

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: **«Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку
пластикових виробів»**

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Кірбаба Анастасія Романівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

Канд.екон.наук, доцент

Волчек Руслан Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність конкурентних стратегій підприємства.....	6
1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства	13
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «КОРПОРАЦІЯ БРЕСКУЛ».....	31
2.1. Аналіз ринку пластикових виробів в Україні.....	31
2.2. Загальна економічна характеристика та аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	39
2.3. Обґрунтування напрямів щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Корпорація Брескул».....	60
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними викликами, що постають перед промисловими підприємствами в умовах глобалізації, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також швидкого технологічного розвитку. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, що змушує підприємства постійно адаптувати свої стратегії, оптимізувати процеси та впроваджувати інновації для збереження конкурентних позицій. Зростання впливу зовнішніх факторів, таких як зміна споживчих пріоритетів, регуляторна політика, екологічні вимоги та розвиток цифрових технологій, ставить підприємства перед необхідністю розробки таких стратегій, які враховують усі аспекти їхньої діяльності та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу.

Промислові підприємства є основою економіки, адже саме вони забезпечують створення доданої вартості, зайнятість населення та економічну стабільність країни. Однак у багатьох галузях спостерігається зниження конкурентоспроможності через застарілі методи управління, недостатнє фінансування інноваційної діяльності та слабе розуміння ринкових трендів. У таких умовах формування ефективної конкурентної стратегії стає ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємств, їхньої здатності до адаптації та підвищення прибутковості. Особливо це стосується промислових підприємств, які діють у висококонкурентних галузях, де навіть незначні помилки в управлінських рішеннях можуть призвести до втрати ринкових позицій.

Дослідженнями теоретичних та практичних аспектів формування конкурентної стратегії промислового підприємства займалися численні науковці, теоретики та практики, зокрема Андрушко В. П., Білоконь В. А., Боровик М. В., Гаврилюк О. В., Герасименко В. Ф., Глущенко І. В., Дашковський Ю. В., Карпенко Т. М., Клепанчук О. І., Костенко Л. В., Кузнецова І.О., Литвиненко С. Г., Мельник

І. О., Нестеренко П. В., Паньковецька Н. С., Парасюк С. О., Підгорна Т. П., Савченко В. А., Сидоренко І. Г., Тищенко О. В., Федорченко Ю. П., Черненко Л. С., Шаповал О. Ю., Яремчук І. С. та багато інших. Однак питання формування конкурентної стратегії промислового підприємства на ринку пластикових виробів з урахуванням динаміки ринкового середовища, галузевих особливостей та сучасних викликів потребує подальших досліджень та уточнення методичних підходів.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування конкурентної стратегії промислового підприємства.

Для досягнення зазначеної мети в роботі виконано такі завдання:

- досліджено сутність конкурентної стратегії та її роль у забезпеченні стійких ринкових позицій підприємства;
- вивчено основні підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- розглянуто класифікацію конкурентних стратегій та їх особливості у промисловому секторі;
- проведено аналіз ринку пластикових виробів в Україні;
- оцінено рівень готовності досліджуваного підприємства до змін, які формуються зовнішнім середовищем, у якому воно функціонує;
- обґрунтовано заходи з удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Корпорація Брескул» та оцінено їх економічну ефективність.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «Корпорація Брескул».

Предметом дослідження є процеси формування та управління конкурентною стратегією промислового підприємства, зокрема методи, інструменти та підходи до розробки стратегічних рішень, що спрямовані на забезпечення стійкої ринкової позиції.

Методи дослідження. У дипломній роботі було використано такі методи: аналіз, синтез, дедукція, індукція та абстрагування – для систематизації підходів щодо сутності конкурентної стратегії промислового підприємства й критичного

бачення стосовно коректності оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою різних методів. Методи стратегічного аналізу, а саме, PEST-аналіз – для виявлення тенденцій, які формуються зовнішнім середовищем функціонування підприємств на ринку пластикових виробів; SNW-аналіз та методи факторного аналізу, використовувані у традиційному економічному аналізі, та матриця Ігоря Ансоффа – для визначення чинників, які забезпечують конкурентоспроможність досліджуваного підприємства на ринку пластикових виробів й для оцінки готовності управлінського персоналу підприємства до змін, які склалися на ринку пластикового посуду, який вступає у безпосередній контакт із органами відчуття людини; прийоми порівняння та узагальнення – для розробки стратегічних альтернатив, які має впроваджувати у діяльності керівництво ТОВ «Корпорація Брескул» задля забезпечення конкурентного положення досліджуваного підприємства в ринковому сегменті пластикового посуду для кухні та дому. Інструментарій інвестиційного аналізу – для оцінки ефективності запропонованого заходу щодо організації виробництва нових для підприємства виробів з пластику на існуючому ринку пластикової продукції.

Інформаційна база дослідження представлена численними науковими працями українських та закордонних вчених, дослідників, практиків з питань менеджменту, управління процесом формування конкурентної стратегії підприємства (наукові статті, монографії, доповіді на конференціях тощо), а також навчальною літературою (підручники, навчальні посібники тощо). Окрема група джерел, що було використано у роботі, це – статистичні дані, інформація з відкритих джерел мережі Інтернет, а також практичні матеріали з досліджуваного підприємства ТОВ «Корпорація Брескул».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства

Конкурентна стратегія є ключовим інструментом забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Вона спрямована на визначення та реалізацію підходів, які дозволяють підприємству зайняти стійку позицію на ринку, забезпечити ефективне використання своїх ресурсів і створити унікальну пропозицію для споживачів. Формування конкурентної стратегії потребує комплексного аналізу не лише поточного стану підприємства, але й прогнозування майбутніх змін на ринку. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству створювати і підтримувати значні конкурентні переваги, що включає впровадження інноваційних технологій, оптимізацію бізнес-процесів, поліпшення якості продукції або послуг, зниження витрат або встановлення сильних брендів позицій.

Аналізуючи концепції відомих економістів, можна виокремити кілька підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія» та підходів до визначення конкуренції, що дозволяє більш детально зрозуміти багатогранність поняття конкуренції та встановити її роль у забезпеченні економічного зростання.

Класичний напрямок у менеджменті заклав основи для розуміння конкурентної стратегії як важливого інструмента забезпечення ефективного функціонування підприємств. Представники цього напрямку, такі як А. Файоль, Ф. Тейлор та М. Вебер, зосереджували увагу на формуванні чіткої організації та структурованих методів управління для досягнення довгострокових цілей [32, с. 153]. У цьому контексті поняття "конкурентна стратегія" не було центральним елементом дослідження, але закладені принципи класичного підходу створили

основу для її подальшого розвитку. Класичний підхід наголошує на раціональному розподілі ресурсів, чіткому поділі праці та стандартизації процесів, що створює підґрунтя для створення конкурентних переваг через оптимізацію операційної діяльності. Принципи, закладені А. Файолем (зокрема, поділ праці, єдність керівництва і єдності розпорядництва), сприяють формуванню організаційної стійкості, яка може бути використана як основа для конкурентної стратегії [52].

Розробка чіткої управлінської ієрархії та формалізація процесів, що є основними принципами класичного підходу, забезпечують стабільність і контроль у великих організаціях, що створює можливість для стратегічного планування і визначення довгострокових цілей, які є важливими елементами конкурентної стратегії, як ключового фактору. Акцент на продуктивності та ефективності в класичному підході можна розглядати першим прототипом сучасних стратегій, орієнтованих на зниження витрат. Наприклад, принципи Ф. Тейлора щодо наукового менеджменту вплинули на формування підходів до зниження операційних витрат, що лежить в основі конкурентної стратегії за витратами. Таким чином, класичний підхід заклав основи для подальшого розвитку теорії управління і дослідження конкурентних стратегій у більш динамічних умовах сучасного ринку.

Неокласичний напрямок у менеджменті переосмислив підходи до розробки та реалізації конкурентних стратегій, розглядаючи раціональність учасників ринку (домогосподарств і підприємств), які максимізують корисність і прибуток відповідно до ресурсних обмежень. У цьому контексті неокласична теорія конкурентних стратегій базується на тому, що учасники ринку в конкурентному середовищі використовують оптимальні рішення для досягнення рівноваги та максимізації результатів [61]. У моделях неокласичного напрямку, таких як моделі Солоу-Сван, технологія відіграє ключову роль у довгостроковому зростанні, оскільки інновації долають зменшення віддачі від капіталу та праці, однак в той же час, вона впливає на ефективність капіталу та структуру економіки [59]. Неокласичний підхід піддається критиці внаслідок того, що її моделі часто

припускають ідеальні ринки та екзогенність технологічного прогресу, що не враховує реальних умов, таких як ринкові недоліки чи вплив інституційних факторів [61].

Стратегічний напрямок розширив класичні уявлення про конкурентну стратегію, додавши до них елементи гнучкості, адаптації та інтеграції зовнішнього аналізу з внутрішніми можливостями. Завдяки розробкам таких науковців, як М. Портер, І. Ансофф і Г. Мінцберг, конкурентна стратегія перестала бути лише набором правил і стала розглядатися як динамічний процес, що враховує багатовимірність сучасного бізнес-середовища. Це дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на виклики ринку та зберігати стійкі конкурентні переваги.

Основними представниками стратегічного напрямку менеджменту є такі автори, як М. Портер, І. Ансофф і Г. Мінцберг. М. Портер у своїй праці "Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів" [41] запропонував модель п'яти сил, яка стала ключовим інструментом аналізу конкуренції. Він визначав конкурентну стратегію як здатність компанії створювати довгострокові конкурентні переваги через вибір однієї з трьох стратегій: лідерство за витратами, диференціація чи фокусування.

І. Ансофф у праці "Нова корпоративна стратегія" акцентував увагу на зв'язку між стратегічним плануванням і ринковими можливостями. Він підкреслював важливість узгодження внутрішніх ресурсів підприємства з зовнішніми умовами для ефективного досягнення стратегічних цілей [36]. Г. Мінцберг, у свою чергу, розробив концепцію «п'яти П», за якою описував стратегію як план, позицію, перспективу, патерн та прийом, пропонуючи більш динамічний і багатовимірний підхід до її розуміння [30].

М. Трейсі та Ф. Вірсема розглядали конкуренцію як своєрідну битву, де «переможець одержує все», особливо в умовах, коли компанії змагаються за домінування на ринку через свою ціннісну пропозицію [47, с. 24]. Вони висунули концепцію «ціннісних дисциплін», яка включає три ключові стратегії: операційну

досконалість, орієнтацію на клієнта та лідерство в продукті, наголошуючи, що компанія має зосереджуватися на одному аспекті, забезпечуючи базовий рівень у двох інших [37]. Однак сучасний підхід до конкуренції виходить за межі жорсткої боротьби. Ширше розуміння взаємодії компаній включає не лише змагання, але й елементи співпраці, що дозволяє створювати додану цінність. Наприклад, теорія «співконкуренції», запропонована А. Бранденбургером і Б. Нейлбаффом, поєднує конкуренцію і співробітництво, базуючись на тому, що компанії можуть одночасно змагатися та співпрацювати, зосереджуючись на створенні загальної вигоди для ринку та підвищенні цінності для споживачів. Таким чином, замість акценту на боротьбі за першість, такі концепції спрямовані на створення екосистем, де конкуренція та співпраця гармонійно співіснують [47, с. 24].

Сучасні підходи розглядають конкурентну стратегію як інтегративний процес, який включає управління ризиками, формування довгострокових переваг і адаптацію до глобальних викликів. Такі підходи відображають ширший спектр завдань, які постають перед підприємствами у складному та взаємопов'язаному світовому ринку, роблячи конкурентну стратегію одним із ключових елементів економічного зростання. Сучасний напрямок у трактуванні поняття "конкурентна стратегія" суттєво відрізняється від класичного та неокласичного підходів тим, що фокусується на багатовимірності та динамічності бізнес-середовища, враховує роль інновацій, технологій і глобалізації. Якщо класичні теорії зосереджували увагу на ринковій рівновазі та механізмах конкуренції, а неокласичні — на стратегічному плануванні та аналізі ринку, то сучасний підхід підкреслює важливість адаптивності, взаємодії з іншими учасниками ринку, сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Конкурентна стратегія в межах цього напрямку розглядається не лише як інструмент досягнення економічних цілей, а й як спосіб забезпечення інноваційного розвитку, формування нових ринків і створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

Серед провідних представників сучасного напрямку можна виокремити Клейтона М. Крістенсена, який у своїй роботі "Дилема інноватора" розкрив концепцію деструктивних інновацій, наголошуючи на тому, що конкурентна стратегія має орієнтуватися на проривні технології, які змінюють ринок [28]. Р. Румельт у книзі "Хороша стратегія, погана стратегія" акцентує увагу на необхідності створення фокусованої та логічно обґрунтованої стратегії, що базується на глибокому аналізі слабких місць та потенціалу організації [51]. Г. Хемел і К. К. Прахалад у праці "Конкуренція за майбутнє" підкреслюють важливість здатності підприємств не лише реагувати на зміни, а й активно формувати майбутнє ринків через інновації та стратегічну гнучкість. Г. Хемел і К. К. Прахалад наголосили на важливості розвитку компетенцій, які забезпечать підприємствам можливість не лише адаптуватися до ринкових змін, а й формувати нові правила гри, підкреслюючи, що успіх у конкурентному середовищі досягається завдяки стратегічному баченню, здатності інтерпретувати тренди та створювати довгострокову цінність для споживачів. Це стало підґрунтям для багатьох сучасних концепцій стратегічного управління, зокрема теорій про гнучкість організацій і важливість розвитку внутрішніх компетенцій [47, с. 25].

З-поміж численних науковців, які досліджували поняття конкурентної стратегії, важливий внесок зробили як вітчизняні автори, зокрема І. Ансофф, М. Саєнко, В. І. Аранчій, С. П. Зоря, А. О. Лантух, І. В. Булах, Ю. Г. Ковальська, Ю. І. Кулиняк, Х. З. Махмудов, З. Шершньова, В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко, Ю. Іванов, О. Г. Нефедова, І. О. Ступак, І. Б. Яців, М. Книш, так і іноземні дослідники, серед яких А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, Ж.-Ж. Ломбен, Ф. Котлер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, Г. Хемел та ін. У їхніх працях розкриваються різноманітні підходи до формулювання конкурентної стратегії, що враховують внутрішні можливості підприємства, зовнішнє середовище, а також довгострокові цілі та інноваційні підходи. Визначення поняття «конкурентної стратегії» вищеперелічених вітчизняних та іноземних вчених наведено нами у додатку 1, які було згруповано

нами за основними підходами та аспектами, які вони акцентують, що дозволяє краще виокремити основні напрями досліджень вчених.

Визначення «конкурентної стратегії підприємства», надані різними науковцями, нами було класифіковано на наступні групи:

Акцент на конкурентних перевагах, що притаманно висловам Аранчій В. І., Зоря С., Лантух А., Булах І., Ковальська Ю., Кулиняк Ю., Махмудов Х. та ін. Цей підхід зосереджується на створенні та підтримці унікальних характеристик підприємства, які забезпечують його конкурентоспроможність на ринку. Визначення в межах цієї групи фокусуються на досягненні переваг над конкурентами завдяки ефективному використанню ресурсів, технологій чи інновацій.

Орієнтація на ринкову ситуацію і адаптацію, що притаманно висловам Азоев Г., Василенко В., Ткаченко Т., Іванов Ю., Котлер Ф., Мостенська Т., Нефедова О. та ін. Ця ознака відображає здатність фірми швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, включаючи зміну потреб споживачів, ринкових умов чи дій конкурентів. У таких визначеннях робиться акцент на гнучкість і динамічність стратегії.

Досягнення стратегічних і довгострокових цілей що притаманно висловам Ансофф І., Книш М., Портер М., Смоленюк П. С., Хемел Г., Прахалад С. Визначення цієї групи підкреслюють важливість планування та спрямованості дій підприємства на досягнення конкретних цілей, які сприяють його стабільному розвитку та забезпечують стійке положення на ринку.

Наведені вище трактування поняття «конкурентної стратегії підприємства» як економічної категорії розкривають суть з різних сторін та підходів. Серед наведених визначень, найбільш повним та доцільним, окрім трактування поняття, запропоноване Майклом Портером, який відомий своїми фундаментальними дослідженнями конкурентних стратегій, на наш погляд, варто особливої уваги варто визначення, надане науковцями Хемелом Г. і Прахалад С., оскільки саме воно акцентує на випереджанні конкурентів за рахунок інновацій, що якнайкраще відповідає сучасним реаліям глобальної конкуренції. Їх інтерпретація формує

об'єктивне уявлення про те, що основою конкурентної стратегії є не лише адаптація до змін ринку, але і активні інноваційні дії, спрямовані на створення унікальної цінності. Вони підкреслюють, що в умовах глобалізації та технологічних змін лідерство можливе лише через створення нових можливостей та постійне випередження конкурентів, що робить їх підхід найбільш відповідним сучасному динамічному ринку. Серед вітчизняних науковців, на нашу думку, також цінним є підхід Василенка В. О. та Ткаченка Т. І., які акцентують на інтеграції внутрішніх і зовнішніх чинників та розглядають стратегію з точки зору системного управління підприємством, що особливо актуально для підприємств, які працюють у складних ринкових умовах та потребують гнучкого планування.

Враховуючи класичні підходи із сучасними реаліями глобалізованого та швидкозмінного ринку, на наш погляд, під конкурентною стратегією підприємства варто розуміти систему довгострокових управлінських рішень і дій, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентної переваги через оптимальне використання внутрішніх ресурсів, адаптацію до змін у ринковому середовищі, впровадження інновацій та створення унікальної цінності для споживачів.

Така дефініція поняття як економічної категорії базується на інтеграції класичних підходів до визначення «конкурентної стратегії» із сучасними вимогами бізнесу, зумовленими динамічністю ринків та швидким технологічним прогресом. Системний підхід у визначенні був застосований нами внаслідок необхідності комплексного врахування як внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, так і зовнішніх чинників, таких як конкуренція та ринкові умови, а орієнтація на довгострокову перспективу підкреслює, що стратегія спрямована на тривалий успіх, а не на досягнення короткострокових цілей. Інновації та створення унікальної цінності відображають сучасний акцент на технологічний розвиток і диференціацію як головні інструменти для випередження конкурентів. а клієнтоорієнтованість підкреслює, що стійка конкурентна перевага можлива лише за умов задоволення

потреб споживачів, які дедалі більше вимагають індивідуального підходу та високої якості продуктів чи послуг.

Формування конкурентної стратегії базується на комплексному аналізі внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов, що дозволяє визначити найбільш ефективний шлях досягнення стратегічних цілей. Дослідники, такі як Г. А. Азоєв, А. В. Войчак [11, с. 51], М. Портер, та Ю. Б. Іванов [14, с. 44], розробили низку підходів до класифікації стратегій залежно від їхньої спрямованості, ресурсної бази та умов ринку.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства

Класифікація конкурентних стратегій підприємства є важливим інструментом для аналізу та вибору шляхів забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах динамічного ринкового середовища. Конкурентна стратегія визначає, яким чином підприємство досягає конкурентних переваг, ефективно використовує свої ресурси та адаптується до змін у галузі. Розуміння різних підходів до формування стратегій дозволяє підприємствам обирати найбільш придатний для їхньої специфіки шлях досягнення стратегічних цілей.

Класифікація стратегій базується на різних критеріях, таких як тип ринку, рівень конкуренції, особливості ресурсів та обраний спосіб досягнення переваг. Наприклад, відомі моделі М. Портера та підходи Ф. Котлера охоплюють широкий спектр підходів до побудови конкурентної поведінки. Розуміння цих моделей є ключовим для формування ефективної стратегії, яка враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики ринку.

Видатний науковець М. Портер запропонував три основні стратегії для досягнення конкурентних переваг підприємствами:

- 1) **Лідерство за витратами** – стратегія, спрямована на досягнення найнижчого рівня витрат серед конкурентів. Це дозволяє пропонувати товари або послуги за найнижчими цінами на ринку або отримувати вищий прибуток при

стандартних цінах. Вона ефективна у галузях, де ціна є ключовим фактором вибору для споживачів.

2) Диференціація – орієнтується на створення унікальних характеристик товару чи послуги, що додають цінності для споживачів. Це може бути вищий рівень якості, інноваційний дизайн, покращений сервіс або сильний бренд. Диференціація допомагає утримувати лояльних споживачів, які готові платити більше за унікальність.

3) Фокусування (концентрація) – зосередження на вузькому сегменті ринку або ніші, щоб задовольнити специфічні потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Ця стратегія може базуватися на лідерстві за витратами або диференціації, але застосовується лише до обраного сегмента ринку [6, с. 158-159].

Переваги та недоліки стратегій класифікаційних категорій за М. Портером наведено у додатку 2.

Класифікація конкурентних стратегій М. Портера отримала значне поширення в академічному та практичному середовищі, проте її часто критикують за надмірну загальність. Наприклад, деякі науковці вважають, що реальні бізнес-ситуації часто потребують поєднання стратегій, а не їх суворого розділення. Інші зауважують, що М. Портер приділяє недостатньо уваги швидким технологічним змінам, що впливають на стратегії. Незважаючи на це, концепція Портера залишається основоположною в стратегічному менеджменті завдяки її універсальності та акценту на ключових аспектах конкуренції [56].

Концепція, описана в праці І. Ансоффа, відома як «матриця Ансоффа», є класичною моделлю стратегічного управління, що використовується для визначення шляхів зростання підприємства через аналіз можливостей розвитку продуктів і ринків. Ця матриця базується на двох ключових параметрах: ринок (існуючий або новий) і продукт (існуючий або новий). Основними стратегічними напрямками, які виділяє І. Ансофф, є стратегія концентрованого зростання, стратегія диверсифікованого зростання і стратегія обмеженого зростання. Стратегія

концентрованого зростання передбачає зміни у взаємодії з існуючими продуктами та ринками. Її напрямками є проникнення на ринок, що включає збільшення частки ринку за рахунок активнішого просування існуючих продуктів; розвиток ринку, що орієнтований на пошук нових ринків для існуючих продуктів; і розвиток продукту, що передбачає вдосконалення або створення нових версій продуктів для задоволення потреб існуючого ринку. Стратегія диверсифікованого зростання включає одночасний розвиток нових ринків і продуктів і може бути трьох типів: концентрична диверсифікація, яка пов'язана з розширенням бізнесу за рахунок продуктів або послуг, що доповнюють існуючі; чиста диверсифікація, яка передбачає освоєння абсолютно нових напрямків бізнесу, не пов'язаних із поточними продуктами чи ринками; та конгломеративна диверсифікація, що включає розширення в нові галузі без взаємозв'язку з існуючим бізнесом. Стратегія обмеженого зростання використовується у стабільних галузях, де основні зусилля спрямовані на підтримання поточних позицій, і застосовується підприємствами зі стабільною технологією та мінімальними змінами у зовнішньому середовищі [8].

Суть концепції І. Ансоффа полягає в необхідності стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень, де вибір стратегії базується на аналізі внутрішніх можливостей підприємства та зовнішнього ринкового середовища. На відміну від моделі Портера, що фокусується на конкурентних перевагах і боротьбі з п'ятьма силами конкуренції, матриця І. Ансоффа орієнтована на визначення напрямів розвитку, а не на побудову конкурентних переваг. Сильними сторонами моделі є її універсальність і практичність, що дозволяє компаніям різних галузей адаптувати її до своїх умов, а також чіткість у визначенні можливих шляхів зростання. Слабкими сторонами є недостатній акцент на аналізі конкурентного середовища, відсутність інструментів для оцінки ризиків, пов'язаних із вибором певної стратегії, і орієнтація переважно на стратегічне планування на вищому рівні, що може ускладнювати її застосування в повсякденному операційному управлінні [8].

ADL-підхід, розроблений американською консалтинговою компанією Arthur D. Little, є однією з моделей стратегічного аналізу, що класифікує конкурентні стратегії залежно від позиції компанії на ринку та її можливостей для покращення. В основі цієї моделі лежить ідея, що стратегія підприємства має відповідати його конкурентній позиції, яка визначається рівнем впливу на ринок і перспективами зростання. ADL виділяє п'ять типів конкурентних позицій: лідируючу, сильну, сприятливу, задовільну та слабку.

Лідируюча позиція передбачає, що компанія має значний вплив на ринок і є головним гравцем у своїй галузі. Вона задає стандарти, впливає на ціни та здатна захищати свої позиції від конкурентів. Сильна позиція характеризується незалежністю дій компанії та стабільністю її довгострокових перспектив, навіть за наявності сильних конкурентів. Сприятлива позиція означає, що компанія займає позиції вище за середній рівень і має потенціал для подальшого поліпшення. Задовільна позиція свідчить про можливість підприємства зберігати свою діяльність, але його перспективи для зростання обмежені, що потребує зусиль для зміцнення позицій. Слабка позиція вказує на низьку конкурентоспроможність і обмежені можливості для покращення, через що компанія є вразливою до зовнішніх загроз [3, с. 8]. Цей підхід дозволяє підприємствам оцінити свою ринкову позицію та адаптувати стратегії відповідно до реальних можливостей. Сильними сторонами ADL-підходу є його гнучкість і здатність враховувати різні аспекти ринкової діяльності. Він також забезпечує структурований підхід до аналізу конкурентоспроможності. Однак слабкими сторонами є складність у визначенні точного стану позиції через суб'єктивність оцінки та обмеженість у врахуванні зовнішніх факторів, таких як макроекономічні зміни чи непередбачувані дії конкурентів [9].

Відповідно до класифікації маркетингових конкурентних стратегій, запропонованої Ф. Котлером, основними критеріями поділу є конкурентна позиція фірми на ринку, а також напрями її маркетингової діяльності, що включають

взаємодію, дії та протидії конкурентних компаній. Ф. Котлер визначає чотири основні типи конкурентних стратегій: ринкового лідера, членджера, послідовника та нішера [5, с. 105].

Стратегія ринкового лідера орієнтована на компанії, які займають провідні позиції на ринку, утримують значну частку ринку і задають загальні тенденції розвитку галузі. Такі компанії зосереджуються на розширенні ринку, захисті своєї частки та активному впровадженні інновацій. Прикладом є глобальні бренди, які інвестують у нові продукти і підтримують високу впізнаваність бренду.

Стратегії ринкового лідера додатково можна поділити на 3 основні категорії, що враховують різні підходи до підтримки та розширення лідерства на ринку:

- стратегія розширення місткості ринку – спрямована на збільшення загального обсягу ринку шляхом пошуку нових споживачів та реалізується за допомогою задоволення нових потреб, та стимулювання збільшення обсягів споживання існуючих товарів за допомогою активної реклами;

- стратегія захисту своїх позицій, яка у свою поділяється на:

- позиційний захист, який передбачає рівномірний захист усіх товарно-ринкових позицій;

- фланговий захист, який полягає у зосередженні на сегментах, що втрачають прибутковість;

- випереджувальний захист представляє собою активну діяльність, спрямовану на захист позицій і запобігання атакам конкурентів;

- контрнаступ, який полягає у активній реакції на агресивні дії конкурентів;

- мобільний захист – вихід на нові товарні або територіальні ринки для посилення позицій;

- відступ – залишення позицій на сегментах із мінімальними стратегічними втратами.

- стратегія підвищення ринкової частки в межах існуючої місткості ринку, ефективність якої залежить від використання стратегії цінового лідерства та стратегії диференціації [33, с. 126-127].

Стратегія челенджера спрямована на активну конкуренцію з лідером ринку або іншими сильними гравцями, відображаючи агресивний підхід до захоплення ринкових позицій та зосереджуючись на наступальних діях для підвищення своєї частки ринку. Челенджери прагнуть збільшити свою частку ринку за рахунок агресивних маркетингових дій, таких як зниження цін, покращення якості або створення інноваційних продуктів.

Основні типи наступальних стратегій челенджерів включають:

- фронтальний наступ – це атака лідера по всіх напрямках, використовуючи весь спектр маркетингових інструментів (даний підхід потребує значних ресурсів і спрямований на повномасштабне протистояння);
- фланговий наступ – зосереджується на слабких місцях конкурента, таких як недостатньо освоєні географічні регіони або специфічні ринкові сегменти (ця стратегія дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси);
- обхідний наступ – має ширший масштаб, ніж фланговий, і націлена на суттєве послаблення або навіть усунення позицій конкурента, він може включати вихід на нові ринки чи розробку інноваційних продуктів, які роблять конкурентні товари застарілими.

Стратегія послідовника полягає у наслідуванні маркетингових стратегій ринкового лідера з метою підтримки стабільної ринкової частки. За даної стратегії компанії не прагнуть ринкової першості, а орієнтуються на оптимізацію витрат і вигод, вони уникають ризиків і фокусуються на адаптації успішних рішень лідерів до своїх можливостей, що дозволяє зберігати стабільність і мінімізувати витрати.

Основні види стратегій послідовника включають:

- копіляція – повне наслідування лідера за всіма елементами маркетингової стратегії (товар, ціна, збут, реклама);

- імітація – вибіркове наслідування окремих елементів із внесенням певних змін;
- адаптація – вдосконалення маркетингових елементів лідера або їх адаптація до конкретних умов чи ринків.

Стратегія нішерів фокусуються на обслуговуванні специфічних потреб невеликих сегментів ринку, які ігноруються великими компаніями, основна мета якої – домінування в ніші та її ефективне обслуговування. Нішери прагнуть стати експертами у своїй галузі та пропонувати унікальні рішення для своєї цільової аудиторії, що дозволяє уникнути прямої конкуренції з великими гравцями, концентруючись на обслуговуванні окремих груп клієнтів.

З урахуванням темпів зростання підприємства, основні стратегії нішерів поділяються на:

- підтримка позицій – збереження актуальності при зниженні темпів зростання ніші;
- інтеграція – залучення додаткових ресурсів для задоволення зростаючих потреб ніші;
- лідерство в ніші – максимальне задоволення потреб ніші, забезпечуючи швидке зростання;
- вихід за межі ніші – розширення діяльності в інші сегменти ринку при перевищенні темпів зростання фірми порівняно з нішею [33, с. 127].

Яку б стратегію не обрало підприємство (ринкового лідера, челенджера, послідовника або нішера), у кожної із них є свої слабкі та сильні місця, які впливають на ефективність діяльності компанії в умовах конкуренції. Сильні сторони однієї стратегії можуть компенсувати її недоліки. У табл. 1.1 нами наведено порівняльну характеристику основних типів конкурентних стратегій за Котлером.

Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів: масштабу діяльності компанії, її фінансових та людських ресурсів, структури ринку та інтенсивності конкуренції.

Таблиця 1.1

Порівняння сильних та слабких сторін
основних типів конкурентних стратегій за Ф. Котлером

Позитивні сторони класифікаційної категорії	Негативні сторони класифікаційної категорії
1	2
Ринковий лідер	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ домінуюча частка ринку забезпечує значну впізнаваність бренду; ✓ можливість встановлювати галузеві стандарти та впливати на ринкові умови; ✓ економія на масштабах виробництва та доступ до кращих ресурсів; ✓ стійкість до зовнішніх кризових явищ завдяки широкому портфелю продуктів та клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ постійний тиск з боку конкурентів, які прагнуть відібрати частку ринку; ✓ необхідність постійного інвестування в інновації та маркетинг для підтримання позицій; ✓ складнощі швидкого реагування на зміни ринку через великі масштаби бізнесу
Челенджер (Претендент)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ притаманна гнучкість у стратегіях, яка дозволяє копіювати успішні рішення лідера або атакувати його слабкі сторони; ✓ мотивація до зростання та пошуку нових можливостей; ✓ менші витрати на утримання поточної частки ринку, ніж у лідера 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ велика залежність від рішень лідера ринку; ✓ ризик невдачі через агресивну конкуренцію або неправильний вибір стратегії; ✓ обмежені ресурси у порівнянні з лідером
Послідовник	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ низькі витрати на дослідження та розробки, оскільки орієнтуються на повторення успішних стратегій лідерів або челенджерів; ✓ можливість уникати ризиків, пов'язаних із новаторством; ✓ стабільність у прибутках за умови правильної сегментації ринку 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ відсутність інновацій може призводити до втрати клієнтів; ✓ обмежені можливості впливу на ринок; ✓ залежність від дій лідера та челенджерів
Нішер	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ глибоке розуміння потреб вузького сегмента ринку; ✓ мінімальний рівень конкуренції внаслідок орієнтації на специфічну аудиторію; ✓ висока лояльність клієнтів та можливість встановлення преміальних цін 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ вузькість ринку обмежує зростання компанії; ✓ залежність від стану конкретної ніші (зміни попиту, економічні коливання); ✓ ризик втрати позицій, якщо більші компанії вирішать увійти в цю нішу

Джерело: складено автором

Компанії, які правильно оцінюють свої можливості та загрози, здатні адаптувати обрану стратегію до конкретних умов, можуть досягти успіху незалежно від свого початкового положення. Водночас ефективне використання кожної стратегії вимагає не тільки врахування її сильних сторін, але й розробки заходів для мінімізації слабкостей та ризиків. Кожен тип конкурентної стратегії має

свої унікальні особливості, які визначають його застосування залежно від ресурсів компанії, її ринкової позиції та довгострокових цілей.

Порівняння сильних та слабких сторін конкурентної стратегії лідера показало, що така позиція характеризується найбільшою стабільністю та більшою можливістю впливати на ринок завдяки домінуючому положенню на та доступом до ресурсів. Однак, для утримання позицій лідер змушений постійно інвестувати значні кошти у розвиток продуктів, маркетинг та підтримку стандартів, а високий рівень конкуренції з боку членджерів та нішерів створює постійний тиск, що може стати перешкодою для швидкої адаптації до змін.

Конкурентна стратегія членджера орієнтується на активне завоювання ринку, використовуючи агресивні стратегії, спрямовані на виявлення слабких сторін лідера чи новаторські підходи. Його сильними сторонами є гнучкість, мотивація до зростання та орієнтація на нові можливості, проте значні ризики та обмежені ресурси порівняно з лідером можуть створювати труднощі у досягненні амбіційних цілей.

Конкурентна стратегія послідовника фокусується на стабільності та мінімізації ризиків, орієнтуючись на повторення перевірених стратегій лідера чи членджера, що дозволяє йому знижувати витрати на інновації, зберігаючи стабільний дохід. Проте відсутність ініціативності та залежність від дій конкурентів створюють ризики втрати ринкових позицій у разі зміни кон'ютури ринку.

Конкурентна стратегія нішера, яка спеціалізується на обслуговуванні вузького сегмента ринку, забезпечуючи високу лояльність клієнтів і можливість встановлення преміальних цін також має свої ризики. Основна перевага даної стратегії полягає у зосередженні на специфічних потребах, які часто ігноруються великими гравцями. В той же час, обмеженість ніші створює рамки для потенціального зростання та диктує залежність від змін у цьому сегменті.

Концепція Ф. Котлера залишається актуальною завдяки своїй універсальності та здатності застосовуватися в різних галузях. Вона дозволяє компаніям визначати

оптимальну стратегію залежно від їх позицій на ринку і специфіки конкурентного середовища.

І. О. Кузнецова у своїй роботі обґрунтовує важливість класифікації конкурентних переваг, виділяючи дві ключові ознаки: спосіб проявлення та ступінь стійкості. Таке групування дозволяє глибше розуміти природу конкурентних переваг і їхню роль у формуванні стратегій. Вона також наголошує, що ці характеристики дозволяють підприємствам більш чітко визначити напрямки стратегічного розвитку та покращити адаптивність до ринкових змін, що є ключовим у сучасних умовах [25, с. 237].

І. О. Кузнецова обґрунтовує важливість розширення підходів до аналізу конкурентних переваг, наголошуючи на необхідності врахування як способу прояву, так і ступеня їхньої стійкості. У сучасній економічній теорії стійкість конкурентних переваг є ключовим чинником, що визначає тривалість успішного функціонування підприємства. На це також звертав увагу М. Портер, який диференціював переваги на стратегічні (довготривалі) та операційні (короткотривалі), що визначають здатність компанії до отримання стабільного доходу.

Доповненням до цього підходу є концепція ланцюга створення цінності, представлена J. Shank та V. Govindarajan. Вона підкреслює, що кожна ланка виробництва має унікальний набір чинників, що формують витрати й конкурентні переваги. Аналіз глобальних ланцюгів вартості за Дж. Джереффі та Р. Каплинські розкриває нерівномірність розподілу доходу між учасниками, що часто помилково інтерпретується через концепцію ренти. На думку професора І. О. Кузнецової, стійке функціонування підприємств має базуватися не на перерозподілі цінності, а на формуванні власних унікальних переваг, які відповідають умовам сучасного ринку.

Професор І. О. Кузнецова, аналізуючи проблему створення стійких конкурентних переваг, звертає увагу на концепцію «домінуючої позиції» як ключового елемента успішного функціонування підприємств у системі накопичення цінності. На основі праць Р. Коха, Дж. Джереффі та Р. Каплинські,

вона підкреслює, що домінуюче положення у глобальних ланцюгах створення цінності дає змогу підприємствам контролювати «тепленські місця» й встановлювати свої правила гри. Це дозволяє отримувати додатковий дохід і досягати більшої стійкості на ринку [25, с. 238-239].

Переваги «домінуючої позиції» мають суттєві відмінності від традиційних переваг за витратами, диференціацією або комерційністю. Вони реалізуються не лише в рамках ланцюга цінності самого підприємства, а й на рівні всієї системи накопичення цінності, що охоплює інші рівні ринку та економічної взаємодії. Таким чином, ці переваги мають вищий рівень впливу та стійкості.

Таким чином, на думку професора І. О. Кузнецової, класифікація конкурентних переваг повинна враховувати два аспекти: спосіб проявлення (включаючи переваги «домінуючої позиції», витрат, диференціації та комерційні) та ступінь стійкості (рис. 1.1). Це дозволяє підприємствам визначати найбільш вигідні стратегії розвитку, орієнтуючись на завоювання ключових позицій у системі накопичення цінності для формування унікальних конкурентних переваг.

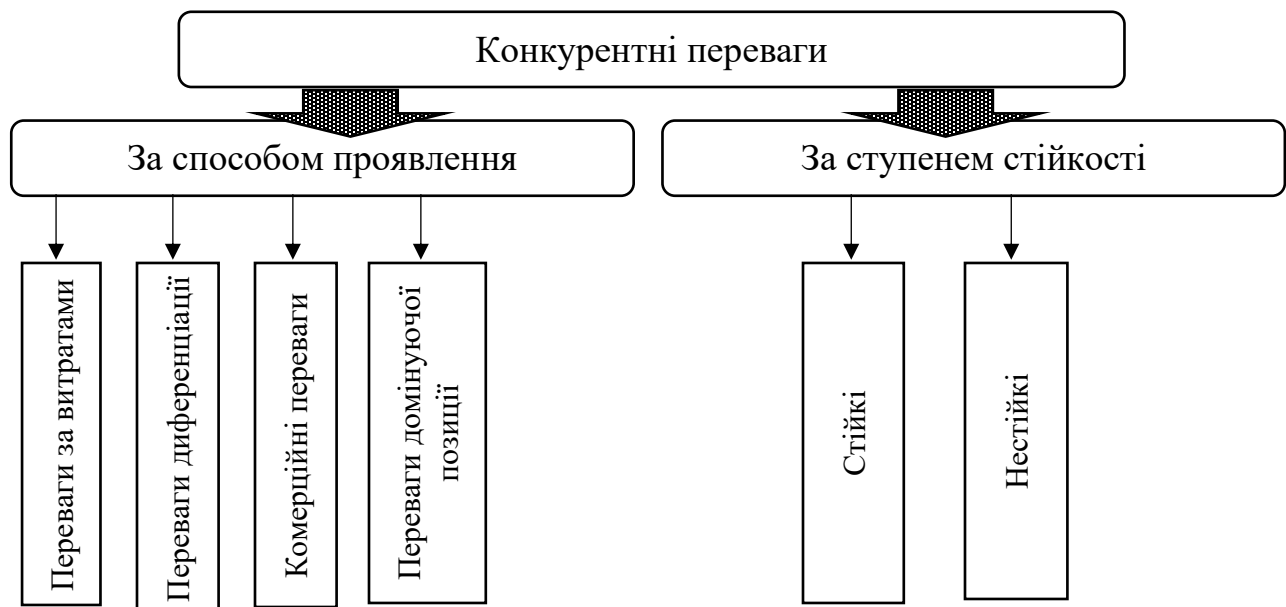


Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг за класифікацією професора Кузнецової І.О.

Джерело: складено автором на підставі [25, с. 238]

Для формування ефективної стратегії в умовах конкурентного ринку важливо розуміти сильні та слабкі сторони різних типів стратегій. Кожна з цих стратегій має унікальні переваги, які дозволяють компаніям досягати цілей залежно від їх ринкової позиції, ресурсів і умов конкуренції, однак водночас вони мають свої обмеження, які впливають на можливості їх реалізації. У табл. 1.2 нами наведено порівняння сильних і слабких сторін цих стратегій, з метою розуміння, в яких умовах кожна з них може бути найбільш дієвою та які ризики варто враховувати під час вибору стратегії. Це порівняння є корисним інструментом для визначення оптимального підходу до управління конкурентоспроможністю компанії.

Таблиця 1.2

Порівняння основних класифікацій конкурентних стратегій

Позитивні сторони класифікаційної категорії	Негативні сторони класифікаційної категорії
1	2
Три основні стратегії за М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, фокусування)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ чіткість та універсальність; ✓ простота у застосуванні: кожна стратегія дає зрозумілий напрямок для дій компанії; ✓ підтримка конкурентної переваги через спеціалізацію; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ризик "застрягти посередині", якщо компанія не обирає чіткий напрямок; ✓ недостатня деталізація щодо конкретних кроків у реалізації стратегій; ✓ не враховує швидкість змін на ринку
Матриця Ансоффа (концентрований ріст, диверсифікація, обмежене зростання)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ пропонує чітку структуру для вибору стратегій залежно від ринку та продукту; ✓ дає змогу адаптуватися до змін ринку через диверсифікацію або розширення; ✓ підходить для стратегічного планування в довгостроковій перспективі; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ складність у визначенні ризиків та ресурсів для диверсифікації; ✓ менш ефективна для висококонкурентних та динамічних ринків; ✓ орієнтована більше на макрорівень, ніж на мікрорівень реалізації;
ADL-підхід (стратегії залежно від конкурентної позиції та можливостей)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ враховує не лише позицію компанії на ринку, але й можливості її покращення; ✓ стратегія диференційована для різних рівнів конкурентного впливу; ✓ дозволяє враховувати життєвий цикл галузі та продукту; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ вимагає точного аналізу конкурентного середовища, що може бути складним; ✓ складність у реалізації для малих та середніх підприємств із обмеженими ресурсами; ✓ концентрується переважно на поточній ринковій ситуації, менш адаптивна до майбутніх змін;
Стратегії за Ф. Котлером (ринковий лідер, челенджер, послідовник, нішер)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ універсальність у застосуванні для компаній з різною ринковою позицією; ✓ пропонує чітке визначення ролі компанії на ринку; ✓ орієнтована на взаємодію з конкурентами, що сприяє побудові довгострокових стратегій; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ залежність від позиції компанії: не всі підприємства можуть обрати бажану стратегію; ✓ не враховує швидких змін на ринку чи технологічних проривів; ✓ складно застосувати для компаній, які одночасно діють у кількох ролях;

Джерело: складено автором

Кожна класифікація стратегій пропонує унікальний підхід до управління бізнесом і вирішення конкурентних завдань. Їхні сильні та слабкі сторони значною мірою залежать від контексту застосування, таких як розмір компанії, галузь, рівень конкуренції на ринку та довгострокові цілі організації. Для ефективного використання цих підходів важливо розуміти, як вони відповідають специфічним потребам і умовам бізнесу.

Жодна з моделей не є універсальною для всіх випадків. Наприклад, модель Портера є чудовим вибором для визначення конкурентних переваг, але вона не пропонує детального плану дій. Матриця Ансоффа орієнтована на розвиток, але менш гнучка для швидко змінюваних ринків. ADL-підхід дозволяє врахувати динаміку ринку, але вимагає значного аналітичного ресурсу. Стратегії Котлера забезпечують адаптацію до ролі на ринку, але можуть бути складними для реалізації в умовах багатoproфільного бізнесу.

Для досягнення найбільш ефективних результатів доцільно комбінувати підходи, використовуючи сильні сторони кожної моделі залежно від конкретних обставин. Наприклад, компанія може застосувати матрицю Ансоффа для довгострокового планування, ADL-підхід для оцінки поточної позиції, модель Портера для формування конкурентної стратегії, а стратегії Котлера – для адаптації до конкурентного середовища. Це забезпечить гнучкість і ефективність у конкурентній боротьбі.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин правильна оцінка конкурентоспроможності підприємства стає невід'ємним елементом його стратегічного управління, що дозволяє не лише визначити поточний стан конкурентних позицій підприємства, але й сформулювати ефективні управлінські рішення для їх покращення. Методичні підходи до оцінювання

конкурентоспроможності варіюються залежно від галузі, цілей та доступності інформації, що робить їх вибір важливим кроком у побудові аналітичної основи для стратегічного планування.

Системи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств можна класифікувати на чотири основні групи: матричні, графічні, індексні та аналітичні методи. Кожна з цих груп має свої особливості, переваги, недоліки й специфіку застосування, що дозволяє підприємствам вибирати найбільш доцільний підхід залежно від їхніх цілей, галузі та наявних ресурсів [18].

Матричні методи є одним із найпоширеніших підходів для оцінки конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють візуалізувати стратегічну позицію підприємства або його продукції в конкурентному середовищі. Відомі приклади таких методів – матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ), матриця Ансоффа, матриця МакКінсі, матриця конкурентних стратегій М. Портера, SWOT-аналіз, SNW-аналіз та інші. Ці інструменти застосовуються переважно для стратегічного планування, визначення конкурентних переваг і виявлення перспективних напрямів розвитку. Основними перевагами є універсальність і наочність, однак вони часто потребують значного обсягу точних даних і можуть не враховувати специфічних особливостей окремих підприємств чи ринків.

Графічні методи зосереджені на візуалізації даних для легкого сприйняття інформації. До цієї групи належать графіки порівнянь, аналітичні графіки, діаграми, картограми та картодіаграми. Вони підходять для представлення результатів аналізу в узагальненій і доступній формі, що особливо корисно для комунікації з менеджментом або підготовки звітів. Графічні методи зазвичай використовуються для оцінки ринкових позицій, відстеження динаміки змін та виявлення трендів. Їх основна перевага полягає в простоті подачі інформації, але вони мають обмежену аналітичну цінність без додаткового розрахункового обґрунтування [18].

Індексні методи передбачають використання інтегральних показників для оцінки конкурентоспроможності підприємств чи продукції. Сюди входять методи,

що базуються на визначенні конкурентоспроможності продукції, теорії ефективної конкуренції, силі реактивної позиції, інтегральній оцінці та бенчмаркінгу. Методи дозволяють проводити кількісний аналіз і порівняння між підприємствами, галузями чи ринками. Їх застосовують для комплексної оцінки конкурентних позицій, зокрема на міжнародному рівні. Головними перевагами є точність і можливість отримання об'єктивних результатів, однак їх реалізація часто потребує значних ресурсів (доступ до детальних ринкових даних та складних розрахунків).

Аналітичні методи базуються на глибокому аналізі даних із використанням таких інструментів, як методи різниць, рангів, балів, експертних оцінок та систем диференційних рівнянь. Вони дозволяють враховувати як кількісні, так і якісні аспекти, зокрема думки експертів чи суб'єктивні фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Ці методи зазвичай застосовуються для визначення рейтингів конкурентів, аналізу якісних характеристик або порівняння альтернатив. Перевагами є гнучкість і багатофакторний підхід, але вони можуть бути трудомісткими й залежними від суб'єктивності оцінок [53, с. 407].

З метою систематизації різних підходів та оптимізації їх вибору доцільно скласти порівняльні таблиці, які відображають сильні та слабкі сторони кожного методу, умови їх застосування та специфіку використання (додаток 3).

Кожен із описаних у додатку 3 методів має свої переваги та недоліки, ефективність яких залежить від специфіки підприємства, цілей аналізу та доступних ресурсів.

Додатково основні підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства можна згрупувати на наступні групи:

- прості методи (анкетування, рангів, балів) підходять для швидкого аналізу, але мають обмежену глибину;
- матричні підходи (BCG, McKinsey-GE, М. Портера) ефективні для стратегічного планування, але потребують складних даних і ресурсів;

– SWOT-аналіз та метод «еталону» універсальні, але вимагають інтеграції з іншими інструментами для підвищення точності.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств суттєво різняться за характеристиками, складністю та сферою застосування. Вони варіюються від простих і доступних до складних і ресурсоємних, залежно від завдань і потреб підприємства. Для систематизації основних методичних підходів та виявлення їхніх сильних та слабких сторін нами була сформована табл. 1.3. Оцінка методів оцінки конкурентоспроможності базувалася нами на ряді критеріїв, які дозволяють визначити їхню придатність для застосування в конкретних умовах, які включають відповіді на питання:

- Чи дозволяє метод оцінити всі ключові аспекти конкуренто-спроможності (внутрішні та зовнішні фактори, позиції на ринку тощо)?
- Наскільки метод зрозумілий і доступний для застосування, чи потребує він значних знань та спеціального програмного забезпечення?
- Чи підходить метод для підприємств різного розміру, галузей та умов ринку?
- Чи забезпечує метод графічне або візуальне представлення результатів, що спрощує їхнє сприйняття та аналіз?
- Чи дозволяє метод використовувати числові дані для порівняння та вимірювання показників конкурентоспроможності?
- Наскільки метод здатний враховувати динамічні зміни у зовнішньому середовищі (попит, конкуренція тощо)?
- Чи можна використовувати результати для розробки довгострокових стратегій?
- Чи дозволяє метод вирішувати короткострокові завдання з підвищення конкурентоспроможності?
- Чи є метод економічно доступним для підприємств, чи потребує він значних витрат на впровадження та підтримку?

– Чи потребує метод залучення зовнішніх спеціалістів чи спеціалізованих знань?

Таблиця 1.3

Порівняння методів оцінки конкурентоспроможності

Метод	Комплексність	Простота використання	Гнучкість	Візуалізація	Кількісна оцінка	Чутливість до змін	Стратегічне планування	Оперативне управління	Вартість впровадження	Залучення експертів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Матриця БКГ	+	+	-	+	+	-	+	-	+	-
Матриця І. Ансофф	+	+	-	-	-	+	+	-	+	-
Матриця МакКінсі	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-
Матриця Томпсона – Стрікланд	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+
SWOT-аналіз	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-
SPACE-аналіз	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+
СТЕР-аналіз	-	+	+	-	-	+	+	-	+	-
Графіки порівнянь	-	+	+	+	-	-	-	+	+	-
Аналітичні графіки	-	+	+	+	-	-	-	+	+	-
Ілюстративні графіки	-	+	+	+	-	-	-	+	+	-
Діаграми	-	+	+	+	-	-	-	+	+	-
Картограми	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-
Картодіаграми	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-
Моделі розвитку (життєвий цикл)	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-
Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції	+	+	-	-	+	+	-	+	+	-
Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+
Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції	+	-	-	-	-	+	+	-	-	+
Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі	+	-	+	-	-	+	+	-	-	+

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Метод інтегральної оцінки	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-
Метод бенчмаркінгу	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+
Метод різниць	-	+	+	-	+	-	-	+	+	-
Метод рангів	-	+	+	-	+	-	-	+	+	-
Метод балів	+	+	+	-	+	-	+	+	+	-
Методи експертної оцінки	+	-	+	-	-	+	+	-	-	+
Системи диференційних рівнянь	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+

Джерело: складено автором

Отже, методи аналізу конкурентоспроможності значно відрізняються між собою за складністю, гнучкістю, витратами та цілями використання. Кожен із них має власні переваги та недоліки у порівнянні з іншими, наприклад, простота й економічність роблять методи балів, рангів і різниць популярними для оперативного управління, а інтегральні підходи та бенчмаркінг забезпечують глибокий стратегічний аналіз, однак потребують витрачання більшої кількості ресурсів.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ «КОРПОРАЦІЯ БРЕСКУЛ»

2.1. Аналіз ринку пластикових виробів в Україні

Ринок пластикових виробів в Україні охоплює широкий спектр продукції, зокрема:

- товари для пакування (коробки, ящики, пакети, плівка, контейнери),
- посуд і кухонне приладдя,
- вироби для дому (столові прибори, гігієнічні вироби),
- будівельні вироби (кріплення, облицювання, водостічні та гідроізоляційні системи) тощо.

Сегментація ринку посуду та предметів домашнього вжитку за матеріалом у натуральному вираженні у 2023-24 рр. (рис. 2.1) свідчить про домінуючу частку саме сегменту виробів з пластмас (рожевий сектор). Це свідчить про їхню популярність завдяки доступності, легкості, зручності у використанні та дешевизні.



Рис. 2.1. Сегментація ринку посуду та предметів домашнього вжитку за матеріалом у натуральному вираженні у 2023-24 рр.

Джерело: складено автором на підставі [39]

Таким чином, стабільний попит на пластмасовий посуд демонструє високий потенціал прибутковості. Але, водночас, варто враховувати зростання екологічної свідомості споживачів, що може в майбутньому скоригувати структуру ринку на користь альтернативних матеріалів.

Динаміка обсягу реалізованих пластмасових виробів в Україні (за КВЕД 22.2) у 2020-24 рр. наведено на рис. 2.2.

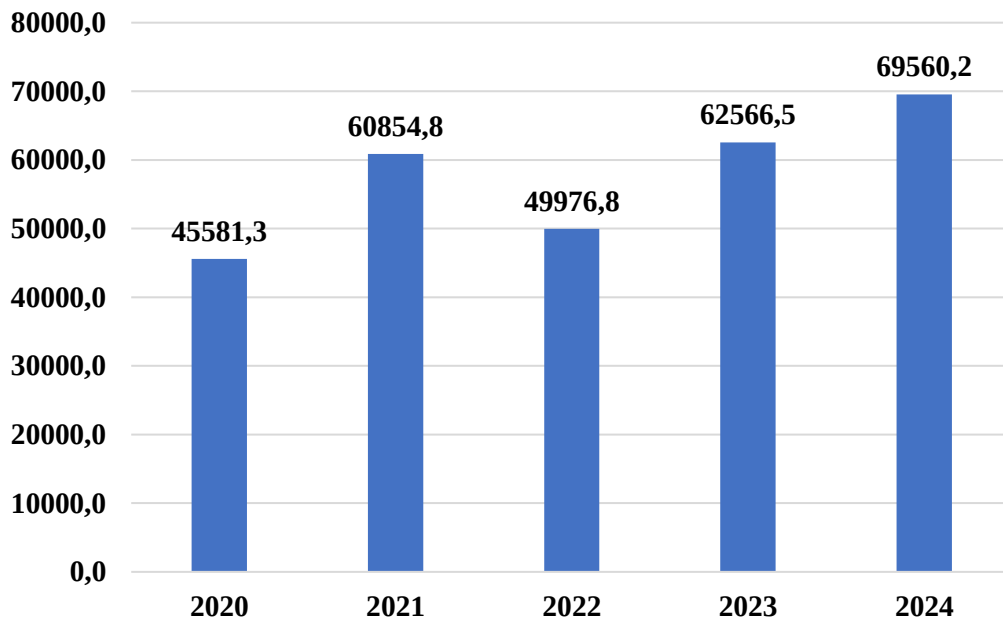


Рис. 2.2. Динаміка обсягу реалізованих пластмасових виробів
(за КВЕД 22.2) у 2020-2024 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на підставі [39]

З інформації на рис. 2.2 можна зробити висновок що у період 2020-2024 рр. спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів реалізації пластмасової продукції. У 2020 році реалізація склала 45 581,3 млн. грн., що є найнижчим показником за п'ятирічку. У 2021 році реалізація суттєво зросла до 60 854,8 млн. грн. – приріст склав понад 33%, що свідчить про підвищений попит. У 2022 році обсяг реалізації знизився до 49 976,8 млн. грн., через вплив війни, логістичних обмежень

або падіння купівельної спроможності. Незважаючи на падіння, у 2023 році спостерігається відновлення ринку – обсяг реалізації досяг 62 566,5 млн. грн.

У 2024 році зафіксовано максимальне значення – 69 560,2 млн. грн., що на 23 978,9 млн. грн. більше, ніж у 2020 році. Таке зростання свідчить про ефективність відновлення виробництва й налагодження каналів збуту.

Після нестабільності 2022 року ринок демонструє здатність до адаптації та зростання. Пластмасові вироби залишаються затребуваними в умовах економічної нестабільності, можливо, завдяки доступності та широкому застосуванню.

У 2023-2024 роках приріст реалізації може бути пов'язаний з освоєнням нових ринків або розширенням асортименту. Позитивна динаміка вказує на зростаючу роль пластмасової продукції у структурі споживання. Ймовірно, підприємства активізували маркетингові та дистрибуційні зусилля в посткризовий період.

Стабілізація обсягів реалізації після 2022 року свідчить про стратегічну гнучкість виробників. Високий попит у 2024 році вказує на відновлення секторів-споживачів (будівництва, торгівлі, харчової галузі).

Отже, ринок пластмасових виробів демонструє циклічну, але загалом позитивну динаміку. Зростання обсягів реалізації є свідченням підвищення конкурентоспроможності українських виробників.

Розглянемо фактори, що суттєво впливають на галузь [1].

1) російська агресія проти України суттєво позначилася на економіці держави, зокрема на виробництві та торгівлі пластмасовими виробами. Близько сотні підприємств, що займалися переробкою пластику, опинилися під контролем окупантів. Серед них – виробники будматеріалів, такі як «Донстройпласт» та «Вікно Пласт», а також інші, наприклад, АМД та ПП «Пласт». Згідно з даними Держстату, виробництво пластикових виробів у 2022 році знизилося на 25% порівняно з попереднім, 2021-м, роком, причому основна частка втрат припадає саме на війну та окупацію [39].

Не дивлячись на тривале протистояння, українська економіка продемонструвала стійкість та почала відновлюватися. За даними Держстату, реальний ВВП України зріс на 5,3% у 2023 році. Це суттєво перевершило початкові прогнози та свідчить про адаптацію економіки до нових реалій [39]. У 2024 році українська економіка продовжує демонструвати позитивну динаміку. За оцінками НБУ, реальний ВВП 2024 року в жовтні зріс на 4% у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року [16].

Головними чинниками зростання стали відновлення роботи багатьох підприємств, особливо в агросекторі та енергетиці, після пошкоджень. Значна фінансова та гуманітарна підтримка від західних партнерів допомогла стабілізувати економіку та підтримати ключові галузі.

Український бізнес продемонстрував значну гнучкість, перелаштувавши свої робочі процеси та знайшовши нові канали реалізації продукції.

2) Макроекономічні чинники та інфляція. У 2022 році споживчий індекс інфляції в Україні склав 26,6%. Це було зумовлено початком широкомасштабної агресії, окупацією значних територій, трансформацією логістичних каналів постачання та ускладненнями в зовнішньоекономічній діяльності. У 2023 році інфляція сповільнилась до 5,1%, а у першій половині 2024 року – до 4,1%. Таке явище було спричинено регулярною фінансовою підтримкою від міжнародних партнерів, яка дозволила уникнути емісійного фінансування бюджету, а також сприятливими умовами для сільськогосподарського сектору, що сприяло зниженню цін на продовольчі товари.

3) Суттєвим чинником впливу на ринок став курс гривні відносно долара. Тривалий час обмінний курс був зафіксований на рівні 27 гривень за долар. Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року гривня відчула на собі серйозний тиск. НБУ продовжував утримувати фіксований курс до липня 2022 року, коли його було збільшено до 36,57 грн за долар, щоб краще відображати ринкову ситуацію. З 3 жовтня 2023 року НБУ перейшов на керовану

гнучкість валютного курсу. У липні 2024 року курс досяг 41 грн за долар. Це спровокувало зростання вартості сировини для виробництва пластику, яку переважно імпортують. Логістичні проблеми, особливо у торговельних відносинах з Китаєм, також збільшили витрати.

У 2024 році спостерігається продовження відновлення ринку, проте за теперішніх темпів, до показників 2021 року у валютному вираженні, вдасться повернутися лише за п'ять років. Загалом ринок демонструє низький рівень конкуренції, але якщо розглядати сегменти, видно суттєву різницю в їхній структурі. У кожному сегменті близько 5-10 компаній контролюють 80% ринку, тоді як їхня частка на всьому ринку не перевищує 1%. Решту ринку розподілено між десятками тисяч малих та середніх підприємств.

У 2022 році виручка великих операторів скоротилася на 10-15%, тоді як у найменших – на 30-40%, головним чином через проблеми з імпортом та девальвацію гривні. У 2023 році доходи операторів перевершили показники 2021 року, проте в доларовому еквіваленті ситуація не змінилася.

4) Нові законодавчі акти щодо контролю обігу пластику накладають обмеження на використання певних видів продукції. З 1 січня 2023 року в Україні заборонено використання всіх надтонких пластикових пакетів, за виключенням біорозкладних.

Імпорт значно впливає на визначення вартості товарів. Починаючи з 2024 року, імпортована продукція перевищила обсяги вітчизняного виробництва. Разом з тим, вітчизняне виробництво теж залежить від імпортової сировини, якої в Україні не вистачає. Головним постачальником сировини є Китай, проте через проблеми з морським сполученням постачання затримуються. До того ж, протягом 2021-2024 років ціни на пластик досягли найвищої точки в історії.

Основні тенденції на ринку пластикових виробів на півдні України наведено на рис. 2.3. Розглянемо їх більш детальніше.

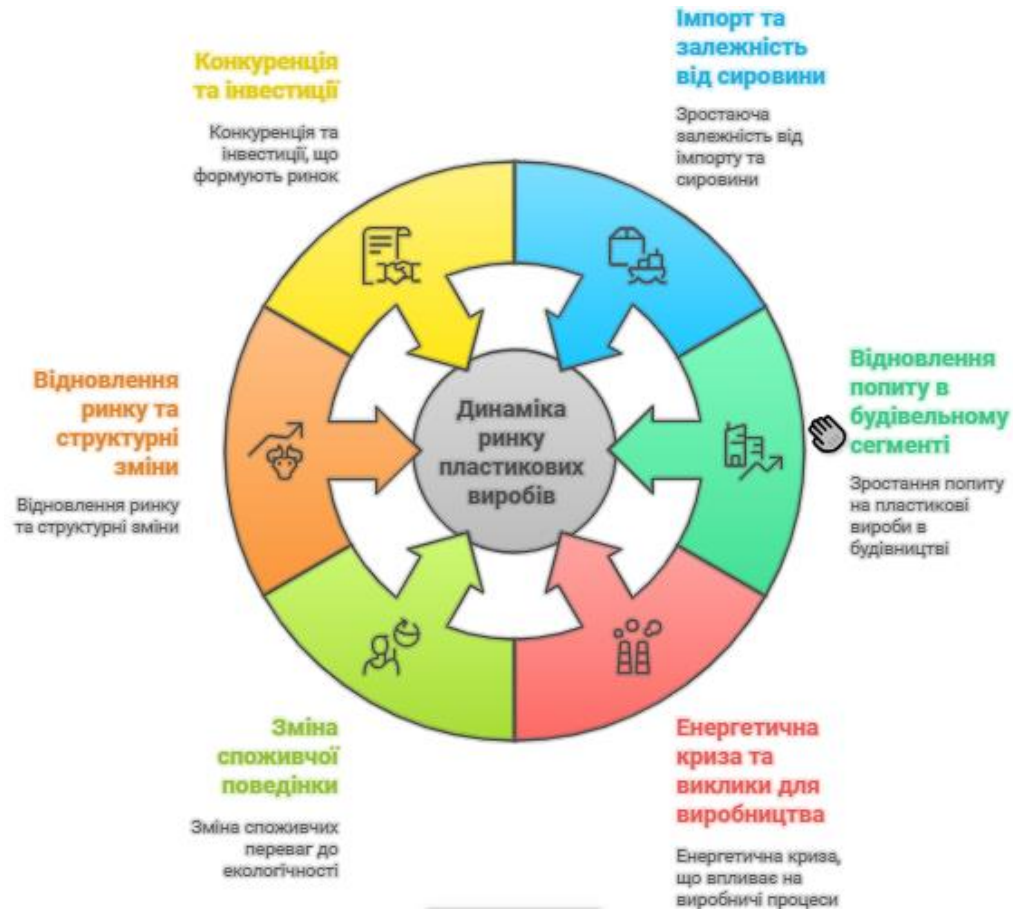


Рис. 2.3. Основні тенденції на ринку пластикових виробів на півдні України

Джерело: складено автором на підставі [1; 27; 35; 39]

1. Зростання частки імпорту та залежність від сировини. Ринок пластикових виробів на півдні України залишається значно імпортозалежним. Більшість сировини для виробництва, а також готових виробів імпортується, що пов'язано зі зниженням власних потужностей через війну та окупацію окремих регіонів. Це призводить до зростання частки імпортової продукції та залежності від імпортних цін та логістики.

Вартість сировини та енергоресурсів постійно зростає, що підвищує собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність місцевих виробників.

2. Відновлення попиту в будівельному сегменті. У 2022 році спостерігалось падіння попиту на пластикові вироби для будівництва через загальне скорочення

ринку забудови та ремонту. Однак у 2023 році почалися процеси відбудови деокупованих територій, що призвело до зростання попиту на будівельні пластикові вироби, такі як віконні профілі, труби, фурнітура тощо.

3. Енергетична криза та виклики для виробництва. Виробництво пластикових виробів є енергоємним, тому енергетична криза, яка почалася восени 2022 року, суттєво вплинула на роботу виробників, збільшивши витрати та знизивши ефективність роботи.

4. Зміна споживчої поведінки та тенденції до екологічності. Поступово зростає попит на екологічні альтернативи, зокрема на біорозкладні та перероблені пластики, що пов'язано з регуляторними змінами та екологічною свідомістю споживачів. Заборона використання надтонких пластикових пакетів з 2023 року стимулює виробників до переходу на більш екологічні рішення.

5. Відновлення ринку та структурні зміни. У 2023 році ринок почав відновлюватися після падіння, спричиненого війною. Імпорт пластикових виробів зріс, а у деяких сегментах спостерігалися темпи приросту понад 100%. Виручка великих операторів перевищила довоєнні показники, але в доларовому еквіваленті ситуація залишилася незмінною через девальвацію гривні.

6. Конкуренція та інвестиції. На ринку зберігається жорстка конкуренція між імпортною та вітчизняною продукцією, причому імпортні товари часто мають переваги за ціною та асортиментом. Спостерігається тенденція до інвестування у власне виробництво та локалізацію виробництва закордонними компаніями, що може змінити структуру ринку в найближчі роки.

Таким чином, можна зробити такі висновки:

– ринок пластикових виробів на півдні України залишається імпортозалежним, з нестачею власної сировини та значною часткою імпортної продукції;

- війна суттєво вплинула на виробничі потужності, але поступове відновлення економіки та відбудова інфраструктури стимулюють попит, особливо у будівельному сегменті;
- основні виклики – це логістика, нестача сировини, конкуренція з імпортом та регуляторні зміни щодо екологічності продукції;
- перспективними напрямками є розвиток виробництва переробленого пластику та інвестиції у сучасні екологічні технології.

Наведені тенденції формують нову структуру споживання пластикових виробів в Україні та визначають напрямок розвитку галузі на найближчі роки. Відповідно, узагальнимо наведені тенденції у вигляді PEST-аналізу для досліджуваного підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз діяльності підприємств, які спеціалізуються на виробництві
пластикового посуду в Україні

Назва чинника	Вплив	Ранг фактору виходячи із 5-ти бальної шкали	Вірогідність фактору	Зваже на оцінка
1	2	3	4	5
<i>Політичні фактори</i>				
Зовнішньоекономічна політика України та митне регулювання	+	5	0,4	2,0
Геополітична ситуація та військові дії в Україні	-	5	0,4	-2,0
Податкова та державна підтримка національних виробників продукції	+	2	0,2	0,4
ВСЬОГО	-	-	1	0,4
<i>Економічні фактори</i>				
Залежність від імпорту сировини та девальвація гривні	-	5	0,3	-1,5
Зростання витрат на логістику та збільшення комунальних платежів	-	5	0,3	-1,5
Збільшення рівня інфляції в Україні	-	3	0,15	-0,45
Посилення конкурентної боротьби на ринку пластикових виробів для харчування	-	4	0,25	-2
ВСЬОГО	-	-	1	-5,45

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
<i>Соціальні фактори</i>				
Міграція населення й мобілізація кваліфікованих кадрів до лав ЗСУ	-	5	0,32	-1,6
Наявність внутрішньо переселених осіб у регіонах, які приймають переселенців	+	3	0,25	0,75
Відновлення попиту на пластиковий посуд для харчування та промислові виробі з пластику (для медичних цілей)	+	5	0,43	2,15
ВСЬОГО	-	-	1	1,65
<i>Технологічні фактори</i>				
Підвищений контроль до якості продукції, санітарних норм під час виробництва пластикових виробів, які вступають у безпосередній контакт із органами відчуття людини	+	5	0,35	1,75
Виробництво інноваційної продукції	+	5	0,1	0,5
Використання технологій, які забезпечують дотримання ощадливого виробництва	+	5	0,3	1,5
Перебої у подачі електроенергії у промислових зонах країни	-	5	0,25	-1,25
ВСЬОГО	-	-	1	2,5

Джерело: власна розробка автора

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що ТОВ «Корпорація Брескул» працює у вкрай чутливому політико-економічному середовищі з високими ризиками, але також з перспективами за умови адаптації до нових соціальних запитів на екологічність продукції та оптимізації витрат.

2.2. Загальна економічна характеристика та аналіз внутрішнього середовища підприємства

ТОВ «Корпорація Брескул» виступає об'єктом дослідження формування конкурентної стратегії промислового підприємства. Досліджуване підприємство зареєстроване в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань під кодом 44793118 17.10.2022 року, за номером 1005561020000081356. Взято на облік у Приморській ДПІ ГУ ДПС в Одеській області 17.10.2022 року.

ТОВ «Корпорація Брескул» має наступні види економічної діяльності згідно ДК КВЕД-2010:

- 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас (основний);
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ТОВ «Корпорація Брескул» було зареєстровано за адресою: 65039, Одеська обл., м. Одеса, пр-т. Гагаріна, буд. 12, корп. А, офіс 411 на підставі договору оренди з ТОВ «БЕЛОГВІ».

Офіційний сайт – <https://breskul.com.ua/>.

Виробничі потужності ТОВ «Корпорація Брескул» розташовані в орендованому приміщенні (частина виробничого корпусу № 4 з підсобними приміщеннями) загальною площею 393,60 кв.м. за адресою Одеська обл., м. Чорноморськ, вул. Промислова, буд. 1 на підставі укладеного договору оренди з ТОВ «Чорноморський логістичний центр». Дане підприємство також надає ТОВ «Корпорація Брескул» послуги, пов'язані з обробкою вантажів (вантажно-розвантажувальні роботи з залученням автовантажувачів різної вантажопідйомності, вивезення твердих побутових відходів на звалище тощо) на платній основі.

Значний статутний капітал (10 млн. грн) свідчить про масштабність та потенціал підприємства у відповідній галузі.

Структура власності наведена на рис. 2.4.

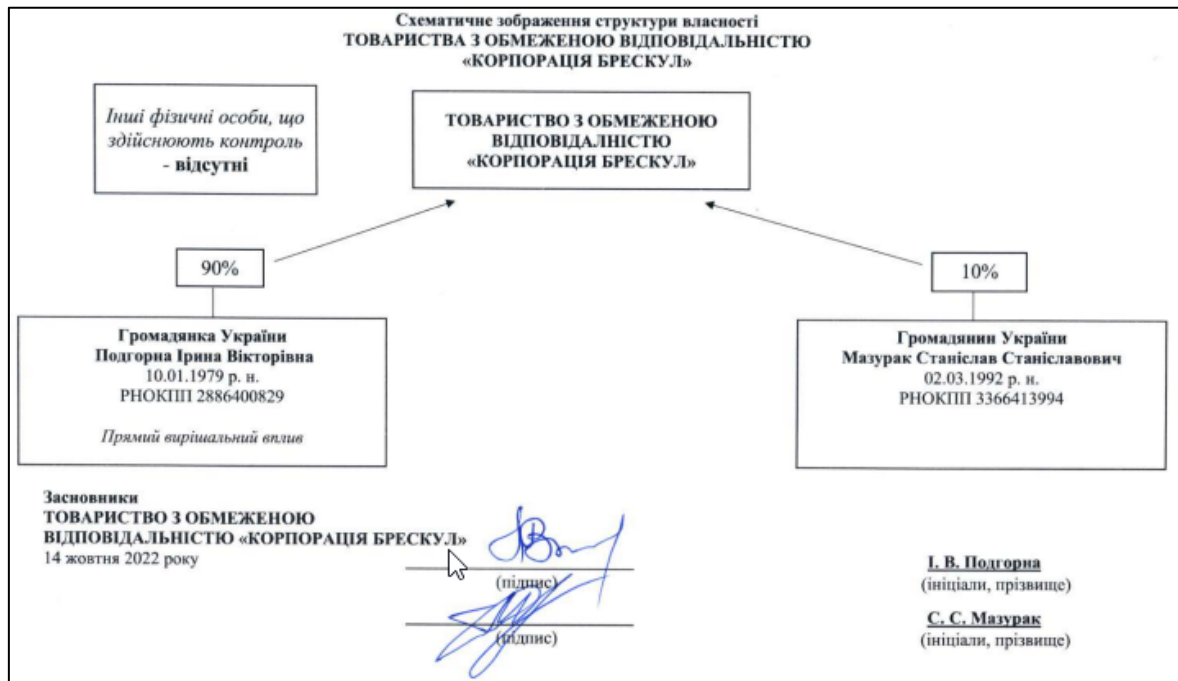


Рис. 2.4. Структура власності ТОВ «Корпорація Брескул»

Джерело: складено автором

ТОВ «Корпорація Брескул» – це вітчизняне підприємство-виробник широкого асортименту продукції з пластмас, що знаходить застосування в різних сферах, таких як побут, будівництво, меблеве виробництво та інші. Станом на сьогоднішній день компанія виробляє понад 70 видів товару, які постачаються споживачам не лише в Україні, а і за її межами. В асортименті підприємства є декілька основних напрямків (рис. 2.5).

Асортимент продукції постійно оновлюється і розширюється, представлений товарами для кухні (салатниці різного об'єму та форми, миски, контейнери для зберігання харчових продуктів, стакани, тарілки тощо); товарами для дому (відра, вішаки, совки для сміття тощо); підлоговим ПВХ покриттям для нежитлових приміщень (складські приміщення, автомийки, станції технічного обслуговування авто, магазини тощо).



Рис. 2.5. Асортимент продукції ТОВ «Корпорація Брескул»

Джерело: складено автором

Продукція ТОВ «Корпорація Брескул» відрізняється продуманим дизайном та винятковою функціональністю. Широка кольорова гама вигідно відрізняє товари з поміж конкурентів. Постійна ротація кольорів дозволяє бути в тренді останніх новинок. Використання сучасного обладнання у виробництві дозволяє випускати на ринок товари із кращим співвідношенням ціна-якість. Широкий асортимент та висока якість, досвід та конкурентні ціни дозволять будувати взаємовигідні стосунки з клієнтами на території України.

При виготовленні продукції на підприємстві використовується технологія лиття під тиском – один із найбільш поширених методів, що базується на заповненні формуальної порожнини прес-форми (металева ливарна форма для виробництва виливків на термопластавтоматах під тиском) розплавом полімерів з подальшим його ущільненням за рахунок тиску і охолодженням. Він дозволяє отримувати готові вироби порівняно складної конфігурації при невеликих витратах праці та енергії.

Основними постачальниками підприємства є:

- ПВХ пластикату – підприємства-виробники ТОВ «Панада кемікал компаундс», ДП «Пластмас» та ТОВ «ТД Пластмас-Прилуки»,

- маркувальних матеріалів – вітчизняне підприємство-виробник ТОВ «РИФ»,
- постачальниками гофрокоробів – ТОВ «Профіпак+», ТОВ «Лідерпак», ТОВ «Коробка»,
- постачальником барвників – ТОВ «Мак Хаус».

ТОВ «Алеана», ТОВ «Ламела», ТОВ «Олекспласт» – це компанії, які становлять основну конкуренцію для ТОВ «Корпорація Брескул» на регіональному ринку пластмасових виробів. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство аналізує діяльність цих компаній, намагається впроваджувати інноваційні технології, розширювати асортимент продукції та оптимізувати виробничі процеси.

На підприємстві працює 6 осіб. Штатний розпис наведено на рис. 2.6.

ШТАТНИЙ РОЗПИС
Вводиться в дію з 08 лютого 2024 р.

Код підрозділу	Назва структурного підрозділу	Назва посади, професії	Код за класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	в т. ч. за сумісництвом	Посадовий оклад на повну штатну одиницю, грн.	Надбавки грн.	Місячний фонд оплати праці, грн.
1	2	3	4	5	6	7	9	10
01	Адміністрація	Директор	1210.1	1	-	12 000,00	-	12 000,00
Усього по підрозділу	-	-	-	1	-	12 000,00	-	12 000,00
02	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	-	11 000,00	-	11 000,00
Усього по підрозділу	-	-	-	1	-	11 000,00	-	11 000,00
03	Виробничий підрозділ (цех термопластавтоматів)	Начальник виробництва пластмас цеху термопластавтоматів	1222.2	1	-	10 000,00	-	10 000,00
		Налагоджувальник машин і автоматичних ліній для виробництва виробів із пластмас	8232	1	1	10 000,00	-	10 000,00
		Ливарник пластмас	8232	2	-	9 000,00	-	18 000,00
Усього по підрозділу	-	-	-	4	1	-	-	39 000,00
Всього:	-	-	-	6	1	-	-	61 000,00

директор
назва посади особи, відповідальної за складання
штатного розпису

підпис

П.І.Б.

Рис. 2.6. Штатний розпис ТОВ «Корпорація Брескул»

Джерело: внутрішня документація підприємства

Організаційну структуру ТОВ «Корпорація Брескул» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Такий тип структури передбачає чіткий розподіл обов'язків між управлінськими, функціональними та виробничими

підрозділами, що забезпечує ефективне управління підприємством. Організаційна структура включає три основні підрозділи:

1. Адміністрація, до складу якої входить директор підприємства. Він є вищою посадовою особою та здійснює загальне керівництво всіма підрозділами.

2. Бухгалтерія, яку очолює головний бухгалтер. На підприємстві передбачена одна посада у бухгалтерському підрозділі, що свідчить про централізоване ведення бухгалтерського та податкового обліку.

3. Виробничий підрозділ (цех термопластавтоматів) – найбільший за чисельністю працівників. У ньому працюють три особи (начальник виробництва пластмас, налагоджувальник машин і автоматичних ліній, а також ливарник пластмас), що свідчить про наявність ключових виробничих функцій та забезпечення основного процесу виготовлення пластмасової продукції.

Таким чином, організаційна структура підприємства відповідає його масштабам і профілю діяльності, забезпечуючи чіткий функціональний розподіл обов'язків та оптимізацію виробничого процесу.

Надамо характеристику ключовим показникам господарської діяльності, які визначають фінансовий стан досліджуваного підприємства (табл. 2.2). Аналіз свідчить, що на ТОВ «Корпорація Брескул» спостерігається зростання ресурсного потенціалу, оскільки спостерігається позитивна динаміка середньорічної вартості активів товариства (з 1472,3 тис.грн у 2022 році до 11548,7 тис. грн. у 2024 році або майже у 8 разів).

Обсяг власного капіталу за цей період зріс більш ніж у 80 разів, що свідчить про суттєве укріплення фінансової стійкості підприємства. Загалом, темпи зростання фінансових показників у 2023-2024 роках вказують на активну фазу розвитку підприємства. Коефіцієнт оборотності активів протягом аналізованого періоду демонструє позитивну динаміку: від 0,20 у 2022 році до 2,36 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання загального обсягу активів у господарському процесі.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників, які визначають стан ресурсного потенціалу та ефективність господарювання на ТОВ «Корпорація Брескул»

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Чиста виручка від реалізації продукції, послуг тис. грн	289,60	15 023,20	27 270,10
2	Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис. грн	255,40	10 950,30	19522,00
3	Валовий прибуток, тис.грн	34,2	4 072,90	7 748,10
4	Адміністративні витрати, тис. грн	30,1	640,5	471,8
5	Витрати на збут, тис. грн	16,0	1 892,6	4271,1
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	-11,9	1 539,80	3005,20
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	6,5	1291,8	2819,7
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	5,30	1059,3	2312,1
9	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	96,40	3 745,00	8 206,00
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн	1472,3	6531,2	11548,7
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	316,05	3974	8210,9
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	48,20	1920,70	5975,50
13	К-т оборотності активів	0,20	2,3	2,36
14	К-т оборотності оборотних активів	0,92	3,78	3,32
15	Рентабельність продукції (за фінансовим результатом від основної операційної діяльності), %	-3,95	11,42	12,38
16	К-т рентабельності власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування),%	13,49	67,26	47,19

Джерело: визначено автором на підставі даних звітності товариства

Оборотність оборотних активів також зросла з 0,92 до 3,32, що вказує на раціональне управління оборотними коштами та покращення виробничих процесів підприємства. Така динаміка дозволяє зробити висновок про оптимізацію внутрішнього ресурсообігу. Показник рентабельності продукції зріс із -3,95 % у 2022 році до 12,38 % у 2024 році, що свідчить про значне зростання прибутковості операційної діяльності. Водночас рентабельність власного капіталу сягнула максимального значення у 2023 році – 67,26 %, після чого знизилася до 47,19 % у 2024 році. Незважаючи на зниження, цей показник залишається на високому рівні,

що підтверджує здатність підприємства ефективно використовувати залучені фінансові ресурси. Спостерігається поступове зниження частки собівартості реалізованої продукції у структурі виручки: з 88,2 % у 2022 році до 71,6 % у 2024 році. Такі сигнали є свідченням впровадження заходів з оптимізації витрат та зростання маржинальності продукції.

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок про високий ресурсний потенціал підприємства, який реалізується завдяки стрімкому нарощуванню активів, власного капіталу та ефективному використанню ресурсів. Основні показники прибутковості діяльності свідчать про стабільно прийнятний рівень рентабельності.

Задля оцінки фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Корпорація Брескул» надамо вихідні дані для обчислення необхідних показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вихідні дані для розрахунку відносних показників фінансової стійкості та платоспроможності на ТОВ «Корпорація Брескул»

№ з/п	Показники	Станом на кінець		
		2022 р	2023 р	2024 р
1	2	3	4	5
1	Валюта балансу, тис. грн	2 944,60	10 117,80	12 979,60
2	Власний капітал, тис. грн	96,40	3 745,00	8 206,00
3	Позиковий капітал, тис. грн	2848,20	6372,60	4 773,60
4	Необоротні активи, тис. грн	2 312,50	2 801,90	3 873,70
5	Оборотні активи, тис. грн	632,10	7 315,90	9 105,90
6	Запаси, тис. грн	113,70	4 892,00	7 320,70
7	Дебіторська заборгованість, тис. грн	443,70	2 179,30	1 783,50
8	Грошові кошти, тис. грн	2,6	1,00	0,00
9	Кредиторська заборгованість, тис. грн	2848,20	6372,60	4 676,30
10	Поточні зобов'язання, тис. грн	2848,20	6372,60	4 773,60
11	Власні оборотні кошти (п.2-п.4), тис. грн	-2216,10	943,10	4332,30

Джерело: дані звітності ТОВ «Корпорація Брескул»

У табл. 2.4 наведено відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Корпорація Брескул», які свідчать, що у період 2022–2024 років підприємство

досягло суттєвих позитивних змін у фінансовому становищі: покращилися майже всі ключові показники фінансової стійкості, зокрема досягнуто нормативного рівня коефіцієнтів автономії, маневреності та фінансового ризику. Однак залишаються певні проблемні аспекти, зокрема коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами все ще нижчий за норматив та наявна низька частка дебіторської заборгованості порівняно із кредиторською (може свідчити про обмеження в грошових надходженнях).

Таблиця 2.4

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Корпорація Брескул»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022 р	2023 р	2024 р
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	[Власний капітал]: [Валюта балансу]	0,03	0,37	0,63
2	Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіюється залежно від галузі підприємства)	[Оборотні активи]: [Необоротні активи]	0,27	2,61	2,35
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	[Власні оборотні кошти]: [Власний капітал]	-22,99	0,25	0,53
4	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	[Позиковий капітал]: [Власний капітал]	4,60	1,70	0,58
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	[Власні оборотні кошти]: [Запаси]	-19,49	0,19	0,59
5	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	[Дебітор.заборгованість]: [Кредиторська заборгованість]	0,16	0,34	0,38

Джерело: визначено автором на підставі звітності підприємства

У 2022 році коефіцієнт автономії становив 0,03, що вказує на критичну залежність від позикових коштів, проте у 2024 році він зріс до 0,63, досягнувши нормативного рівня. Коефіцієнт мобільності активів зріс з 0,27 у 2022 році до 2,35 у 2024 році, що свідчить про зростання ліквідності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу покращився з -22,99 до 0,53, що засвідчує зростання гнучкості у фінансуванні поточних потреб. Фінансовий ризик зменшився з 4,60 у 2022 році до

0,58 у 2024 році, що свідчить про скорочення залежності від кредиторів. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами хоч і зріс до 0,59, проте залишився нижчим за норматив. Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості залишалось низьким (0,16–0,38), що свідчить про фінансування поточних потреб товариства за рахунок найбільш ризикового джерела – кредиторської заборгованості.

Зміни у фінансовій стійкості ТОВ «Корпорація Брескул», відбиваються на зміні його платоспроможності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Корпорація Брескул»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022 р	2023 р	2024 р
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти]: [Поточні зобов'язання]	0,00	0,00	0,00
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти + кошти у розрахунках]: [Поточні зобов'язання]	0,16	0,34	0,38
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	[Оборотні активи]: [Поточні зобов'язання]	0,22	1,15	1,95

Джерело: визначено автором за звітністю ТОВ «Корпорація Брескул»

Аналіз даних табл. 2.5 показав, що станом на 2024 рік ТОВ «Корпорація Брескул» демонструє покращення платоспроможності, але залишається вразливим через відсутність готівки та низьку швидку ліквідність. У 2022–2024 роках коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався на рівні 0,00, що свідчить про повну відсутність грошових коштів для негайного покриття зобов'язань. Швидка ліквідність зросла з 0,16 у 2022 році до 0,38 у 2024-му, але залишалася нижчою за норматив, тобто підприємство могло б покрити лише 38% короткострокових зобов'язань за рахунок швидкоореалізовуваних активів.

Задля узагальнення результатів аналізу фінансового стану ТОВ «Корпорація Брескул» із подальшим їх використанням під час розробки його конкурентної стратегії на ринку пластикових виробів нами було прийнято рішення провести SNW-аналіз діяльності підприємства. Обрання саме SNW-аналізу було обґрунтовано тим, що порівняно із SWOT-аналізом SNW-аналіз фокусується лише на внутрішньому середовищі діяльності досліджуваного підприємства й деталізує сильні та слабкі сторони товариства у нейтральному контексті. Результати проведення саме SNW-аналізу (табл. 2.6) дозволяють ідентифікувати нейтральні аспекти діяльності ТОВ «Корпорація Брескул», які наразі (у випадку їх наявності) не матимуть значного впливу, але можуть стати важливими за певних умов. Розмежування позиції у SNW-аналізі буде здійснюватися нами за наступною шкалою: сильна позиція (S) – 7-10 балів; нейтральна позиція (N) – 5-6 балів; слабка позиція (W) – 1-4 бали [21, с. 31-36].

Таблиця 2.6

SNW-аналіз ТОВ «Корпорація Брескул»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4
1. Дотримання сучасних стандартів якості під час виробництва продукції	9		
2. Наявність широкого асортименту продукції	8		
3. Встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію	10		
4. Диверсифікація ринків збуту продукції, яку виробляє ТОВ «Корпорація Брескул»	7		
5. Використання інновацій під час виробництва продукції та оновлення її асортиментної лінійки	7		
6. Місцерозташування підприємства та політика управління логістикою		6	
7. Маркетингова стратегія підприємства й впізнаваність бренду ТОВ «Корпорація Брескул»	9		
8. Технічне оснащення виробничих потужностей	8		
9. Онлайн-присутність та впровадження цифрової трансформації у діяльність підприємства		6	

Джерело: побудовано автором на основі співбесіди із керівництвом

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що ТОВ «Корпорація Брескул» на 110% використовує конкурентні переваги, які надає їй ситуація із збільшуваним попитом на пластиковий посуд в Україні у 2023-2024 роках після того, як населення України зрозуміло, що попри важкість війни в Україні необхідно жити й забезпечувати свою родину якісним посудом, який має безпосередній контакт з людським організмом. Такий висновок сформовано нами внаслідок ретельного аналізу кожного чинника, який виділено у SNW аналізі. Зокрема, дію чинника «дотримання сучасних стандартів якості під час виробництва продукції» оцінено нами як сильну позицію й йому присвоєна оцінка 8. 98% продукції, яку виробляє ТОВ «Корпорація Брескул» виготовлено із первинного поліпропілену. Значна кількість продукції, зокрема, салатниці та пластикові контейнери для зберігання продуктів харчування, безпосередньо контактують із органами відчуття людини. Тому є дослідження, які вказують на небезпечність вторинної переробленої сировини – поліпропілену для людини, оскільки тривалий контакт із пластиковою продукцією, виробленою із сировини вторинної переробки, загрожує розвитку ракових пухлин для людини. Тому з метою довіри людей до продукції ТОВ «Корпорація Брескул» було прийнято рішення виробляти усю продукцію, яка вступає у безпосередній прямий контакт із органами відчуття людини, із поліпропілену первинної переробки. Щодо відповідності продукції чинним стандартам якості, які діють до виробів з поліпропілену, то підприємство має відповідні сертифікати якості (рис. 2.7).

На рис. 2.8. наведено графічне представлення SNW-аналізу для ТОВ «Корпорація Брескул». Як видно із табл. 2.6 та рис. 2.8, така характеристика як «Наявність широкого асортименту продукції» також ідентифікована нами як сильна позиція, оскільки за інформацією із офіційного сайту ТОВ «Корпорація Брескул», видно, що товариство пропонує понад 70 видів продукції, включаючи товари для кухні (салатниці, миски, контейнери), для дому (відра, вішаки, совки) та ПВХ-покриття для нежитлових приміщень. Такий широкий асортимент дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку.

ВИСНОВОК
державної санітарно-епідеміологічної експертизи

від " 14 " 04 2023 року № 12.2-18-11 5991

Об'єкт експертизи Посуд пластикowy: контейнер прямокутний з кришкою 3,5 л; салатник круглий 2,5 л з кришкою; салатник круглий 0,6 л; салатник круглий 2,5 л; салатник круглий 4,5 л; миска 3,5 л кругла; стакан 0,5 л; набір стаканів 0,5 л 3 шт.; тарілка кругла 250 мм; підставка універсальна; піднос тип 1, кришка для мікрохвильової печі

виготовлений у відповідності із ТУ У 22.2-44793118-001:2023 "Вироби господарського та побутового призначення з пластичних мас. Технічні умови"

Код за ДКШ, УКТЗЕД, артикул 22.29.23 (ТУ, ДСТУ, ГОСТ)

Сфера застосування та реалізації об'єкта експертизи Побут; реалізація через оптово-роздрібну торгівлю

Країна-виробник ТОВ "КОРПОРАЦІЯ БРЕСКУЛ", Україна, 65039, м. Одеса, просп. Гагаріна, буд. 12А, офіс 411; адреса виробництва: 68001, Одеська обл., Одеський р-н, м. Чорноморськ, вул. Промислова, буд.1, код за ЄДРПОУ: 44793118 (адреса, місцезнаходження, телефон, факс, E-mail, веб-сайт)

Заявник експертизи ТОВ "КОРПОРАЦІЯ БРЕСКУЛ", Україна, 65039, м. Одеса, просп. Гагаріна, буд. 12А, офіс 411, ел. пошта breskul.company@ukr.net, тел: 380933603686, код за ЄДРПОУ: 44793118 (адреса, місцезнаходження, телефон, факс, E-mail, веб-сайт)

Дані про контракт на постачання об'єкта в Україну Продукція вітчизняного виробництва.

Об'єкт експертизи відповідає встановленим медичним критеріям безпеки/показникам: за результатами ідентифікації та оцінки ризику для здоров'я людини, а також за результатами перевірки наданого заявником зразка об'єкту експертизи в межах сфери акредитації (Атестат про акредитацію №20375 від 22.03.2023 р. відповідно до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019) встановлено: рівень міграції формальдегіду у водній моделі середовища не перевищує його ДКМ – 0,1 мг/л; інтенсивність запаху зразків продукції та водних витяжок не перевищує 1 балу, присмак – відсутній (Інструкція №880-71 "Інструкція по санітарно-хімічному дослідженню изделий, изготовленных из полимерных и других синтетических материалов, предназначенных для контакта с пищевыми продуктами").

Необхідними умовами використання/застосування, зберігання, транспортування, утилізації, знищення є: Перелік необхідних умов, які забезпечують попередження ризику, викликаного впливом несприятливих факторів на здоров'я людини при застосуванні об'єкту експертизи: поводження з відходами – згідно з вимогами чинного законодавства України. Зберігання в закритих складських приміщеннях. Транспортне маркування за ГОСТ 14192-96 "Маркировка грузов".

За результатами державної санітарно-епідеміологічної експертизи об'єкт експертизи Посуд пластикowy: контейнер прямокутний з кришкою 3,5 л; салатник круглий 2,5 л з кришкою; салатник

круглий 0,6 л; салатник круглий 2,5 л; салатник круглий 4,5 л; миска 3,5 л кругла; стакан 0,5 л; набір стаканів 0,5 л 3 шт.; тарілка кругла 250 мм; підставка універсальна; піднос тип 1, кришка для мікрохвильової печі, за наданим заявником зразком відповідає вимогам діючого санітарного законодавства України і за умовами дотримання вимог цього висновку може бути використаний в заявленій сфері застосування.

Рис. 2.7. Витяг з Висновку державної санітарно-епідеміологічної експертизи щодо якості продукції ТОВ «Корпорація Брескул»
Джерело: інформація надана управлінським персоналом

Характеристику «встановлення конкурентоспроможних цін на готову продукцію підприємства» оцінено нами як сильну позицію, із самим великим рейтингом 10. Таку оцінку ми присвоїли тому, що під час співбесіди із управлінським персоналом ТОВ «Корпорація Брескул» було встановлено, що товариство продає свою продукцію оптовим покупцям, а саме, торговельним сітям із значною знижкою. Так, з метою збереження комерційної таємниці, ми не будемо вказувати якій торговельній мережі продається саме вказана продукція, проте за запевненнями представника ТОВ «Корпорація Брескул» різниця між відпускною ціною, по якій товар продається оптовій торговельній мережі та тією ціною, за якою товар ТОВ «Корпорація Брескул» продається на полицях мережі кінцевому споживачу на майже 80% асортименту досліджуваного підприємства складає від 48

до 55%. Тому оптові торговельні мережі співпрацюють із ТОВ «Корпорація Брескул». Нам дозволили вказати лише різницю в цінах на такий товар, як Салатниця кругла 2,5 л. Так, торговельній мережі цей товар відвантажується за ціною 21,6 грн з ПДВ, а у торговельній мережі «ТА-ДА» його відпускна ціна складає 33,48 грн, тобто націнка торговельної мережі – 55%.



Рис. 2.8. SNW-аналіз ТОВ «Корпорація Брескул»

Джерело: власна розробка автора із урахуванням співбесіди із управлінським персоналом ТОВ «Корпорація Брескул»

Характеристика «диверсифікація ринків збуту продукції, яку виробляє ТОВ «Корпорація Брескул» оцінена нами як така, яка має сильний позитивний вплив на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, оскільки управлінський персонал ТОВ «Корпорація Брескул» співпрацює із такими популярними торговельними мережами як «Аврора Мультимаркет» (ТОВ «Вигідна покупка»); торговельними мережами «Кошик» – Одеська та Миколаївська області, «Червоний

маркет»; ТОВ "Флюгскай" (ТМ "Та-Да") – м. Полтава; ТОВ "Чорномор-будопт" (ТМ "33 кв.м.") – Одеська, Дніпропетровська, Кіровоградська, Херсонська області; ТОВ "Делікат ритейл" (ТМ "Делікат") – Черкаська область; торгівельна мережа – "Економ" – Одеська область. Також неодноразово здійснювались поставки продукції в Румунію. Для малого підприємства, яке фактично з 2022 року розпочало свою господарську діяльність, компанія має дуже непогані перспективи.

Такий чинник SNW-аналізу як «використання інновацій під час виробництва продукції та оновлення її асортиментної лінійки» оцінений нами як той, що чинить сильний позитивний вплив на господарську діяльність, оскільки усі чинні на цей час технології у пластмасовому виробництві використовуються на підприємстві. Як вже раніше було зазначено, при виготовленні продукції на ТОВ «Корпорація Брескул» використовується технологія лиття під тиском – один із найбільш поширених методів, що базується на заповненні формувальної порожнини прес-форми. Він дозволяє отримувати готові вироби порівняно складної конфігурації при невеликих витратах праці та енергії. Також у виробничій діяльності підприємства застосовано методи бережливого виробництва: залишки первинного поліпропілену збираються й переплавляються й з них виготовляється продукція для дому: килимки та совки для сміття.

Нейтральною для діяльності ТОВ «Корпорація Брескул» є дія такого чинника як «місцерозташування підприємства та політика управління логістикою». Компанія зареєстрована в Одесі, але виробничі потужності знаходяться в м. Чорноморськ у будівлі колишнього автомобільного заводу. Товариство не має власного вантажного транспорту, тому вся логістика здійснюється через наймання перевізників-фізичних осіб-підприємців. Але через високий попит на продукцію ТОВ «Корпорація Брескул» вважаємо, що цей чинник нейтрально діє на підприємство.

Сильною стороною ТОВ «Корпорація Брескул» є «маркетингова стратегія підприємства й впізнаваність бренду ТОВ «Корпорація Брескул». Дії цього чинника

ми поставили 9 й ось чому: по-перше, ТОВ «Корпорація Брескул» заощаджує на маркетингових витратах, які зазнають підприємства під час входження до торговельних мереж, а саме:

- для того, щоб товар підприємства було внесено у рекламну газету, яку випускає торговельна мережа, треба сплачувати узгоджену між сторонами вартість цієї газети один раз в квартал;

- для того, щоб товар підприємства було розміщено на всіх торговельних точках мережі, то треба також заплатити значні суми грошей.

Від всіх цих витрат керівництво ТОВ «Корпорація Брескул» позбавило себе завдяки встановленню відпускних цін для оптових покупців – торговельних мереж. Ціни на асортимент продукції ТОВ «Корпорація Брескул» обговорюються із представниками торговельних мереж й продукція поставляється їм із відстрочкою платежу в залежності від мережі. Зокрема, для ТОВ «Вигідна покупка» відстрочка платежу за відвантажений товар складає 14 календарних днів від дня фактичного отримання товару (продукції). Для інших мереж – від 7 до 15 днів за реалізований товар цими мережами.

Головним досягненням у частині маркетингу є те, що продукція до торговельних мереж переважно саме продається, а не поставляється під реалізацію. Цей чинник створює умови для пришвидшення оборотності оборотного капіталу підприємства й збільшення прибутку від реалізації продукції. Зрозумілим є те, що за умов розбіжності у відпускних цінах на продукцію у 49-55% управлінський персонал побудував свою конкурентоспроможну стратегію щодо «заробітку не на ціні, а на обсягах відвантаженого товару». У результаті співбесіди із управлінським персоналом було виявлено, що рентабельність продукції складає приблизно 15%. За умов того, що товариство мінімізує витрати на виробництво продукції, цієї рентабельності вистачає щоб бізнес розвивався.

Мінімізація витрат на маркетинг й «реально діюча» маркетингова стратегія дозволяє товариству створювати умови, за яких «впізнаваність бренду ТОВ

«Корпорація Брескул»» забезпечується безпосередньо оптовими торговельними мережами, які власноруч фотографують продукцію компанії та виставляють на сторінках свого сайту. Наприклад, у «Аврора Мультимаркет» (ТОВ «Вигідна покупка») – національної мережі 1 684 магазину; а у торговельній мережі ТОВ "Флюгскай" (ТМ "Та-Да") – м. Полтава – 60 магазинів, то впізнаваність бренду та продукції ТОВ «Корпорація Брескул» забезпечується на найвищому рівні. У якості доказу наведемо сторінку із продукцією ТОВ «Корпорація Брескул» на сайті торговельної мережі ТОВ "Флюгскай" (ТМ "Та-Да") (рис. 2.9).

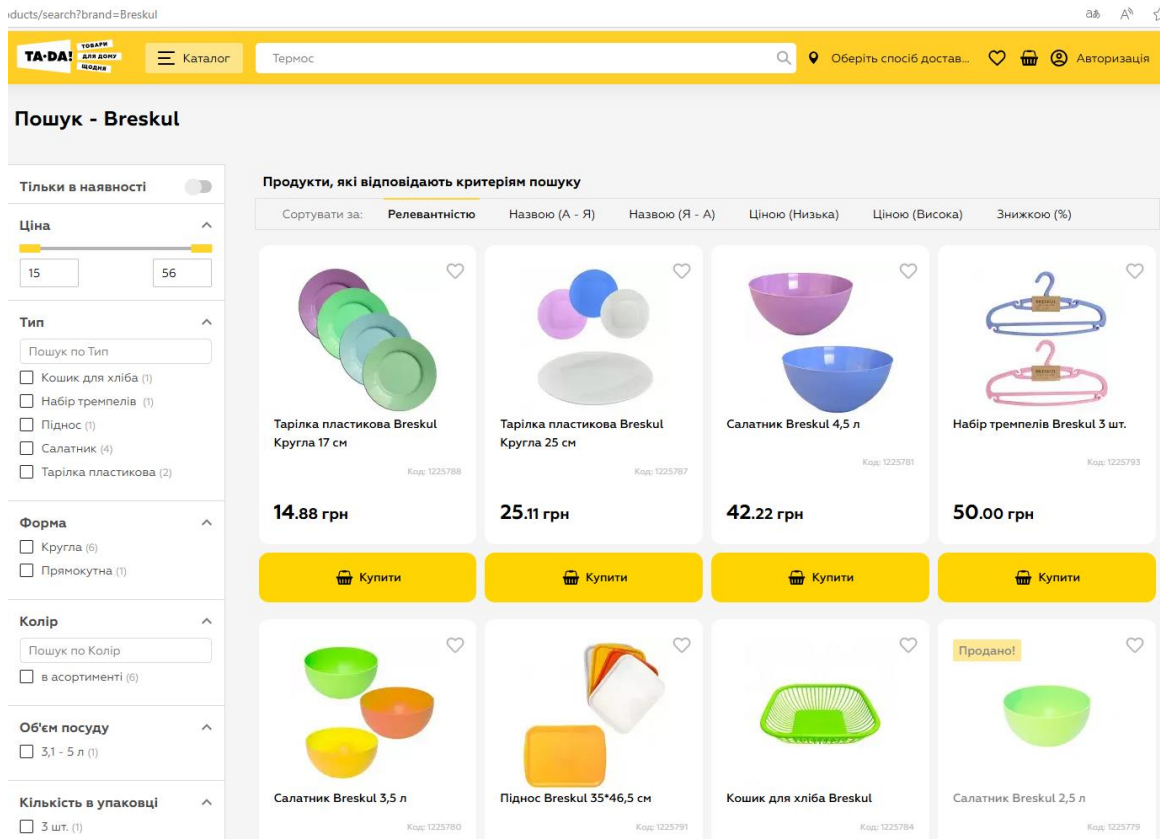


Рис. 2.9. Продукція ТОВ «Корпорація Брескул»» на сайті торговельної мережі ТОВ «Флюгскай» (ТМ «Та-Да»)

Джерело: офіційний сайт ТОВ «Флюгскай» (ТМ «Та-Да»)

Чинник «Технічне оснащення виробничих потужностей підприємства» має сильний позитивний вплив на конкурентоспроможність продукції ТОВ

«Корпорація Брескул»», оскільки, як вже було зазначено, на підприємстві використовується передове устаткування й найсучасніші технології лиття пластикового посуду, а саме, технологія лиття під тиском.

Вважаємо, що чинник «Онлайн-присутність та впровадження цифрової трансформації у діяльність підприємства» набуває нейтральної дії на конкурентну стратегію ТОВ «Корпорація Брескул»», оскільки: по-перше, досліджуване підприємство – це виробниче підприємство, а не торговельне; по-друге, маркетинг товариства спрямований на продаж продукції оптовим покупцям – торговельним мережам, а не роздрібним покупцям. До того ж, нами вище було наведено, що торговельні мережі за свій рахунок забезпечують впізнаваність продукції ТОВ «Корпорація Брескул»» й витратити кошти на підтримку товариства на таких платформах як Rozetka чи Prom немає сенсу.

Таким чином, проведення SNW-аналізу ТОВ «Корпорація Брескул»» показало, що досліджуване підприємство демонструє сильні позиції в якості продукції, широкому асортименті та конкурентній ціновій політиці. Стійкі канали збуту та постійне оновлення продукції свідчать про гнучкість та адаптивність компанії до ринкових змін. Проте існують можливості для покращення в сфері логістики, які можуть сприяти подальшому зростанню та зміцненню позицій на ринку.

Щоб чітко сформулювати подальші рекомендації для ТОВ «Корпорація Брескул», скористаємося матрицею Ігоря Ансоффа (табл. 2.7), яка передбачає чотири основні стратегії розвитку, що ґрунтуються на поєднанні двох чинників – типу ринку (існуючий або новий) та типу продукту (існуючий або новий).

Таблиця 2.7

Передбачувальні стратегії розвитку ТОВ «Корпорація Брескул»
згідно матриці І. Ансоффа

Стратегія	Існуючий ринок	Новий ринок
Існуючий продукт	Збільшення обсягів реалізації продукції: - Зміцнення позицій у торговельних мережах («Аврора Мультимаркет», «Коштик», «Червоний маркет», «Та-Да»); - Зниження цін на окремі категорії продукції задля збільшення обсягів продажів в торговельних сітях «АТБ», «Копійка» та «Таврія-В»	Поширення на нові географічні ринки: - вихід на ринки Балкан; - розвиток партнерських каналів у країнах ЄС
Новий продукт	Товарна експансія: - випуск та продаж нових видів продукції (миска-салатниця на 2 літри напівкругла; миска-салатниця на 3 літри фігурна; миска-салатниця на 5 літрів фігурна); - виробництво дизайнерських серій (кольорові лінійки, тематичні колекції); - розширення асортименту ПВХ-покриттів (з декоративними ефектами, під дерево та інші)	Інноваційна диверсифікація: - виробництво товарів для кемпінгу, саду та відпочинку; - створення лінійки професійного господарського інвентарю

Джерело: узагальнено автором на основі власного професійного судження

Аналіз даних табл. 2.7, показав, що формування конкурентної стратегії ТОВ «Корпорація Брескул» можливо за наступними варіантами:

1. Задля збільшення обсягів продажів існуючих товарів на існуючих ринках, управлінський персонал ТОВ «Корпорація Брескул» може вдатися до : зміцнювання зв'язків з торговельними мережами; вести перемовини із торговельним мережами щодо запровадження знижок на комплекти товарів; щодо спроби співпраці із відомими торговельними мережами, а саме – ТОВ «АТБ-маркет», то станом на 2025 рік ТОВ «Корпорація Брескул» поки що не має великого фінансового потенціалу, щоб дозволити собі витрати у середньому до 15% чистої виручки від реалізації товарів. Оскільки постачання товарів відбувається на підставі договору-поставки, за умовами якого товар постачається не на постійній основі, а декілька разів на рік згідно попередньо узгодженого графіку проведення акцій «Акція 7 днів» та

асортименту товарів (продукції). Суть проведення «Акції 7 днів» полягає в тому, що постачальник товару, у даному випадку – ТОВ «Корпорація Брескул», надає ТОВ «АТБ-маркет» (покупець) продукцію на реалізацію на умовах, згідно із якими вартість продукції, яка буде реалізована протягом 7 календарних днів, буде сплачена через 35 календарних днів після закінчення проведення акції, а залишок нереалізованого товару буде повернуто постачальнику. В момент проведення розрахунків за реалізовану продукцію, ТОВ «АТБ-маркет» на умовах, визначених договором, утримує грошові кошти в розмірі 15% від вартості реалізованого товару під час проведення «Акції 7 днів». Усі наступні поставки товарів, що приймають участь в «Акції 7 днів» протягом календарного року від дня підписання договору поставки проводяться на тих же самих умовах, окрім утримання коштів у розмірі до 15% від вартості реалізованого товару, який буде реалізовано під час проведення наступних «Акцій 7 днів». Заморожені грошові кошти (дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію) у розмірі 15% від вартості реалізованого товару під час проведення першої «Акції 7 днів», будуть повернені після підписання нового договору поставки, терміном на один календарний рік та проведення розрахунків за першу «Акцію 7 днів» за новим договором поставки та одночасно утриманням 16% від вартості реалізованого товару. Тобто, ТОВ «Корпорація Брескул» надає ТОВ «АТБ-маркет» щорічний товарний кредит, які кожного року під час підписання нового договору поставки збільшується на незначний відсоток.

2. Втілення у життя «товарної експансії» або стратегії розвитку продукту ТОВ «Корпорація Брескул» вбачається нам завдяки використанню наявних вимог покупців до асортименту пластикового посуду у частині випуску нових для підприємства мисок-салатниць різної ємності. Тим більше, що в літні місяці споживання салатів значно зростає, тому досліджуване товариство може задовольнити потреби ринку у цих товарах й тим самим спробувати збільшити частку ринку порівняно із такими конкурентами як, ТОВ «Консенсус», ТОВ «Алеана», ТОВ «Ламела», ТОВ «Олекспласт».

Справа в тому, що станом на 2025 рік на ринку харчового пластикового посуду ТОВ «Корпорація Брескул» займає 10% ринкову частку; ТОВ «Алеана» – 25%, а ТОВ «Консенсус» – 23%. Між тим, за ціновою політикою, ТОВ «Корпорація Брескул» може собі дозволити формувати значно нижчі ціни на свою продукцію, ніж ці два найбільших конкурента: так усереднена ціна на продукцію ТОВ «Корпорація Брескул» складає 25 грн; ТОВ «Алеана» – 32 грн, а ТОВ «Консенсус» – 30 грн. Отже, завдяки низьким виробничим витратам (про це було зазначено у SNW-аналізі) (табл. 2.6) цінова стратегія ТОВ «Корпорація Брескул» приваблює торговельні мережі. Також зазначимо, що один із великих конкурентів ТОВ «Корпорація Брескул», виробничі потужності якого базувалися у Харківській області, зазнав пошкоджень й зараз перевозить непошкоджене обладнання подальше від лінії активних бойових дій, тому в ТОВ «Корпорація Брескул» з'явилася можливість зайняти цю частину ринку й задовольнити першими зміни у попиті споживачів, які виникли у 2025 році.

3. Реалізація стратегії «поширення на нові географічні ринки» частково вже зроблена, оскільки досліджуване підприємство експортувало свою продукцію до Румунії. Між тим, можна масштабувати експорт через дистриб'юторів у країнах ЄС, особливо у Словаччині, Болгарії, Румунії.

4. Інноваційна диверсифікація завдяки розробці нових продуктів та реалізаціях їх на нових для ТОВ «Корпорація Брескул» ринках можлива завдяки організації виробництва товарів для кемпінгу, саду та відпочинку; створення лінійки професійного господарського інвентарю. Але ця стратегія є найбільш ризикованою, оскільки передбачає великі інвестиції. Більш-менш реальним виходячи із наявної виробничої бази ТОВ «Корпорація Брескул» є випуск складних меблів з пластику, але у цьому сегменті ринку панує концерн VEKA (представництво на Україні німецького концерну), яке спеціалізується на виробництві меблів з пластику й має контракти із Міністерством промислової політики України щодо постачати пластикових меблів до укріплень.

Узагальнюючи результати, наведені у табл. 2.7, зазначимо, що вважаємо найбільш дієвою для ТОВ «Корпорація Брескул» станом на 2025 рік стратегію щодо товарної експансії, за якої досліджуване товариство може організувати виробництво нових для себе продуктів для існуючого ринку у відповідності із вимогами покупців станом на 2025 рік й реалізовувати ці нові товари через наявні торговельні мережі. Такий варіант є найменш ризиковим й дозволяє ще більше використати конкурентні переваги ТОВ «Корпорація Брескул» у формуванні відпускних цін на свою продукцію й наявність зв'язків із торговельними мережами, які орієнтовані на усі соціальні прошарки населення України.

2.3. Обґрунтування напрямів щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Корпорація Брескул»

Результати SNW-аналізу (табл. 2.6) та оцінювання стратегічних альтернатив, які може впровадити керівництво ТОВ «Корпорація Брескул», визначене на основі матриці І. Ансоффа (табл. 2.7), показало, що найменш ризиковою та виконуваною станом на 2025 рік буде стратегія товарної експансії, яка полягає у виробництві нових для досліджуваного підприємства виробів з харчового пластику, а саме: миски-салатниці на 2 літри напівкруглої; та мисок-салатниць на 3 та 5 літрів фігурних. Реалізація цих виробів буде здійснюватися через відомі торговельні мережі, які максимально націлені на масового споживача пластикової продукції, яку виробляє ТОВ «Корпорація Брескул». Для втілення у життя запропонованої стратегії керівництво зазначеного підприємства замовило виготовлення прес-форм, за допомогою яких буде виготовлятися затребувана ринком продукція. Загальний обсяг інвестицій у основні засоби складає 990 тис. грн (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Кошторис витрат на придбання прес-форм для виробництва нової продукції
з харчового пластику на ТОВ «Корпорація Брескул»

№ з/п	Показники	Вартість, тис. грн
1	2	3
1	Прес-форма «миска-салатниця на 2 літри напівкругла»	280
2	Прес-форма «миска-салатниця на 3 літри фігурна»	330
3	Прес-форма «миска-салатниця на 5 літрів фігурна»	380
4	Усього	990

Джерело: власні розрахунки авторки

Надамо прогноз доходів, які передбачається отримати на ТОВ «Корпорація Брескул» завдяки випуску нових пластикових виробів та виробництву традиційного для підприємства асортименту продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Прогноз доходів ТОВ «Корпорація Брескул»
від продажів пластикових виробів (без ПДВ)

№ з/п	Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1	2	3	4	5
1	Прогнозований темп приросту доходів від реалізації пластикових виробів	25%	17%	22%
2	Вироби для кухні, тис. грн	15 339,43	21 935,39	28 220,87
3	Вироби для дому, тис. грн	11 930,67	9 970,63	15 570,13
4	Модульна полімерна підлога, тис. грн	6817,53	7 976,5	4 865,67
8	Усього доходів, тис. грн	34 087,63	39 882,52	48 656,68

Джерело: власні розрахунки автора

Зазначимо, що наведений у табл. 2.9 прогноз будувався нами із використанням результатів співбесіди із управлінським персоналом ТОВ «Корпорація Брескул». Так, темп зростання чистого доходу у розмірі 25% обумовлено нами внаслідок того, що найбільший конкурент для досліджуваного підприємства - ТОВ «Корпорація Брескул», ТОВ «Алеана» зазнав втрат внаслідок

бомбардування й зараз переводить виробничі потужності подалі від ліній фронту, яка проходить поблизу м. Харків. Тому поки-що це підприємство не в змозі випускати продукцію великими партіями й оскільки ТОВ «Корпорація Брескул» пропонує продукцію за дуже вигідними для торговельних мереж цінами, то воно може на деякий час заповнити попит на харчову пластикову продукцію, який зростає протягом 2024-2025 років серед населення України. У 2026 році нами оцінені темпи зростання обсягів продажів у 17%, оскільки конкурентна боротьба зросте й вважаємо, що саме в таких обсягах ТОВ «Корпорація Брескул» зможе здійснювати свою господарську діяльність.

Наведемо прогноз витрат ТОВ «Корпорація Брескул» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Планові значення поточних витрат 2025-2027, тис. грн

№ з/п	Показник/період	Роки		
		2025	2026	2027
1	Поточні витрати, у т.ч.:	28 974,48	34 298,98	41 192,74
2	Матеріальні витрати	27 755,91	31 898,05	38 001,74
3	Витрати на оплату праці	843,34	944,54	1 086,22
4	Нарахування	185,53	207,80	238,97
5	Інші операційні витрати	189,7	1248,59	1 865,81

Джерело: розраховано авторкою виходячи із прогнозних даних товариства

Термін здійснення описаного вище інвестиційного проекту, складає 3 роки. Ставка дисконтування за даними ТОВ «Корпорація Брескул» складає 17% річних у гривні. Метод нарахування амортизації – прямолінійний.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для аналізу ефективності інвестиційного проекту, тис. грн

Показники	Роки		
	2025	2026	2027
1	2	3	4
1.Прогнозований чистий дохід	34 087,63	39 882,52	48 656,68
2.Поточні витрати	28 974,48	34 298,98	41 192,74
3.Амортизація	838,0	838,0	838,0

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
4. Прибуток до оподаткування	4 215,15	4 745,54	6 625,94
5. Чистий прибуток	3 505,62	3 891,34	5 433,27
6. Чисті грошові надходження(3+5)	4 343,62	4 729,34	6 271,27
7. Коефіцієнт приведення	0,8547	0,73	0,6244
8. Чисті грошові надходження приведені	3 712,49	3 452,42	3 915,78
9. Сумарні чисті грошові надходження приведені	3 712,49	7164,91	11 080,7

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.11 свідчать, що загальний приведений грошовий потік від здійснення виробництва пластикових виробів дорівнює 11,08 млн грн.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) та термін окупності (ТО).

Чистий приведений дохід (NPV) визначається як різниця між загальними приведеними надходженнями та обсягом інвестиційних витрат:
 $NPV = 11,08 \text{ млн. грн} - 0,99 \text{ млн грн} = 10,09 \text{ млн грн}.$

Індекс дохідності (ІД) обчислюється як відношення NPV до суми інвестицій. Його рекомендоване значення повинно перевищувати 1.

$$ІД = 10,09 / 0,99 = 10,2$$

$ІД = 10,2 > 1$, отже проект прийнятний до впровадження.

Термін окупності (ТО) – термін, через який запропонований нами інвестиційний проект почне приносити прибуток.

$$ТО = I / П \quad (1)$$

де: I – сума інвестиційних витрат;

П – середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$ТО = 0,99 / (11,08 / 3) = 0,99 / 3,69 = 0,27 \text{ року або майже 4 місяці}$$

Таким чином, запропонований інвестиційний проект є економічно доцільним для ТОВ «Корпорація Брескул».

Узагальнюючи наведені розрахунки, зазначимо, що результативність запропонованої стратегії товарної експансії наведена нами у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок рентабельності виробництва продукції
на ТОВ «Корпорація Брескул»

№ з/п	Показники	До впровадження заходу (2024 рік)	Після впровадження заходу (2025)
1	2	3	4
1	Чистий дохід від продажу пластикових виробів, тис. грн	27 270,10	34 087,63
2	Повна собівартість вироблених та реалізованих, тис. грн	24 264,9	29 812,48
3	Прибуток від реалізації пластикових виробів, тис. грн	3 005,20	4 215,15
4	Рентабельність виробленої продукції, %	12,38%	14,34%

Джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, внаслідок впровадження запропонованої нами стратегії товарної експансії результативність виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Корпорація Брескул» зросте з 12,38% у 2024 році до 14,34% у 2025 році.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження можна зробити такі загальні висновки.

1. Конкурентна стратегія є ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Вона спрямована на створення унікальних переваг, таких як інновації, оптимізація витрат або диференціація продукції. Сучасні підходи до стратегії враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики, такі як глобалізація та технологічний прогрес. Ефективна стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін і забезпечує стабільність на ринку.

2. Класифікація стратегій за М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) залишається основою для аналізу конкурентних переваг. Моделі Ансоффа, ADL та Котлера доповнюють цей підхід, пропонуючи різні способи адаптації до ринкових умов. Кожна стратегія має свої переваги та недоліки, тому вибір залежить від специфіки підприємства та галузі. Комбінування підходів дозволяє досягти максимальної ефективності.

3. Оцінка конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу, включаючи матричні, графічні, індексні та аналітичні методи. Найбільш поширені інструменти, такі як SWOT-аналіз, матриця БКГ та бенчмаркінг, дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Вибір методу залежить від цілей дослідження, доступних ресурсів та специфіки ринку. Ефективне застосування цих методів сприяє розробці обґрунтованих стратегій.

4. Ринок пластикових виробів в Україні демонструє зростання, попри вплив війни та економічних криз. Попит на продукцію залишається високим, особливо в будівельному та побутовому сегментах. Однак зростаюча екологічна свідомість споживачів та регуляторні обмеження створюють нові виклики для виробників.

Імпорт сировини та залежність від зовнішніх ринків є ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність.

5. ТОВ «Корпорація Брескул» є малим підприємством, що займається виробництвом виробів із пластмас і за аналізований період демонструє позитивну динаміку фінансових показників, зокрема зростання виручки та рентабельності. Підприємство має сильні позиції у виробництві якісної продукції та співпраці з торговельними мережами.

6. Результати SNW-аналізу показали, що конкурентними перевагами ТОВ «Корпорація Брескул» є низькі витрати на виробництво пластикової продукції (салатниць, кошиків, харчових контейнерів та інших виробів для кухні та дому). Низька собівартість дозволяє підприємству реалізовувати свою продукцію великим торговельним мережам із різницею між ціною, за якою ТОВ «Корпорація Брескул» відвантажує продукцію мережам та ціною, за якою вона продається для споживачів, від 49 до 55%. Такі конкурентоспроможні ціни дозволяють ТОВ «Корпорація Брескул» заощаджувати на витратах на маркетинг й впізнаваність бренду компанії забезпечується безпосередньо торговельними мережами на сторінках їх сайтів та у численних торговельних точках.

7. Результати стратегічного аналізу, виконані за матрицею І, Ансоффа, показали, що для ТОВ «Корпорація Брескул» конкурентною стратегією на 2025 рік є втілення стратегії товарної експансії. Реалізація цієї стратегії вбачається нами завдяки виробництву для досліджуваного підприємства нових виробів з харчового пластику (миски-салатниці на 2 літри напівкруглої; та мисок-салатниць на 3 та 5 літрів фігурних) на існуючий ринок пластикового посуду. Завдяки цій стратегії, рентабельність виробництва продукції на ТОВ «Корпорація Брескул» зросте станом на кінець 2025 року з 12,38% до 14,34%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку пластикових виробів Україні. 2021-1 пол. 2024 рр. Pro-Consulting. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-plastikovyh-izdelij-ukrainy-2021-1-pol-2024-gg> (дата звернення: 24.04.2025).
2. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 2 (5). Т. 3. С. 3-7.
3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*, 2014. №2(12). С. 6-13.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41-45.
5. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг : Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. Київ: НУХТ, 2012. 127 с.
6. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010, № 2. С. 156-160.
7. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010. №2 (8). С. 25–32.
8. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
9. Вагнер І.М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/57227/5/Vahner_Model.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 532 с.
11. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
12. Волчек Р. М., Москалюк Г. О. Технології управління вартістю активів підприємства. Сучасні технології управління: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 266-308. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089> (дата звернення: 19.02.2025).
13. Волчек Р.М. Технології прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства в умовах невизначеності. Технології прийняття управлінських рішень: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 250-278. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16090> (дата звернення: 19.02.2025).
14. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
15. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
16. Інфляційний звіт. Жовтень 2024. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9 (дата звернення: 29.04.2025).
17. Йозеф Шумпетер: конкуренція як процес творчого руйнування та інші теорії. URL: <https://versii.cv.ua/ekonomichni/jozef-shumpeter-konkurenciya-yak-protses-tvorchoho-rujnuvannya-ta-inshi-teoriji/15049.html> (дата звернення: 15.03.2025).
18. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1279/1/%D0%9C%D0%B5%D1%>

82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%20%D0%B4%D0%BE%20%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf
(дата звернення: 21.03.2025).

19. Кузнецова І. О., Горбатюк В. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2021. № 1-2 (278-279). С. 59-65.

20. Кузнецова І. О. Конспект лекцій «Методи прийняття управлінських рішень в бізнесі» для студентів, спеціальності «Менеджмент». Одеса. 2016. 52 с.

21. Кузнецова І. О. Конспект лекцій «Стратегічне управління» для студентів, спеціальності «Менеджмент». Одеса. 2018. 70 с.

22. Кузнецова І. О., Кравченко В. О., Малютенко О. Ю. Науково-методичні аспекти управління стратегічними ризиками. Монографія. Одеса : Атлант, 2015. 188 с.

23. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. В. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5(268). С. 169-188.

24. Кузнецова І.О. Технології управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства // Сучасні технології управління : Монографія / За заг. ред. д.е.н., професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О.С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 320 с. С. 7-21.

25. Кузнецова І. О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2011. № 3 (43). С. 234–239.
26. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 20 с.
27. Колісник М. Ера пластику чи металу: економічність і екологічність. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/30/709323/> (дата звернення: 12.04.2025).
28. Крістенсен К. М. Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії. Київ : Yakaboo Publishing, 2017. 276 с.
29. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2011. № 714. С. 87-95.
30. Селіщева А. В. Соціальні стратегії розвитку міжнародних компаній. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/186271/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%201.pdf (дата звернення: 18.04.2025).
31. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 1. С. 118-127.
32. Менеджмент і адміністрування: Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с.
33. Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2006. № 19. С. 122-129.

34. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 117-120.
35. Нова економіка пластмас: потенціал, технології, стимули : аналіт. доп. / [Гринькевич О.С., Садова У.Я., Матковський С.О. та ін.]. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, НУ «Львівська політехніка». 2022. 80 с.
36. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Кондор, 2013. 498 с.
37. Осокіна А.В., Сивицька К.В. Пріоритетні напрями оптимізації управління операційною діяльністю приватних медичних закладів. *International Scientific Journal "Internauka"*. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2021-5> (дата звернення: 19.04.2025).
38. Остапенко А.В. Концепції і моделі ринкової конкуренції у сучасній економічній теорії. *Наукові праці МАУП*, 2011, вип. 2(29), с.122–126. https://journals.maukr.com.ua/journal/29_2011/13.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.05.2025).
40. Пащук Л.В. Свищук І.Л. Теоретичні аспекти процесу формування конкурентних стратегій підприємств на міжнародних ринках. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. URL: <https://www.internauka.com/issues/economic2023/8/9086> (дата звернення: 19.03.2025).
41. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
42. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
43. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник THEU*, 2008 р. № 4. С. 125-133.

44. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*, 2012. № 29. С. 86-93.
45. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2010. № 684. С. 249-254.
46. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369> (дата звернення: 21.03.2025).
47. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.
48. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / За заг. ред. д.е.н., професора І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2023. 430 с.
49. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21.
50. Ткачук А. Теоретичні аспекти конкурентної стратегії підприємства. *Актуальні процеси економічного розвитку в сучасних умовах: матеріали II всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. С. 115-117.
51. Федорак Я. Хороша стратегія / погана стратегія. Річард Румельт. URL: <https://www.management.com.ua/review/rev442.html> (дата звернення: 18.04.2025).
52. Чотирнадцять принципів Файоля. Основні принципи управління. URL: <https://ukrpublic.com/aktualne/14-printsipiv-fajolya-osnovni-printsipi-upravlinnya.html> (дата звернення: 18.03.2025).
53. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 406-410. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/17243> (дата звернення: 28.04.2025).

54. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
55. Ширикалова І.Ю., Балабаш О.С. Поняття та сутність конкурентної стратегії організації. *Тези доповіді на Щорічній міжнародній Internet-конференції*. URL: <http://www.hpi.kh.ua/forum/attachment.php?attachmentid=750&d=1703939458> (дата звернення: 19.02.2025).
56. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 403-412.
57. Юхименко П. І. Історія економічних учень : підручник. Київ: Знання, 2005. 583 с.
58. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.
59. Neoclassical Growth Models: Principles, Technology, and Criticisms. URL: <https://accountinginsights.org/neoclassical-growth-models-principles-technology-and-criticisms/> (дата звернення: 18.04.2025).
60. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.
61. Weintraub E. Roy. Neoclassical Economics. URL: <https://www.econlib.org/library/Enc/NeoclassicalEconomics.html>. (дата звернення: 26.04.2025).

ДОДАТКИ

Дефініція терміну «конкурентна стратегія» за спільними ключовими ознаками

Автор	Визначення
1	2
<i>Акцент на конкурентні переваги</i>	
Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. [2, с. 5]	це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності.
Булах І. В. [7, с. 25]	це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому.
Ковальська Ю. Г. [26, с. 10]	це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.
Кулиняк Ю. І. [29, с. 93]	це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.
Махмудов Х. З. [31, с. 182]	це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу.
Саєнко М. [50, с. 116]	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд [50]	Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі
Шершньова З. [54]	Ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага
<i>Орієнтація на ринкову ситуацію і адаптацію</i>	
Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [10, с. 271]	формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо- комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.
Іванов Ю. [15]	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі

1	2
Котлер Ф. [40]	Процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку
Мостенська Т. [56, с. 404]	Передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації.
Нефедова О. Г. [34, с. 118]	це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.
Ступак І. О. [45, с. 253]	це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
Яців І. Б. [58, с. 127]	комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг.
<i>Досягнення стратегічних і довгострокових цілей</i>	
Ансофф І. [50, с. 116]	стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)
Книш М. [55]	План дій підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій для подолання п'яти сил конкуренції
Портер М. [60, с. 25]	направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
Смоленюк П. С. [44, с. 92]	це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
Хемел Г. , Прахалад С. [56, с. 404]	Полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні

Джерело: складено автором

Переваги та недоліки стратегій класифікаційних категорій за М. Портером

Позитивні сторони класифікаційної категорії	Негативні сторони класифікаційної категорії
1	2
Лідерство за витратами	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ компанія може пропонувати продукцію за нижчою ціною, ніж конкуренти, що дозволяє залучити ширшу аудиторію та збільшити обсяги продажів; ✓ низькі витрати створюють бар'єри для входу нових гравців на ринок і знижують загрозу товарів-замінників; ✓ завдяки ефективному контролю витрат підприємство може отримувати стабільний прибуток навіть за умов цінової війни; ✓ лідерство за витратами дозволяє компанії знижувати ціни для захисту ринкових позицій або витримувати зростання витрат на сировину чи ресурси; ✓ можливість розширювати діяльність за рахунок великих обсягів виробництва, що сприяє економії на масштабі 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ фокус на зниженні витрат може призводити до недофінансування інноваційних проектів і зниження якості продукції; ✓ масове виробництво стандартних товарів може не відповідати вимогам специфічних сегментів ринку, що знижує конкурентоспроможність у нішах; ✓ потребує значних капіталовкладень для підтримки широкого асортименту та нарощення обсягів збуту; ✓ інші компанії можуть застосувати ту саму стратегію, створюючи "цінову війну", що може негативно вплинути на рентабельність; ✓ ефективність стратегії залежить від досягнення великих обсягів виробництва, що може бути складним для малих і середніх підприємств; ✓ необхідність інвестувати у вдосконалення процесів, модернізацію обладнання та оптимізацію операцій; ✓ поява технологічно досконаліх замінників або нових бізнес-моделей може зробити акцент на витратах менш релевантним; ✓ клієнти, орієнтовані лише на низьку ціну, легко переходять до конкурентів, якщо ті пропонують ще нижчі ціни
Диференціація продукції	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ створення продуктів або послуг із унікальними характеристиками дозволяє компанії виділитися на ринку і залучити споживачів, готових платити більше за якість, престиж чи додаткові функції; ✓ покупці, які цінують унікальні властивості товару, менш схильні переходити до конкурентів; ✓ споживачі менше орієнтуються на ціну, якщо вважають продукт винятковим, що підвищує рентабельність компанії; ✓ розробка унікальних продуктів вимагає часу, знань і ресурсів, що створює перешкоди для нових гравців ринку або тих, хто прагне скопіювати продукцію; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розробка унікальних продуктів вимагає значних інвестицій у дослідження, дизайн, маркетинг і забезпечення якості; ✓ конкуренти можуть спробувати скопіювати унікальні властивості товару, знижуючи переваги диференціації; ✓ переконати споживачів у важливості унікальних характеристик може бути складно, особливо на нових ринках або за високої конкуренції; ✓ якщо клієнти не бачать додаткової цінності в запропонованих характеристиках, стратегія може зазнати невдачі;

1	2
<ul style="list-style-type: none"> ✓ унікальні властивості продукту роблять його важкозамінним для споживачів; ✓ можливість встановлення преміальної ціни: диференціація дозволяє компанії отримувати вищу маржу за рахунок преміум-ціноутворення; ✓ успішна реалізація стратегії диференціації сприяє зміцненню довіри до бренду, що підвищує його конкурентоспроможність 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ продукти з унікальними властивостями часто орієнтовані на вузький сегмент покупців, що обмежує масштаби діяльності компанії; ✓ інновації, які лежать в основі диференціації, можуть швидко втратити актуальність через появу нових технологій або зміну потреб ринку; ✓ конкуренти, що також реалізують стратегію диференціації, можуть швидко запропонувати подібні, але вдосконалені рішення
Фокусування (концентрації)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія фокусування дозволяє компанії краще розуміти потреби, бажання та поведінку клієнтів у вузькому сегменті; ✓ нішові ринки зазвичай менш привабливі для великих гравців, що дає можливість уникнути високої конкуренції; ✓ зосередження на конкретному сегменті дозволяє спрямувати ресурси на вирішення найбільш важливих завдань, не розпорошуючи їх на інші ринки; ✓ обслуговування специфічного ринку сприяє побудові довгострокових відносин із клієнтами, які цінують увагу до своїх потреб; ✓ у вузькому сегменті, де потреби клієнтів задовольняються краще, компанія може встановлювати вищі ціни; ✓ невеликі ринки дозволяють компанії швидше адаптуватися до змін у споживчих потребах чи ринкових умовах; ✓ завдяки спеціалізації, компанія може досягти значної експертності та репутації у своїй ніші 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ вузький сегмент ринку часто має обмежений потенціал для розширення бізнесу; ✓ компанія може стати надто залежною від одного ринку чи клієнтської групи, що підвищує вразливість до змін у сегменті; ✓ фокусуючись на конкретній ніші, компанія може втратити можливості, які пропонують інші ринки; ✓ якщо великий гравець вирішить увійти до ніші, він може швидко послабити позиції менших компаній завдяки своїм ресурсам; ✓ у тривалому періоді компанії може бути важко зберігати свою конкурентну перевагу, якщо ✓ компанія, яка зосереджується на вузькому сегменті, ризикує зазнати серйозних втрат у випадку несприятливих змін у ніші; ✓ для досягнення успіху в ніші потрібні точні маркетингові дослідження і чітке розуміння потреб споживачів

Джерело: складено автором на підставі опрацювання джерел [6], [43], [42], [19, с. 60]

**Порівняльна характеристика основних підходів до оцінки
конкурентоспроможності підприємства**

Переваги методу	Недоліки методу
1	2
1. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції - підхід ґрунтується на ідеї, що всі учасники ринку мають рівні умови, і ціна та якість товару чи послуги визначають конкурентоспроможність.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ глибоке теоретичне підґрунтя; ✓ орієнтований на довгострокове збереження конкурентоспроможності; ✓ забезпечує стратегічне бачення ринку; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ вимагає високої кваліфікації аналітиків; ✓ складність адаптації до динамічних ринків; ✓ може ігнорувати оперативні аспекти;
2. Метод анкетування – збирає дані безпосередньо від споживачів або експертів через анкети для оцінки конкурентних переваг і недоліків	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ легкість збору даних; ✓ швидке отримання результатів; ✓ дозволяє врахувати думку клієнтів, партнерів чи співробітників; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ суб'єктивність відповідей; ✓ можливість отримання викривлених даних через неправильне формулювання питань; ✓ не враховує об'єктивних ринкових показників;
3. Рейтингова оцінка – конкурентоспроможність підприємства оцінюється за допомогою виставлення балів чи рангу за різними критеріями.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ простота реалізації; ✓ дозволяє швидко оцінити конкурентів за ключовими параметрами; ✓ візуалізація порівняльного аналізу; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ може бути суб'єктивною через вибір критеріїв; ✓ недостатня глибина аналізу; ✓ не враховує динамічні зміни;
4. Метод „еталону” (графічний метод) – використовує графіки для порівняння показників підприємства з лідерами ринку (еталонами).	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ наглядність результатів; ✓ легкість ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства; ✓ ефективний для порівняння з лідерами ринку; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ орієнтований лише на зовнішні показники; ✓ вимагає наявності точного еталону; ✓ не враховує специфіку підприємства;
5. Метод різниць – передбачає оцінку різниці між власними показниками та показниками конкурентів.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ детальний порівняльний аналіз конкурентів; ✓ дозволяє визначити конкретні відхилення від середніх значень; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ обмежена придатність для багатофакторного аналізу; ✓ висока чутливість до точності вхідних даних;
6. Метод рангів – передбачає призначення рангу кожному підприємству за кожним критерієм, з подальшим підсумовуванням.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ простота реалізації; ✓ використання як для кількісних, так і для якісних показників; ✓ універсальність для різних сфер; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ суб'єктивність ранжування; ✓ може недооцінювати складні взаємозв'язки між факторами;
7. Метод балів полягає у оцінці підприємства за певними критеріями і нарахуванням балів за досягнуті результати.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ гнучкість у виборі критеріїв оцінки; ✓ зручність для кількісного аналізу; ✓ простота обробки результатів; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ вибір вагових коефіцієнтів може бути суб'єктивним; ✓ не враховує якісних характеристик;
8. Матричний метод Бостонської консультативної групи (BCG) полягає у оцінці бізнесу за допомогою матриці, що включає показники зростання ринку та частки підприємства на ринку.	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ дозволяє оцінити життєвий цикл продуктів; ✓ підходить для диверсифікованих компаній; ✓ визначає напрямки інвестицій; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ не враховує конкурентів і зовнішні фактори; ✓ обмежена аналітична глибина; ✓ спрощене уявлення про ринок;
9. Матричний метод „Привабливість-конкурентоспроможність” („McKinsey – GE”) – базується на оцінці привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства на цьому ринку.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ враховує широкий спектр факторів; ✓ застосовується для багатофакторного аналізу; ✓ забезпечує стратегічний підхід до управління портфелем бізнесу; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ складність реалізації; ✓ високі вимоги до аналітичних даних; ✓ потребує значних ресурсів;
10. Матриця Портера – передбачає оцінку конкурентоспроможності на основі п'яти сил конкуренції: загрози нових учасників, загроза замінників, сила постачальників, сила покупців, рівень конкуренції.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ враховує взаємодію конкурентних сил; ✓ орієнтується на стратегічне управління; ✓ актуальна для складних ринкових умов; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ складність в реалізації для малого бізнесу; ✓ орієнтована більше на зовнішні фактори, ніж на внутрішні можливості;
11. SWOT-аналіз полягає у оцінці сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ простота та універсальність; ✓ дозволяє врахувати як зовнішні, так і внутрішні аспекти; ✓ створює основу для стратегічного планування; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ суб'єктивність оцінок; ✓ не враховує пріоритетність виявлених факторів; ✓ не пропонує конкретних інструментів для вирішення проблем;
12. Диференціальний метод - оцінка конкурентоспроможності через кількісне порівняння окремих показників підприємства з еталонними або середньоринковими значеннями.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ дає змогу провести кількісну оцінку конкурентоспроможності; ✓ підходить для оцінки окремих параметрів (ціна, якість, сервіс); ✓ простота реалізації за наявності релевантних даних; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ обмежений обсяг аналізованих показників; ✓ не враховує взаємозв'язки між факторами, що можуть впливати на конкурентоспроможність; ✓ результати залежать від правильного вибору еталону;
13. Профіль полярностей – візуалізація конкурентних позицій підприємства у вигляді профілю з оцінкою за ключовими параметрами.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ дає можливість комплексної оцінки конкурентоспроможності шляхом візуалізації ключових показників ✓ підтримує наочне порівняння підприємств або продуктів за багатьма параметрами одночасно; ✓ підходить для демонстрації динаміки змін конкурентних позицій у часі; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ складність у визначенні вагових коефіцієнтів для різних параметрів; ✓ візуалізація може бути суб'єктивною та залежати від вибору параметрів для аналізу; ✓ не завжди враховує якісні аспекти, які можуть мати значний вплив на конкурентоспроможність;

14. Побудова „гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності” - графічне представлення конкурентоспроможності підприємства у багатовимірному просторі, що відображає рівень розвитку за обраними показниками.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ забезпечує візуалізацію конкурентних переваг у багатовимірному просторі; ✓ дозволяє одночасно оцінювати велику кількість параметрів, забезпечуючи комплексний підхід; ✓ графічна форма подачі полегшує інтерпретацію результатів та ідентифікацію сильних/слабких сторін; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ вибір параметрів і їхня вага можуть бути суб'єктивними; ✓ побудова багатокутника вимагає точних даних та ретельного аналізу; ✓ не завжди враховує зовнішні фактори (наприклад, зміни на ринку чи вплив конкурентів);
15. SNW-аналіз - інструмент стратегічного аналізу, який використовується для оцінки внутрішніх факторів підприємства з погляду їхньої сили (S), нейтральності (N) або слабкості (W).	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Простота та наочність ✓ Сфокусованість на внутрішніх ресурсах ✓ Більш гнучкий, ніж SWOT ✓ Корисний для формування конкретних стратегій 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Суб'єктивність оцінки ✓ Не враховує зовнішнє середовище ✓ Потребує доповнення іншими методами ✓ Можливість переоцінки нейтральних елементів

Джерело: складено автором на основі опрацювання джерел [18], [46], [53], [33], [49]