів. Ця схема передбачає цілісний підхід до організації процесів і дій, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку.

Залежно від етапів впровадження системи, можливо досягти підвищення ефективності функціонування конкурентних переваг, удосконалення організаційної структури управління та оптимізації механізмів розвитку. Такий підхід забезпечує адаптацію компанії до змін у зовнішньому середовищі та дозволяє використовувати потенціал для зміцнення ринкових позицій.

Висновки до розділу 3

1. ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє здатність до стратегічного оновлення, орієнтуючись на інноваційні підходи в управлінні асортиментом продукції. Впровадження соціологічних методів аналізу дозволяє враховувати думки споживачів, забезпечуючи адаптацію асортименту до потреб ринку. Це сприяє формуванню тісного зв'язку з клієнтами, підвищенню задоволеності споживачів та зміцненню позицій підприємства на ринку.

2. Проект з оновлення асортименту продукції має інвестиційно-інноваційний характер, орієнтуючись на створення біорозкладного пакування. Цей підхід враховує глобальні тенденції екологізації та формування циркулярної економіки.

Виробництво біопакувальних матеріалів дозволяє підприємству відповідати сучасним екологічним стандартам і залучати нові сегменти споживачів.

3. SWOT-аналіз ринку біорозкладного пакування показав високий потенціал розвитку, однак існують бар'єри, такі як висока собівартість, обмежені механічні властивості матеріалів та труднощі компостування. Для подолання цих викликів потрібні інвестиції у дослідження, технологічні інновації та стандартизацію. Підприємство здатне використати свої сильні сторони, такі як орієнтація на екологічність, для посилення конкурентних позицій.

4. Економічні розрахунки свідчать про перспективність проекту. Прогнозоване збільшення чистого доходу на 21,92% і чистого прибутку на 75,12% у 2025 році демонструє ефективність впровадження інновацій. Зростання продуктивності праці (9,73%) і рентабельності активів (на 16,93 в.п.) вказує на успішність стратегічних рішень.

5. Для досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємство впроваджує цілісну систему управління конкурентними перевагами. Вона базується на інтеграції функціональних підрозділів, узгодженні стратегічних і тактичних цілей, а також на адаптивності до змін ринкового середовища. У результаті формується ефективний механізм координації, що забезпечує гармонізацію внутрішніх процесів із ринковими вимогами.

6. ТОВ «ФОРУМ ПАК» має всі необхідні ресурси для успішного впровадження біопакувальних матеріалів і підвищення конкурентоспроможності. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління, зростання ринкової частки та створення довгострокових конкурентних переваг. Реалізація цих стратегій дозволить компанії закріпити лідерські позиції на ринку та зробити вагомий внесок у вирішення екологічних проблем.

ВИСНОВКИ

1. Конкуреноспроможність підприємства є багатограним поняттям, яке відображає його здатність ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, використовуючи внутрішній потенціал для створення конкурентних переваг. Основними факторами конкурентоспроможності є якість продукції, технологічний рівень, організаційна структура, фінансовий стан, стратегія управління та інноваційна діяльність. Конкуренція виконує ключові функції, спрямовані на балансування попиту та пропозиції, підвищення ефективності виробництва, стимулювання інновацій та формування ринкової ціни. Управління конкурентоспроможністю повинно враховувати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні виклики, включаючи регуляторні обмеження, глобалізацію та зміну споживчих потреб.

2. Ринок пакувальних матеріалів демонструє стрімке зростання та динамічний розвиток, обумовлений глобальними економічними, екологічними та технологічними тенденціями. У сучасних умовах упаковка виконує не лише функцію збереження продукції, але й слугує ефективним маркетинговим інструментом. Зростання вимог до екологічності, функціональності, ергономічності та дизайну упаковки стимулює виробників до інноваційного підходу. Основними сегментами ринку є пластикова, паперова, скляна, металева та комбінована упаковка, кожна з яких має свої переваги, недоліки та перспективи розвитку. Впровадження новітніх технологій, таких як асептичне пакування, модифіковане газове середовище та вакуумування, забезпечує підвищення якості упаковки та відповідає запитам сучасного ринку.

3. ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації, що підтверджується збільшенням доходів підприємства на 25,76% у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Зростання продажів паперових пакувальних матеріалів (+28,44%) та послуг стороннім організаціям (+258,64%) свідчить про успішну

диверсифікацію діяльності та адаптацію до ринкових потреб. Значне зростання продуктивності праці (+58,39%) та рентабельності діяльності (+0,42 в.п.) свідчать про ефективну стратегію управління. Оптимізація кадрового складу і модернізація основних засобів дозволили підвищити фондівіддачу та знизити фондомісткість. Підприємство активно впроваджує сучасні технології, що забезпечує високу якість продукції, яка відповідає міжнародним стандартам. Інноваційний підхід сприяє вдосконаленню виробничих процесів і підвищенню ефективності.

4. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «ФОРУМ ПАК» показала лідерські позиції підприємства серед основних конкурентів. Високі оцінки за такими показниками, як репутація на ринку (1,25) та рівень витрат і прибутковості (1,12), підтверджують його стійкі позиції. Водночас, частка ринку підприємства залишає потенціал для зростання. За загальною оцінкою конкурентоспроможності продукції (4,10), ТОВ «ФОРУМ ПАК» посідає перше місце серед конкурентів. Це обумовлено збалансованим співвідношенням ціни та якості, а також своєчасністю поставок. Разом з тим, є резерви для вдосконалення технічного обслуговування. ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє високий рівень конкурентної стійкості, займаючи провідні позиції за такими показниками, як коефіцієнт автономії (1,00) та рентабельність продажів (12,72%). Водночас, для подальшого зміцнення позицій підприємству слід оптимізувати використання виробничого потенціалу. Підприємство ТОВ «ФОРУМ ПАК» перевищує середні значення за всіма ключовими напрямками конкурентоспроможності: конкурентна позиція на 18,62%; конкурентоспроможність продукції - на 12,33%; конкурентна стійкість на 15,12%. Це дозволяє класифікувати рівень конкурентоспроможності ТОВ «ФОРУМ ПАК» як високий.

5. Запропоновано запуск виробництва біопакувальних матеріалів із використанням крохмалю та полілактиду (PLA), які повністю розкладаються в природних умовах за 90-180 днів. Це дозволить підприємству інтегруватися в екологічні тренди та відповідати сучасним нормативним вимогам у сфері

екологічного пакування. Реалізація запропонованого проєкту дозволить ТОВ «ФОРУМ ПАК» позиціонуватися як екологічно відповідальна компанія, що відповідає сучасним вимогам суспільства та законодавства. Це сприятиме залученню нових клієнтів і зміцненню лояльності існуючих споживачів. Економічні розрахунки свідчать про перспективність проєкту. Прогнозоване збільшення чистого доходу на 21,92% і чистого прибутку на 75,12% у 2025 році демонструє ефективність впровадження інновацій. Зростання продуктивності праці (9,73%) і рентабельності активів (на 16,93 в.п.) вказує на успішність стратегічних рішень.

6. Розроблено детальну схему процесу стратегічного планування, яка враховує взаємодію між керівництвом, маркетингом та функціональними підрозділами. Ця система дозволяє підвищити ефективність реалізації стратегічних цілей і адаптацію підприємства до змін ринку. Запропоновано підхід до створення та реалізації системи управління конкурентними перевагами, яка передбачає інтеграцію функцій різних підрозділів, розвиток механізмів адаптивності та координацію всіх рівнів управління. Це дозволяє підприємству ефективніше використовувати ресурси та створювати нові конкурентні переваги. ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє високі перспективи розвитку завдяки збільшенню доходів, оновленню основних засобів та покращенню ефективності праці. Зростання рентабельності свідчить про успішну реалізацію стратегічних заходів, що забезпечить компанії конкурентні позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Вовк М.О., Бучнєв М.М., Зось–Кіор М.В. Моделювання системи маркетингового та технологістичного менеджменту конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_17
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Безус А.М., Сичова Н.В., Шевчун М.Б., Безус П.І. Формування конкурентних переваг підприємств в сучасних умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_36
4. Боришкевич І.І., Якубів В.М., Гой Н.В. Основні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія». *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_20
5. Буторіна В.Б. Розвиток ринку пакувальних матеріалів в Україні: товарознавчий аспект. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 5. С. 89-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2023_5_15
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. Васильчак С.В., Петриняк У.Я., Соловій С.Б., Вівчарук О.М. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності бізнес структур в умовах інтеграції до ЄС. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 11-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_4
8. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_15

9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
- 10.Вінниченко О.В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 327-333.
- 11.Волик С. В. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 73-78.
- 12.Воловельська І.В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_17
- 13.Воржакова Ю.П., Шевчук Н.Р. Механізм забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах обмежених ресурсів. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_33
- 14.Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
- 15.Гавриленко О.М., Плішивий Б.М. Світові тенденції розвитку ринку біорозкладних пакувальних матеріалів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 160-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_47_30
- 16.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 17.Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
- 18.Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Перерва Б.К. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 22-30.

- 19.Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Гребеник Т.В. та ін. (6 осіб). *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_34
- 20.Каличева Н.Є. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 30-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_85_6
- 21.Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т., Волинський О.Ю. Конкуентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 40-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_9
- 22.Клочко Т.А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 1045-1051. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87
- 23.Козирева О.В., Євтушенко В.А., Котляр О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі товарної інновації. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 111-117.
- 24.Кошій О. Конкуентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 71-78.
- 25.Кравченко М.С., Будагян А.С., Ревякін О.О. Управління конкурентними потенціалом та стратегією промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2024_1-2_14
- 26.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 27.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 28.Мальчик М.В., Василів В.В. Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 81-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_17

- 29.Марченко О.С., Шевченко Л.С. Підприємництво в конкурентному середовищі: ризики, дисбаланси та безпека. *Економічна теорія та право*. 2023. № 2. С. 24-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2023_2_4
- 30.Машевська А.А. Організаційно-економічні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_73
- 31.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 32.Меркулов М.М., Метіль Т.К. Визначення ключових факторів успіху інноваційно-активного промислового підприємства у конкурентному середовищі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 52-58.
- 33.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 34.Михайлова М.В., Коротіна К.О. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_84
- 35.Мігалатій О.В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 7. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8
- 36.Молнар О.С., Бровді М.І., Лозинець О.А. Аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 112-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_9_16
- 37.Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розроблення моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 17-20.

38. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
39. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
40. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117.
41. Остапюк Б.Б., Клименко К.О., Кириченко О.О. Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 98-105.
42. Павлова Г.Є., Атамас О.П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 13-18.
43. Пахуча Е.В., Бабика В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_65
44. Плотнікова М.Ф., Карасьов В.О., Марутовський Б.С., Пиньківський Я.В. Проектний аналіз управління якістю та конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 60-68.
45. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
46. Рибчук А.В., Процишин О.Р., Зінкевич В.І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 183-188.
47. Рогоза М.Є., Кононенко Ж.А., Яковенко Т.І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 139-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_24

- 48.Савченко С.М., Нікітін В.Г. Механізми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_43
- 49.Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11
- 50.Семенова Т. В., Біленко О.А. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 137-141.
- 51.Скок П.О., Сотник Ю.П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 347-352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_11_44
- 52.Славіна Н.А., Лаврук О.С. Удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_39
- 53.Сметанюк О.А., Цісар Д.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_38
- 54.Сокол О.А. Теоретичні підходи і передумови формування конкурентоздатності економіки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 46-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_7
- 55.Сохань І.В., Поповський В.Г. Формування конкурентних переваг як фундаменту міцної конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 236-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_2_31
- 56.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

57. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
58. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
59. Чижов Е.Ю., Прокопович Є.П. Роль управління оборотними активами у формуванні ефективності діяльності підприємства. *Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації.* Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 38-39.
60. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
61. Щербакова Т.А., Аврамич Я.В. Конкуренція та співробітництво: нові реалії. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 300-303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_190_56