

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління конкурентними перевагами підприємства»**

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Малашенко Анна Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена БАРАКСІНА

Полтава – 2024 року

ВСТУП

Актуальність дослідження управління конкурентними перевагами підприємства зумовлена стрімким розвитком ринкових умов і зростаючою конкуренцією у глобалізованій економіці. Ефективне управління конкурентними перевагами є ключовим фактором виживання та розвитку підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. В сучасному бізнесі інновації, гнучкість і швидкість адаптації до змін стають вирішальними для досягнення успіху. Вивчення методів і стратегій управління конкурентними перевагами дозволяє підприємствам не лише зберігати, але й посилювати свої позиції на ринку. Успішне управління конкурентними перевагами сприяє підвищенню ефективності виробництва, якості продукції та задоволеності клієнтів.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентними перевагами підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких **завдань**:

- визначити теоретико-методичні основи управління конкурентними перевагами підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- виконати оцінку управління конкурентними перевагами підприємства;
- обґрунтувати окремі шляхи удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства.

Об'єктом дослідження є управління конкурентними перевагами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні аспекти щодо управління конкурентними перевагами підприємства.

Інформаційною базою даного дослідження є вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту управління витратами підприємства; періодичні видання економічного спрямування; матеріали статистичної, бухгалтерської та оперативної звітності підприємства.

Методи дослідження. Робота виконувалась з використанням загальнонаукових методів дослідження об'єкта та специфічних методів економічних та економіко-математичних досліджень, зокрема, методу логічного та наукового аналізу для визначення сутності економічних показників результативності підприємства; основних положень менеджменту для дослідження питань з управління витратами господарюючого суб'єкта; методи математичної статистики: індексний аналіз, графічний метод тощо.

Практична значущість роботи полягає у розгляді окремих аспектів управління конкурентними перевагами підприємства, оцінці поточного стану управління конкурентними перевагами підприємства. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на покращення управління конкурентними перевагами підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі доповідей на чотирьох конференціях: науково-практична конференція за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик, наукова конференція здобувачів вищої освіти ступенів Бакалавр, Магістр Полтавського державного аграрного університету за підсумками науково-практичних досліджень в 2023 році.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 46 сторінок основного тексту, містить 8 таблиць, 15 рисунків, 31 літературне джерело, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринкових відносин проблема управління конкурентними перевагами підприємства набуває особливої актуальності. Конкуренція стає дедалі інтенсивнішою, а ринки – більш насиченими, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх стратегій і тактик для збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Підприємства, що займаються виробництвом паперових та картонних виробів, стикаються з численними викликами, включаючи зміну споживчих вподобань, розвиток нових технологій, посилення екологічних вимог та зростання конкуренції як на національному, так і на міжнародному рівнях. У таких умовах стає вкрай важливо ідентифікувати та ефективно використовувати свої конкурентні переваги для забезпечення сталого розвитку та зростання.

Науковий інтерес до цієї проблеми обумовлений необхідністю розробки нових підходів та методів управління, що дозволяють не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й проактивно впливати на ринкове середовище. Вивчення факторів, що визначають конкурентні переваги підприємства, дозволяє краще зрозуміти механізми формування цінностей для споживачів та розробити стратегії, які сприяють підвищенню ринкової частки та покращенню фінансових показників.

Поняття «конкурентна перевага» ввів в ужиток і обґрунтував відомий американський економіст Майкл Портер в кінці 1970-х. На його думку «конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів» [1].

Проблема формування та досягнення конкурентних переваг підприємства залишається актуальною темою досліджень сьогодення, це пояснюється складністю обговорюваної проблеми та великою різноманітністю підходів до її ідентифікації та оцінки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Узагальнена сутнісна характеристика дефініції «конкурентна перевага»

Джерело: узагальнено автором на основі [2,3]

Конкурентні переваги дозволяють організації мати рентабельність вище середньої для компаній цієї галузі чи цього сегменту ринку (що забезпечується більш високою ефективністю використання ресурсів) та завоювати міцні позиції на ринку [4, с. 213].

Управління конкурентними перевагами підприємства – це процес виявлення, розвитку та використання унікальних характеристик і можливостей підприємства, що дозволяють йому досягати кращих результатів у порівнянні з конкурентами. Це стратегічний підхід, що включає аналіз ринкової ситуації,

ідентифікацію сильних і слабких сторін, а також розробку і реалізацію заходів для зміцнення позицій підприємства на ринку (рис. 1.2).

Конкурентними перевагами підприємства можуть виступати: частка ринку, обсяг продажу, фінансові результати (чистий прибуток, рентабельність, собівартість виробництва), товарооборот продукції, показники продуктивності праці та ефективності використання персоналу підприємства, ресурсовіддача, коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів [2].



Рис. 1.2. Особливості процесів управління конкурентними перевагами у сучасних умовах

Джерело: узагальнено автором на основі [6,7]

Ефективність діяльності підприємства та його становище серед конкурентів значною мірою залежать від вмілого управління його конкурентними перевагами. Врахування та використання різноманітних

критеріїв оцінки конкурентних переваг є необхідним для забезпечення всебічного та комплексного аналізу поточного стану підприємства, а також для розробки стратегій, які дозволять максимально ефективно використовувати наявні ресурси та можливості (рис. 1.3).

Фінансові показники

- Прибутковість: Вимірюється за допомогою показників рентабельності, таких як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та чистий прибуток.
- Виручка та її динаміка: Аналіз зростання виручки та її стабільність у різні періоди.
- Вартість акцій: Оцінка ринкової капіталізації та динаміка цін на акції (для публічних компаній).

Ринкова позиція

- Частка ринку: Вимірюється як відсоток ринку, який контролює підприємство в порівнянні з основними конкурентами.
- Темпи зростання ринку: Аналіз здатності підприємства зростати швидше за ринок.

Продуктові та технологічні переваги

- Інноваційність продуктів: Кількість нових продуктів, патентів і технологічних розробок.
- Якість продукції: Відгуки споживачів, сертифікації якості та відповідність стандартам.
- Технологічний рівень: Використання сучасних технологій у виробництві та управлінні.

Операційна ефективність

- Витрати виробництва: Аналіз собівартості продукції та здатність контролювати витрати.
- Логістика та управління ланцюгами поставок: Ефективність управління запасами, швидкість доставки та співпраця з постачальниками.
- Продуктивність праці: Вимірюється показниками виручки на одного працівника або іншими показниками продуктивності.

Маркетингова стратегія та впізнаваність бренду

- Брендова впізнаваність: Відомість бренду серед споживачів та лояльність клієнтів.
- Маркетингові канали: Ефективність використання різних каналів просування (онлайн, офлайн).
- Клієнтська база: Розмір та якість клієнтської бази, а також рівень задоволеності клієнтів.

Організаційна продуктивність

- Менеджмент та лідерство: Якість управлінського складу, стратегічне бачення та здатність до прийняття рішень.
- Корпоративна культура: Рівень залученості працівників, організаційні цінності та внутрішні комунікації.
- Гнучкість та адаптивність: Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов та внутрішні зміни.

Екологічна та соціальна відповідальність

- Екологічна стійкість: Впровадження екологічно чистих технологій, управління відходами та енергозбереження.
- Соціальна відповідальність: Внесок у розвиток місцевих громад, дотримання етичних стандартів та забезпечення безпечних умов праці.

Рис. 1. 3. Ключові критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [8,9,10,11,12]

Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства охоплюють фінансові, ринкові, продуктово-технологічні, операційні, маркетингові, організаційні та соціально-екологічні аспекти його діяльності. Це забезпечує комплексний підхід до аналізу, дозволяючи всебічно оцінити сильні сторони підприємства та виявити можливості для подальшого розвитку.

Фінансові показники дозволяють оцінити економічну стабільність і здатність підприємства генерувати прибуток. Ринкова позиція визначає, наскільки успішно підприємство конкурує на ринку та які його перспективи зростання. Продуктові та технологічні переваги вказують на інноваційний потенціал і здатність підприємства пропонувати високоякісну продукцію.

Операційна ефективність відображає внутрішню ефективність процесів та здатність підприємства оптимізувати витрати. Маркетингова стратегія та впізнаваність бренду вказують на здатність підприємства приваблювати та утримувати клієнтів. Організаційна спроможність показує ефективність управління та корпоративну культуру, що є важливими для довгострокового успіху.

Нарешті, екологічна та соціальна відповідальність стають дедалі важливішими у сучасному бізнес-середовищі, впливаючи на репутацію підприємства та його здатність відповідати на виклики сталого розвитку.

Таким чином, використання різних критеріїв оцінки дозволяє всебічно аналізувати конкурентні переваги підприємства та розробляти ефективні стратегії для їх підсилення та використання.

Як наголошує дослідниця: [13] «головною метою українських підприємств на шляху забезпечення певних конкурентних переваг є освоєння нових ринків збуту, підвищення іміджу компанії, залучення нових інвесторів, забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі»

Для реалізації цієї мети дослідниця [14] пропонує використовувати наступні методи:

- оптимізація розподілу ресурсів компанії в напрямку забезпечення їх найвищої ефективності використання та мінімізації непродуктивних витрат;

- визначення змісту та характеру можливих конкурентних переваг певного підприємства;

- формування стратегічного планування на підприємстві, що забезпечить системне бачення змісту необхідних заходів для формування комплексних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Управління конкурентними перевагами значно впливає на ефективність діяльності підприємства та його становище серед конкурентів. Основні аспекти цього впливу включають збільшення продажів, підвищення прибутковості, розширення ринкової частки та зміцнення фінансової стабільності[15].

Ефективне управління конкурентними перевагами допомагає підприємству залучати нових клієнтів і збільшувати обсяги продажів. Це досягається через пропонування унікальних продуктів або послуг, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж пропозиції конкурентів. Крім того, підтримка високого рівня задоволеності клієнтів сприяє їх утриманню та повторним продажам. Постійне вдосконалення продуктів і сервісів підвищує лояльність клієнтів, що також позитивно впливає на обсяги продажів [16].

Підприємства, які успішно управляють своїми конкурентними перевагами, можуть оптимізувати витрати на виробництво та операційну діяльність. Це дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити рентабельність компанії. Водночас, можливість встановлювати конкурентоспроможні ціни без шкоди для якості продукції дозволяє залучати більше клієнтів і збільшувати доходи. Таким чином, оптимізація витрат і цінова політика сприяють зростанню прибутковості підприємства.

Вміле управління конкурентними перевагами дозволяє підприємству розширювати свою присутність на нових ринках. Проникнення на нові ринки потребує адаптації продуктів і послуг до місцевих умов та потреб споживачів, що можливо завдяки гнучкості та інноваційності компанії. Крім того, підвищення конкурентоспроможності на існуючих ринках досягається через постійне вдосконалення продукції та послуг, що дозволяє компанії витримувати конкуренцію та утримувати свої позиції.

Розвиток різних напрямків бізнесу допомагає підприємству знижувати ризики та забезпечувати фінансову стабільність. Диверсифікація продуктового портфеля та ринків збуту знижує залежність від окремих джерел доходу та мінімізує вплив негативних факторів на бізнес. Сильна ринкова позиція та конкурентні переваги сприяють залученню інвестицій для подальшого розвитку [17]. Інвестори більше схильні вкладати кошти в компанії, які демонструють стабільний ріст, високий рівень інновацій та конкурентоспроможність.

Таким чином, управління конкурентними перевагами є ключовим фактором успіху підприємства. Воно вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції в інновації, розвиток персоналу, покращення якості, ефективний маркетинг та побудову міцних клієнтських стосунків. Виконання цих заходів дозволяє підприємству підвищувати свою ефективність, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати довгостроковий успіх в умовах конкурентного ринку.

Отже, дослідження проблеми управління конкурентними перевагами підприємства є надзвичайно актуальним у контексті сучасних економічних реалій. Науково обґрунтовані підходи до управління конкурентними перевагами можуть суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність на ринку, що в кінцевому результаті сприятиме економічному зростанню та розвитку галузі в цілому.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю було зареєстровано 28.серпня 2019 року. Розмір статутного капіталу організації складає 1 000 000,00 грн. Основним видом діяльності товариства є виробництво інших виробів з паперу та картону, за КВЕД це 17.29 клас, який включає: виробництво етикеток, виробництво фільтрувального паперу та картону, виробництво паперових і картонних бобін, котушок, шпулей тощо, виробництво лотків для яєць та інших паперових формованих пакувальних виробів, виробництво дрібних паперових предметів, виробництво перфорованого паперу і картону для жакардових машин. Крім зазначеного виду діяльності, товариство з обмеженою відповідальністю має право займатися іншими видами діяльності не заборонені чинним законодавством [18]. Цілями діяльності товариства є задоволення потреб ринку, шляхом виробництва, торгівельної посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, зовнішньоекономічної діяльності з метою отримання прибутку. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в банках, печатку зі своїм найменуванням, фірмові бланки та інші реквізити. Виплата дивідендів здійснюється за рахунок чистого прибутку товариства особам, які були учасниками товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів пропорційно до розміру їхніх часток [19,20].

Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Підприємство конкурує з виробниками однотипної продукції не тільки свого регіону, але, в цілому на всій території країни, завдяки креативному підходу до розробки та просування продукції (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Етапи виробничої діяльності досліджуваного підприємства за 2021 – 2023рр.

Вагомим напрямом оцінювання діяльності будь якого господарюючого суб'єкта є аналіз його майнового стану за даними фінансової звітності. Підсумки аналізу майна (рис. 2.2) вказують про наявність позитивних тенденцій у майновому стані підприємства. У 2023 році вартість майна у порівнянні з 2022 роком зросла 4 399,2 (або на 26,5%), 2022 рік, також характеризується ростом вартості майна у порівнянні з 2021 роком збільшилась на 13677,5 тис. грн (або більш чим в 5 разів). Слід відмітити повільне зростання необоротних активів з 2021 до 2022 року на 22,2 тис. грн (або на 14,91%), а потім різке збільшення у 2023 році на 3544,5 тис. грн. Необхідно відзначити значне збільшення оборотних активів у 2022 році порівняно з 2021 роком на 13655,3 тис. грн, з подальшим незначним зростанням у 2023 році на 854,7 тис. грн у порівнянні з тим самим 2022 року. Таким чином, дані аналізу свідчать про значне зростання загальної вартості майна, особливо у 2023 році. Найбільше зростання спостерігалось у необоротних активах у 2023 році, що може свідчити про значні інвестиції у довгострокові активи. Оборотні активи значно зросли у 2022 році і стабілізувалися у 2023 році.

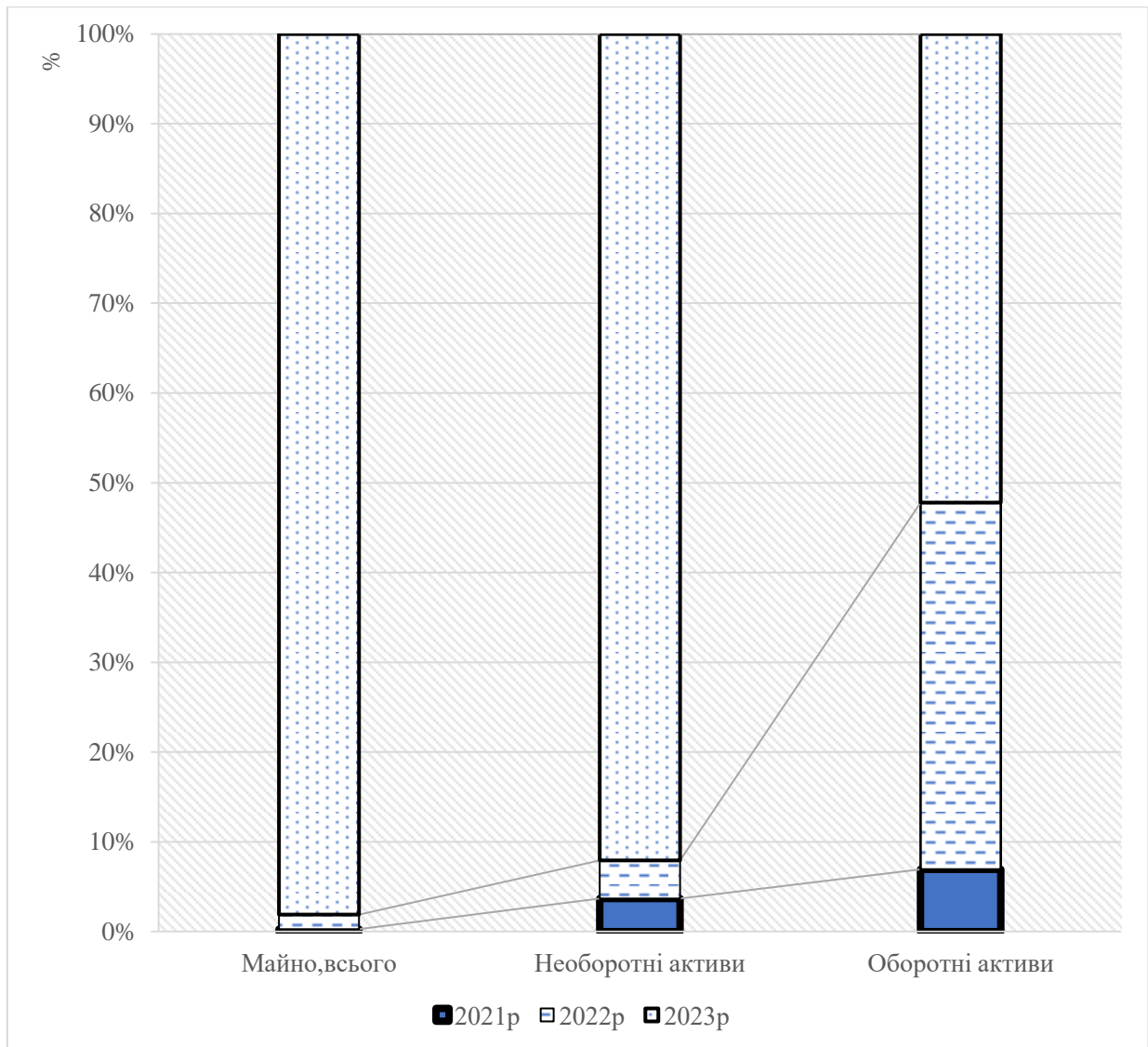


Рис. 2.2. Динаміка активів підприємства за 2021 – 2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Слід акцентувати увагу на значному зростанні загальної вартості майна в 2023 році порівняно з попередніми роками, що свідчить про загальне зростання активів товариства (табл. 2.2). Помітне збільшення в 2023 році необоротних активів та основних засобів (на 3544,5 тис. грн і 3527,6 тис. грн відповідно), свідчить про значні інвестиції в довгострокові активи. Це пов'язано з розширенням виробництва та придбанням нових активів. Незначне збільшення оборотних активів на 854,7 тис. грн (5,20%) у 2023 році порівняно з базовим роком вказує на стабілізацію оборотних активів після значного зростання в

2022 році. Зменшення запасів на 89,3 тис. грн (-8,27%) у 2023 році, може свідчити про незначне зниження ефективності управління запасами.

Таблиця 2.1

Динаміка активів підприємства за 2021 – 2023 рр.

| Показники | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | 2023 р. до 2021р. (+,-) |
|---|----------|-------|----------|-------|----------|-------|-------------------------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | |
| Майно, всього | 2937,30 | 100 | 16614,8 | 100 | 21014,00 | 100 | +18077,70 |
| Необоротні активи | 149,00 | 5,07 | 171,2 | 1,03 | 3 715,70 | 17,68 | +3566,70 |
| Основні засоби | 149,00 | 5,07 | 167,8 | 1,01 | 3 695,40 | 17,59 | +3546,40 |
| Оборотні активи | 2788,30 | 94,93 | 16443,6 | 98,97 | 17298,30 | 82,32 | +14509,70 |
| Запаси | 1 344,30 | 45,76 | 1 079,50 | 6,49 | 990,20 | 4,72 | -351,1 |
| Готова продукція | 1 130,10 | 38,47 | 807,2 | 4,86 | 819,80 | 3,90 | -310,30 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію | 1 107,20 | 37,69 | 404,3 | 2,43 | 815,20 | 3,88 | -291,80 |
| Гроші та їх еквіваленти | 297,7 | 10,14 | 258,6 | 1,56 | 356,70 | 1,69 | +59,00 |

Незначне зниження готової продукції на 310,30 тис. грн у 2023 році свідчить про незначні перебої у виробництві підприємства. Також слід відмітити значне зниження дебіторської заборгованості за товари на 291,80 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення обсягу продажів на умовах відстрочки платежу та фінансовій дисципліні покупців. Збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 59 тис. грн у 2023 році можна вважати позитивним показником, оскільки свідчить про покращення ліквідності компанії. Загалом, підприємство демонструє стабільність з ознаками фінансового поліпшення. Ці фактори разом вказують на загальне зміцнення фінансового стану підприємства.

Для оцінювання джерел утворення капіталу підприємства також використаємо прийоми горизонтального і вертикального аналізу балансу (рис. 2.3). Спостерігається значний ріст джерел формування капіталу протягом аналізованого періоду. З 2021 до 2022 року капітал зріс більш ніж в 5 разів, а з 2022 до 2023 року – ще на 26,5%. Це може свідчити про значне залучення додаткових фінансових ресурсів, що може бути результатом зовнішніх інвестицій та зростання боргових зобов'язань.

Власний капітал знизився з 436,5 тис. грн в 2021 році до 299 тис. грн в 2022 році, що є суттєвим зменшенням (приблизно на 31,5%). У 2023 році він незначно зріс до 305, 0 тис. грн, що на 2% більше ніж у попередньому році.

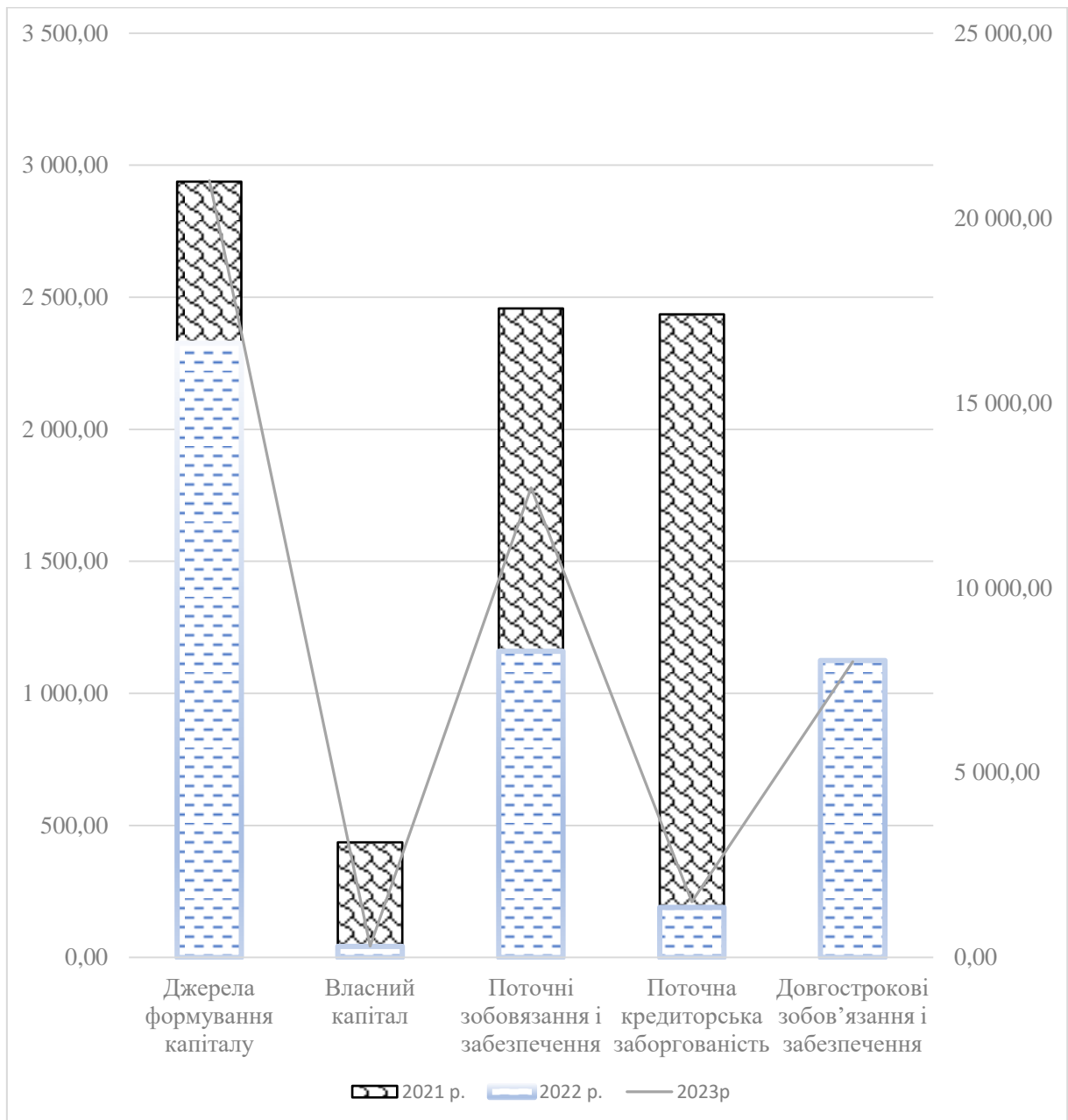


Рис. 2.3. Динаміка пасивів підприємства за 2021 – 2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Зниження власного капіталу в 2022 році може свідчити про втрати, які не були покриті доходами. Поточні зобов'язання і забезпечення також зросли за аналізований період. З 2021 до 2022 року зростання склало більше ніж в 3 рази,

а з 2022 до 2023 року – ще на 53.5%. Це може свідчити про збільшення кредиторської заборгованості, що може підвищувати ризики ліквідності.

Поточна кредиторська заборгованість зменшилась з 2435 тис. грн у 2021 році до 1353 тис. грн у 2022 році (на 44.4%), а потім зросла до 1504 тис. грн у 2023 році (на 11.1%). Зменшення її розміру у 2022 році може свідчити про поліпшення управління заборгованістю або сплату значної частини заборгованостей, але подальше зростання в 2023 році може бути сигналом про початок нових фінансових труднощів та збільшення закупівель в кредит.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення різко зросли з 43 тис. грн у 2021 році до 8035 тис. грн у 2022 році, а потім незначно знизились до 8000 тис. грн у 2023 році. Таке різке збільшення в 2022 році може свідчити про залучення довгострокових кредитів або інших зобов'язань, що може використовуватись для фінансування довгострокових проектів.

Таким чином, протягом аналізованого періоду спостерігається значне зростання загальних джерел формування капіталу, значна зміна структури зобов'язань (як короткострокових, так і довгострокових). Зниження власного капіталу в 2022 році та його незначне відновлення в 2023 році може свідчити про тимчасові фінансові труднощі або значні інвестиції, які ще не почали приносити дохід. Високий рівень поточних та довгострокових зобов'язань потребує уважного управління, щоб уникнути проблем з ліквідністю та платоспроможністю у майбутньому.

В умовах ринкової економіки основою економічного розвитку є прибуток, який виступає найважливішим показником ефективності роботи підприємства та джерелом його життєдіяльності. Зростання прибутку формує фінансову основу для розширення діяльності підприємства та задоволення соціальних і матеріальних потреб засновників і працівників. Прибуток дозволяє підприємству виконувати свої зобов'язання перед бюджетом, банками та іншими організаціями. Чистий прибуток є основним джерелом матеріального стимулювання будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки його збільшення

забезпечує стабільність роботи підприємства та розширює можливості для створення ефективної системи мотивації (рис. 2.4).

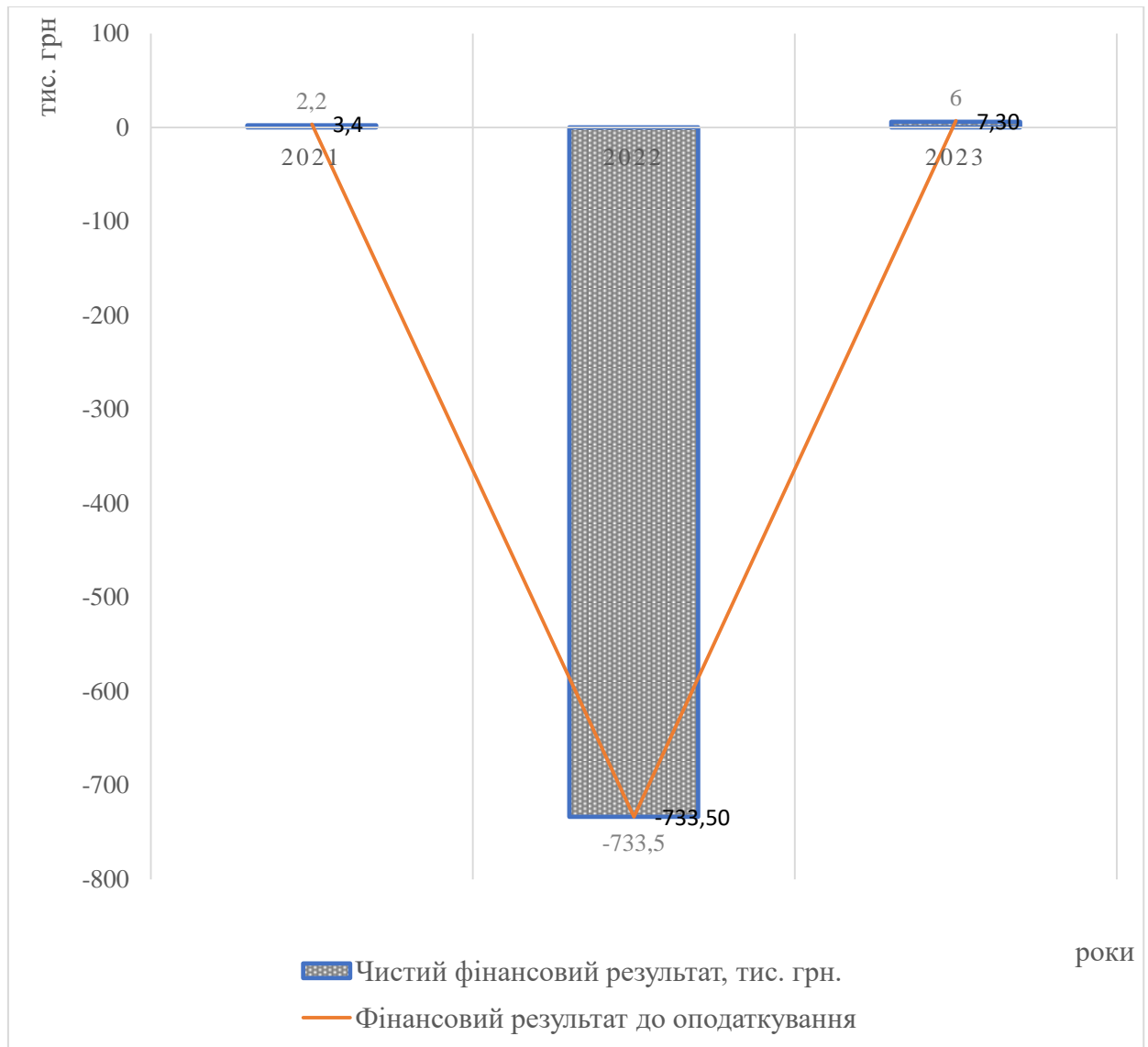


Рис. 2.4. Динаміка чистого фінансового результату підприємства за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Аналіз фінансових результатів підприємства за період 2021-2023 років виявив суттєві зміни в його фінансовому стані. У 2021 році підприємство продемонструвало невеликий, але позитивний чистий фінансовий результат, який склав 2,2 тис. грн, тоді як фінансовий результат до оподаткування становив 3,4 тис. грн. Ці показники свідчать про те, що підприємство працювало з мінімальним прибутком, забезпечуючи певний рівень фінансової

стабільності.

Проте у 2022 році фінансовий стан підприємства зазнав кардинальних змін, що проявилось у значних збитках. Чистий фінансовий результат склав - 733,5 тис. грн, а фінансовий результат до оподаткування – -733,50 тис. грн. Таке різке погіршення може свідчити про серйозні фінансові проблеми, які могли бути спричинені зовнішніми економічними умовами, внутрішніми управлінськими помилками або іншими факторами, що призвели до значного зниження доходів або збільшення витрат. Падіння фінансових показників вказує на необхідність ретельного аналізу причин кризи для розробки стратегії її подолання та запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

У 2023 році підприємство змогло відновити свою фінансову стабільність та навіть покращити результати порівняно з 2021 роком. Чистий фінансовий результат зріс до 6 тис. грн, а фінансовий результат до оподаткування – до 7,30 тис. грн. Це свідчить про успішне подолання кризи та ефективне управління, яке дозволило не лише відновити фінансові показники, але й досягти більшого прибутку. Відновлення фінансової стабільності може бути результатом впровадження нових стратегій, оптимізації витрат, збільшення доходів або інших позитивних змін у діяльності підприємства.

Загалом, аналіз фінансових результатів за трирічний період показав, що підприємство володіє певним рівнем стійкості та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проте для забезпечення довгострокової стабільності необхідно детально вивчити причини значного падіння фінансових показників у 2022 році та розробити стратегії для запобігання подібним кризовим ситуаціям у майбутньому. Це може включати вдосконалення управлінських процесів, диверсифікацію джерел доходів, поліпшення контролю за витратами та посилення стратегії ризик-менеджменту. Таким чином, підприємство зможе забезпечити стійкий розвиток та підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка управління конкурентними перевагами підприємства

Проведення PEST-аналізу є надзвичайно актуальним для досліджуваного підприємства з багатьох причин, адже дозволяє всебічно оцінити макроекономічне середовище, в якому працює підприємство, і визначити зовнішні чинники, що можуть впливати на його діяльність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз підприємства за 2023 рік

| Політичні (P) | Економічні (E) | Соціальні (S) | Технологічні (T) |
|---|---|---|--|
| 1. Законодавчі норми: підприємство може отримувати переваги завдяки відповідності екологічним стандартам та законодавству, що регулює виробництво паперових та картонних виробів. | 1. Вартість виробництва: завдяки ефективним процесам та оптимізації витрат, підприємство може пропонувати конкурентоспроможні ціни. | 1. Екологічна свідомість споживачів: підвищена увага до екологічно чистих продуктів може збільшити попит на продукцію підприємства. | 1. Інноваційні технології: використання сучасних технологій у виробництві дозволяє зменшити витрати та покращити якість продукції. |
| 2. Податкова політика: наявність податкових пільг для екологічно чистих виробництв може зменшити витрати підприємства. | 2. Рівень конкуренції: підприємство може виділитися завдяки інноваціям та якісній продукції, що допоможе утримати та розширити ринок. | 2. Споживчі вподобання: зростання інтересу до продуктів з вторинної сировини може сприяти підвищенню попиту на продукцію. | 2. Автоматизація виробництва: автоматизовані процеси можуть підвищити ефективність та знизити витрати. |
| 3. Торгові обмеження та митні тарифи: підприємство може скористатися перевагами відсутності митних бар'єрів для експорту продукції. | 3. Інфляція та валютні курси: стабільність економіки може позитивно впливати на попит та закупівельну спроможність споживачів. | 3. Зміни у стилі життя: підвищена увага до сталого розвитку може стимулювати споживачів вибирати екологічні продукти. | 3. Інновації в матеріалах: розробка нових видів паперу та картону, які є більш міцними або екологічними. |

Аналіз виявив декілька потенційно негативних зовнішніх чинників, які можуть впливати на діяльність підприємства. Політичні фактори, такі як зміни

в законодавстві щодо охорони навколишнього середовища, можуть вимагати значних інвестицій у модернізацію виробничих процесів для відповідності новим стандартам, що збільшує витрати підприємства. Економічні ризики включають можливі коливання вартості сировини та енергоресурсів, що може негативно вплинути на собівартість продукції та фінансову стабільність. Інфляція та коливання валютних курсів також можуть створювати додаткові фінансові навантаження, знижуючи прибутковість. Соціальні фактори, такі як зміни у стилі життя та споживчих вподобаннях, можуть вимагати від підприємства швидкої адаптації до нових ринкових умов, що також несе ризики. Нарешті, технологічні зміни, зокрема необхідність постійних інвестицій у нові технології та автоматизацію, можуть вимагати значних фінансових ресурсів, що може бути викликом для підприємства.

Незважаючи на зазначені ризики, аналіз також виявив численні позитивні напрями, які створюють можливості для розвитку підприємства. Політичні ініціативи, такі як податкові пільги для екологічно чистих виробництв, можуть значно знизити витрати підприємства та стимулювати інвестиції у стійкі технології. Економічні фактори, включаючи ефективні виробничі процеси та оптимізацію витрат, дозволяють підприємству пропонувати конкурентоспроможні ціни, що допомагає утримувати та розширювати ринки збуту. Позитивні соціальні зміни, такі як зростання екологічної свідомості та підвищення попиту на екологічно чисті продукти, сприяють збільшенню попиту на продукцію підприємства, вироблену з вторинної сировини. Технологічні інновації, включаючи автоматизацію виробничих процесів та розробку нових матеріалів, дозволяють підприємству зменшити витрати, покращити якість продукції та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, стратегічне використання політичних, економічних, соціальних та технологічних можливостей дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стабільне зростання і розвиток.

Сучасна ситуація на міжнародному ринку та події, що відбуваються в країні, вимагають постійного моніторингу діяльності підприємства з метою виявлення та запобігання ризикам, що можуть виникати, а також мінімізації їхніх наслідків (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства за 2023 рік

| Сильні сторони: | Слабкі сторони: |
|--|--|
| 1. Широкий асортимент продукції | 1. Обмежений ринок збуту |
| 2. Висока якість виробів | 2. Відсутність інвестицій у маркетинг і реклам |
| 3. Ефективні виробничі процеси | 3. Низька автоматизація виробництва |
| 4. Досвідчений персонал | 4. Залежність від змін цін на сировину |
| 5. Доступність відновлюваних ресурсів | 5. Обмежені можливості для інновацій |
| Можливості: | Загрози: |
| 1. Розширення на нові ринки | 1. Зростання конкуренції від імпорتنих товарів |
| 2. Впровадження нових екологічних технологій | 2. Зміни в екологічному законодавстві |
| 3. Розвиток інтернет-торгівлі | 3. Підвищення вартості енергоресурсів |
| 4. Збільшення інвестицій у маркетинг | 4. Економічна нестабільність |
| 5. Партнерство з екологічними організаціями | 5. Технологічні зміни та інновації у галузі |

Проведений SWOT-аналіз виробника картонної продукції виявив ряд ключових аспектів, які слід враховувати для стратегічного управління діяльністю підприємства. Підприємство має широкий асортимент високоякісної продукції, ефективні виробничі процеси та досвідну робочу силу. Доступність відновлюваних ресурсів дозволяє зменшити екологічний вплив виробництва.

Слабкими сторонами підприємства є обмежений ринок збуту та відсутність інвестицій у маркетинг і рекламу можуть обмежувати можливості розвитку.

Підприємство може розглядати можливості розширення на нові ринки, використання нових екологічних технологій та розвитку інтернет-торгівлі для залучення нових клієнтів.

Однак, підприємство також повинне уважно відстежувати загрози, такі як зростання конкуренції від імпорتنих товарів, зміни в екологічному законодавстві та підвищення вартості енергоресурсів.

Загалом, врахування цих факторів допоможе підприємству зрозуміти свої можливості та загрози, а також розробити ефективну стратегію для досягнення успіху на ринку.

Для більш глибокого розуміння конкурентного середовища потрібно аналізувати конкретні фактори, що впливають на конкурентну боротьбу на ринку. Аналіз п'яти сил Портера надасть цю конкретизацію, такий аналіз дозволить зосередитися на стратегічних аспектах управління, визначити конкурентні переваги та слабкі сторони, і врешті-решт забезпечить підприємство інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз п'яти сил Портера для досліджуваного підприємства за 2023 рік

| Сила конкуренції від інших учасників на ринку | Оцінка (від 1 до 5) | Ключові аспекти / Пояснення |
|--|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Кількість конкурентів | 4 | Велика кількість виробників картонних коробок на ринку |
| Рівень диференціації продукції | 3 | Можливість конкурентів виготовити аналогічні продукти |
| Стратегії конкурентів | 4 | Конкуренти можуть використовувати агресивне ціноутворення або маркетингові акції |
| Середнє значення | 3,67 | x |
| Загроза від потенційних вторгнень нових учасників | Оцінка (від 1 до 5) | Ключові аспекти / Пояснення |
| Бар'єри для входу на ринок | 3 | Високі витрати на вступ на ринок, потреба у великих інвестиціях |
| Можливість швидкого наростання обсягів виробництва | 4 | Низькі перешкоди для швидкого росту нових учасників |
| Бренд і репутація підприємства | 2 | Існуючі учасники мають відомі бренди та відносно добру репутацію |
| Середнє значення | 3,0 | x |
| Загроза від товарів-замінників | Оцінка (від 1 до 5) | Ключові аспекти / Пояснення |
| Ціна та якість замінників | 3 | Існує конкуренція з альтернативними упаковками (пластикові контейнери тощо) |
| Вартість зміни постачальника | 2 | Постачальники можуть швидко перейти до альтернативних матеріалів |
| Лояльність клієнтів | 4 | Лояльність покупців до існуючих продуктів і брендів |

Продовження таблиці 2.4

| 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------|------------------------|---|
| Середнє значення | 3,0 | x |
| Диктат цін від покупців | Оцінка (від 1 до 5) | Ключові аспекти / Пояснення |
| Кількість покупців | 4 | Велика кількість покупців зі зростанням сектора упаковки |
| Кількість витрат покупців | 3 | Заощадження витрат на упаковку може бути ключовою метою |
| Можливість заміни покупця | 3 | Покупці можуть легко перейти до інших постачальників |
| Середнє значення | 3,33 | x |
| Вплив постачальників сировини | Оцінка (від 1 до 5) | Ключові аспекти / Пояснення |
| Кількість постачальників | 3 | Наявність кількох постачальників картону може знизити ризик |
| Кількість конкурентів | 2 | Велика кількість виробників картону може збільшити конкуренцію |
| Важливість постачальників | 4 | Наявність високоякісної картонної сировини визначає якість кінцевого продукту |
| Середнє значення | 3,0 | x |

Середні оцінки для кожної з п'яти сил Портера показують, що найбільш важливими факторами для підприємства є сила конкуренції від інших учасників на ринку та диктат цін від покупців, оцінені відповідно на 3, 67 і 3,33 бали. Загальна оцінка середніх значень становить 3,06, що свідчить про середню конкурентну ситуацію на ринку для підприємства. Тому, для зміцнення своїх позицій, підприємство повинне звернути особливу увагу на управління конкуренцією та взаємодію з покупцями.

Після проведення глибокого аналізу п'яти сил конкуренції за моделлю Портера для досліджуваного підприємства, ми отримали важливу інформацію про зовнішнє конкурентне середовище та його вплив на підприємство. Проте, для більш повного розуміння конкурентних переваг і позицій підприємства на ринку, необхідно зосередитися на внутрішніх факторах конкурентоспроможності.

Наступним кроком є побудова багатокутника конкурентоспроможності, який дозволить візуально оцінити ключові аспекти діяльності підприємства, такі як якість продукції, ціна, рівень інновацій, вплив постачальників та

покупців, рівень конкуренції та впізнаваність бренду (рис. 2.5). Цей інструмент допоможе наочно побачити сильні та слабкі сторони підприємства і розробити стратегії для зміцнення його позицій на ринку. Кожен фактор оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 - найгірший показник, 5 - найкращий показник.

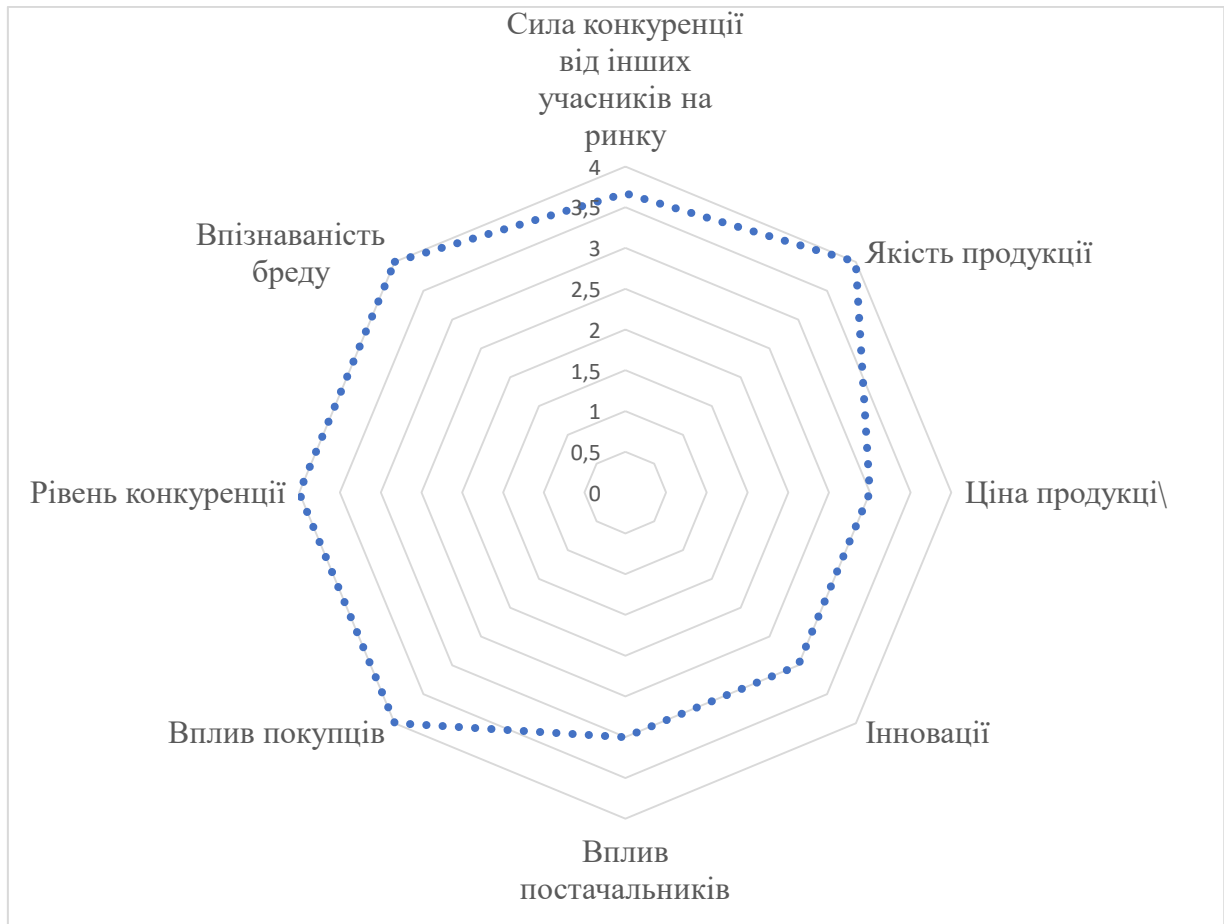


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за 2023 рік

Велика кількість конкурентів і можливість швидкої зміни їхніх стратегій створюють високий рівень конкуренції на ринку. Підприємству потрібно зосередитися на розробці унікальних ціннісних пропозицій або диференціації своєї продукції. Істотний вплив покупців на ціноутворення продукції доповнюється витратами і можливістю заміни постачальників. Підприємству варто розробити стратегії для збереження лояльності клієнтів і вдосконалення процесів з метою зниження витрат для покупців. Наявність кількох постачальників картону надає певну гнучкість, однак велика кількість

виробників цього матеріалу може підвищити конкуренцію серед постачальників. Підприємству слід підтримувати стабільні відносини з постачальниками і шукати способи зниження витрат на сировину.

Таким чином, досліджуване підприємство має значні конкурентні переваги, проте для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку йому необхідно зосередитися на підвищенні інноваційності, оптимізації цінової політики та розвитку маркетингових стратегій. Це дозволить не лише зберегти існуючі конкурентні переваги, але й створити нові, що забезпечать стійке зростання та успіх у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства за 2023 рік

| Привабливість ринку | | | Конкурентна позиція підприємства | | |
|---------------------------------|------------|--|----------------------------------|------------|--|
| Фактор | Бал | Коментар | Фактор | Бал | Коментар |
| Розмір ринку | 4 | Ринок картонних коробок є великим, має значну місткість. | Якість продукції | 4 | Висока якість продукції є сильною стороною підприємства. |
| Темп зростання ринку | 3 | Ринок зростає середніми темпами, що створює можливості для розширення. | Ціна продукції | 3 | Ціни на продукцію знаходяться на середньому рівні. |
| Рівень конкуренції | 4 | Конкуренція на ринку висока, що ускладнює утримання частки ринку. | Інноваційність | 3 | Середній рівень інноваційності у виробництві. |
| Прибутковість галузі | 3 | Галузь має середній рівень прибутковості. | Впізнаваність бренду | 3 | Середній рівень впізнаваності бренду на ринку. |
| Перспективи розвитку технологій | 4 | Високі перспективи впровадження нових технологій. | Маркетингова стратегія | 3 | Маркетингова стратегія потребує покращення. |
| | | | Фінансова стійкість | 4 | Висока фінансова стійкість, що дозволяє витримувати ринкові виклики. |
| Середнє значення | 3,6 | | Середнє значення | 3,3 | |

Ринок картонних коробок вважається великим, що є позитивним фактором, ринок зростає середніми темпами, що створює можливості для розширення. Висока конкуренція може бути викликом, але також свідчить про живучість галузі. Середній рівень прибутковості галузі означає, що є можливості для прибуткового бізнесу, але не на високому рівні.

Висока якість продукції є сильною стороною підприємства. Ціни на продукцію знаходяться на середньому рівні, що може вплинути на конкурентоспроможність. Середній рівень інноваційності може вплинути на здатність підприємства пристосовуватися до змін на ринку, а середній рівень впізнаваності бренду може вимагати подальшого розвитку маркетингових стратегій. Високі перспективи впровадження нових технологій можуть допомогти підприємству залишатися конкурентоспроможним. За результатами аналізу середнє значення привабливості ринку: 3,6 балів, а середнє значення конкурентної позиції підприємства: 3,3 бали. Отже, підприємство має потенціал для успішної діяльності на привабливому ринку, особливо з урахуванням високої якості продукції та фінансової стійкості. Однак, покращення маркетингової стратегії та інновацій може збільшити конкурентні переваги підприємства.

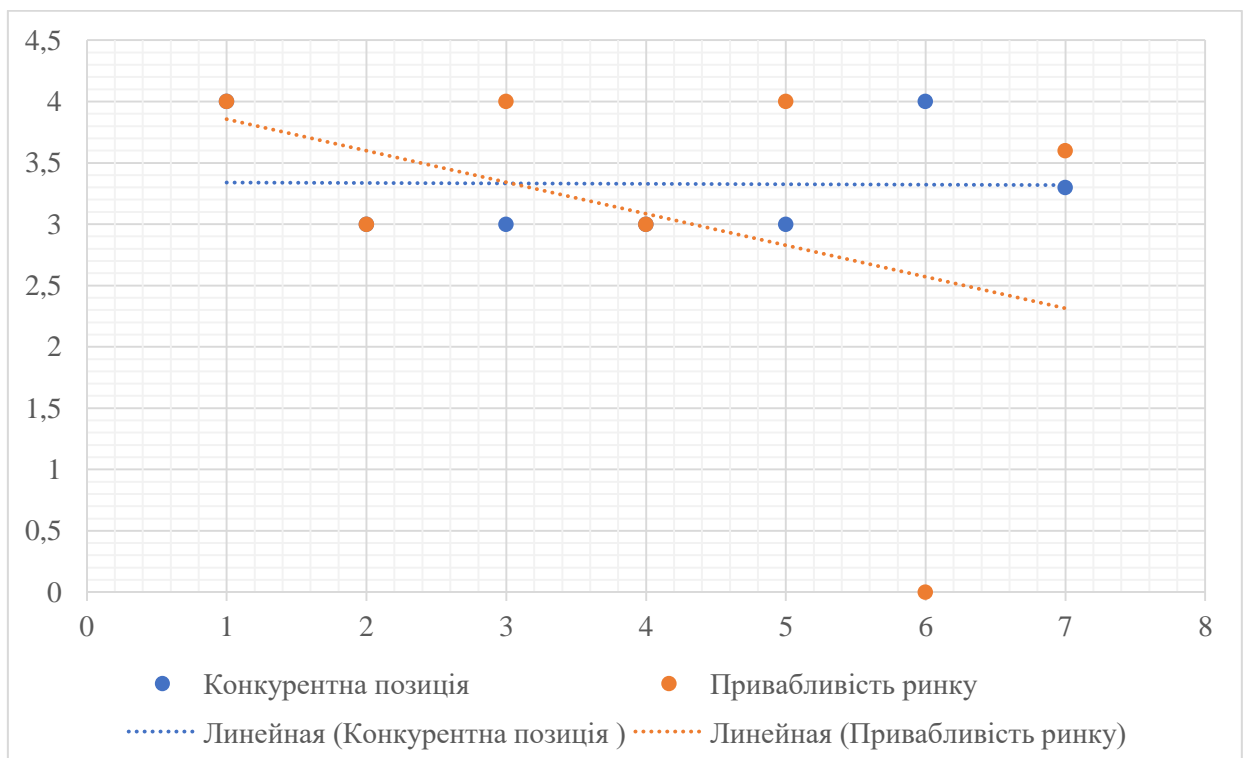


Рис.2.6. Оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства за 2023 рік

На цьому графіку можна побачити, що хоча ринок є відносно привабливим, конкурентна позиція підприємства трохи слабша. Однак, завдяки високій фінансовій стійкості, підприємство може мати потенціал для поліпшення своєї позиції на ринку в майбутньому.

Отже, підприємство володіє значними конкурентними перевагами, що зумовлюються високою якістю продукції та значним впливом покупців на процес ціноутворення. Висока якість продукції є основою для зайняття підприємством стійких позицій на ринку. Це викликає довіру та задоволення клієнтів, що, в свою чергу, сприяє збереженню існуючих клієнтів та залученню нових. Завдяки високій якості, продукція підприємства відповідає або навіть перевищує очікування споживачів, що створює репутацію надійного постачальника та стимулює довгострокові партнерства.

Значний вплив покупців на ціноутворення свідчить про гнучкість та здатність підприємства адаптуватися до ринкових вимог. Це означає, що підприємство активно реагує на потреби та очікування споживачів, підтримуючи конкурентоспроможні ціни. Така стратегія дозволяє підприємству залишатися привабливим для широкого кола споживачів, зберігати їхню лояльність та привертати увагу нових клієнтів.

Загалом, поєднання високої якості продукції та гнучкого ціноутворення створює вагомі конкурентні переваги, які забезпечують підприємству стабільний розвиток та міцні позиції на ринку. Ці фактори є ключовими для досягнення успіху та збереження конкурентоспроможності в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджуване підприємство має значні конкурентні переваги, зокрема високу якість продукції та значний вплив покупців на ціноутворення. Висока якість продукції дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку, викликаючи довіру та задоволення клієнтів, це є вагомим чинником для збереження існуючих клієнтів та залучення нових. Значний вплив покупців на ціноутворення свідчить про те, що підприємство вміє адаптуватися до вимог ринку та підтримувати конкурентоспроможні ціни, що є важливим для збереження конкурентних переваг. Проте, для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку, підприємству слід звернути увагу на кілька ключових аспектів (рис.3.1).

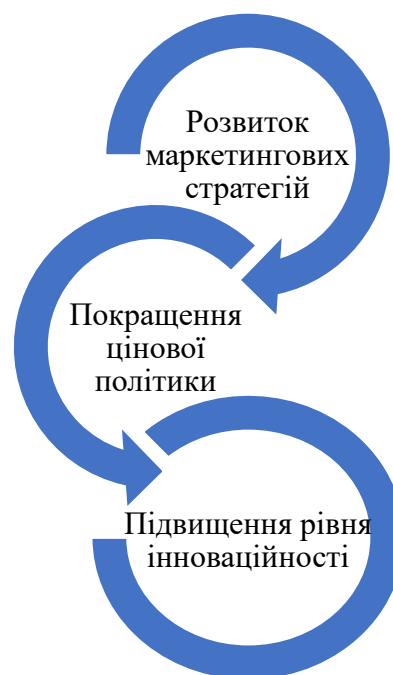


Рис.3.1. Ключові шляхи вдосконалення управління конкурентними перевагами досліджуваного підприємства

Перш за все, варто інвестувати в підвищення рівня інноваційності. Середній рівень інноваційності у виробництві вказує на потенціал для

покращення. Впровадження нових технологій, удосконалення процесів та розробка нових продуктів можуть забезпечити додаткову конкурентну перевагу, дозволяючи підприємству випереджати конкурентів та пропонувати споживачам унікальні рішення. Зокрема радимо підприємству розглянути наступні напрями здійснення інвестицій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані напрями підвищення інноваційності підприємства
на 2025 -2027 рр.**

| № з/п | Напрямок | Заходи | Змістова характеристика |
|-------|--|--|--|
| 1. | Автоматизація виробництва | Впровадження роботизованих систем | Використання роботів для виконання рутинних і повторюваних задач |
| | | Системи автоматизованого управління виробництвом (MES) | Дозволить оптимізувати процеси, скоротити час простоїв і підвищити ефективність |
| 2. | Нові матеріали та технології | Екологічно чисті матеріали | Інвестиції в розробку та використання біорозкладних або перероблених матеріалів для виготовлення продукції. |
| | | Технології покращення якості | Впровадження нових методів для підвищення міцності та стійкості картону. |
| 3. | Цифровізація та Інтернет речей (IoT) | Смарт-фабрики | Використання IoT для моніторингу і управління виробничими процесами в режимі реального часу. |
| | | Аналітика даних | Використання великих даних для прогнозування попиту, оптимізації запасів і підвищення ефективності виробництва |
| 4. | Розробка нових продуктів та рішень | Індивідуальні рішення для клієнтів | Інвестиції в дослідження, розробку нових видів упаковки, що відповідають специфічним потребам клієнтів. |
| | | Інноваційний дизайн | Використання нових методів проектування, таких як 3D-друк, для створення унікальних і функціональних коробок |
| 5. | Енерго ефективність та сталі виробництво | Відновлювані джерела енергії | Інвестиції в сонячні панелі для зниження витрат на електроенергію |
| | | Зниження відходів | Впровадження програм рециклінгу та використання відходів виробництва для створення нової продукції. |
| 6. | Навчання та розвиток персоналу | Підвищення кваліфікації працівників | Інвестування в навчальні програми, тренінги з нових технологій та методів виробництва. |
| | | Залучення експертів та консультаційних фірм | Використання досвіду зовнішніх консультантів для впровадження |

| | | | |
|--|--|--|--------------------|
| | | | найкращих практик. |
|--|--|--|--------------------|

Задля підтвердження, що запропоновані заходи є дієвими та перспективними, розглянемо реальність впровадження проекту «Смарт-фабрика», який може включати кілька ключових елементів, що забезпечують використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу і управління виробничими процесами в режимі реального часу (рис. 3.2).

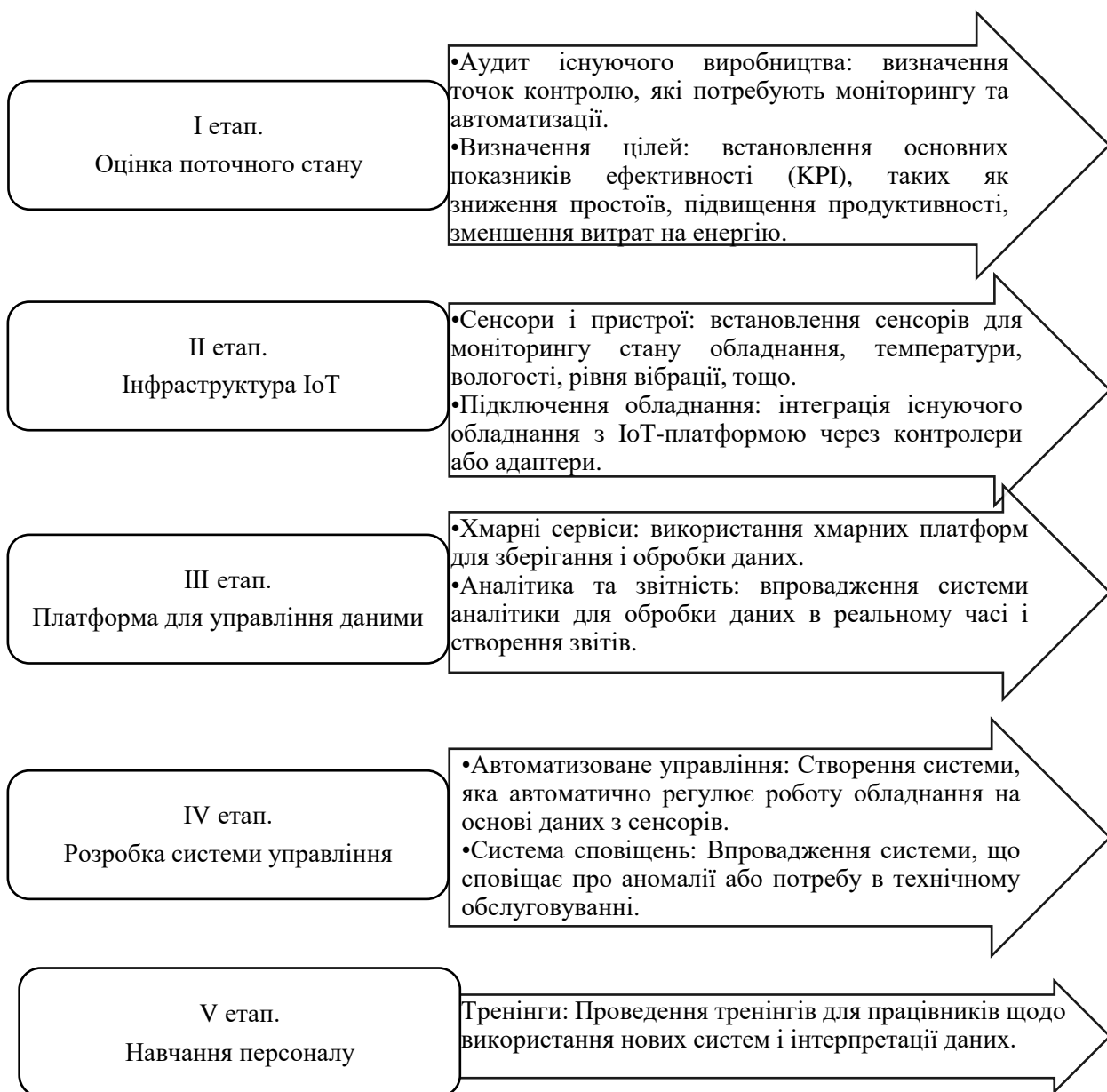


Рис. 3.2. Етапи рекомендованого проекту «Смарт-фабрика» для досліджуваного підприємства на 2025-2027 рр.

Впровадження проекту «Смарт-фабрика» є оптимальним завдяки поетапному підходу, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність роботи досліджуваного підприємства (рис. 3.3). Проект передбачає інтеграцію сучасних технологій, таких як IoT, AI та ML, що підвищують ефективність і точність виробничих процесів. Навчання персоналу новим методам роботи сприятиме максимальному використанню впроваджених технологій, забезпечуючи довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 3.3. Загальний план по впровадженню проекту «Смарт-фабрика» для досліджуваного підприємства на 2025-2027 рр.

Цей проект допоможе підприємству не тільки підвищити рівень інноваційності, але й значно покращити виробничі процеси, що призведе до зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Щоб оцінити ефективність впровадження проекту «Смарт-фабрика» з використанням IoT для моніторингу та управління виробничими процесами, проведемо прогнозні розрахунки, беручи до уваги динаміку чистого

фінансового результату підприємства за 2021-2023 рр. подану у розділі 2 даного дослідження. Враховуючи, що проект починає діяти з 2025 року, будемо використовувати прогнозовані економії та додаткові доходи на основі мінімальних і максимальних вигод.

Вихідні дані.

1. Мінімальна економія та додаткові доходи на рік: 2 220 тис. грн

2. Максимальна економія та додаткові доходи на рік: 5 180 тис. грн

3. Поточні витрати на рік:

3.1. Мінімальні витрати: 185 тис. грн (обслуговування і підтримка) + 370 тис. грн (ліцензійні платежі) = 555 тис. грн.

3.2. Максимальні витрати: 555 тис. грн (обслуговування і підтримка) + 740 тис. грн (ліцензійні платежі) = 1 295 тис. грн.

4. Прогнозний фінансовий результат 2024 (вихідний рік після впровадження):

4.1. Чистий фінансовий результат: 6 тис. грн

4.2. Фінансовий результат до оподаткування: 7,3 тис. грн

Таблиця 3.2

**Прогноз ефективності впровадження проекту «Смарт-фабрика»
на 2025-2027рр.**

| Рік | Показники | Мінімальний сценарій | Максимальний сценарій |
|------|---|----------------------|-----------------------|
| 2025 | Прогнозований фінансовий результат до оподаткування, тис. грн | 1 672,3 | 3 892,3 |
| | Чистий фінансовий результат (після податків), тис. грн | 1 337,8 | 3 113,8 |
| 2026 | Прогнозований фінансовий результат до оподаткування, тис. грн | 3 337,3 | 7 777,3 |
| | Чистий фінансовий результат (після податків), тис. грн | 2669,8 | 6 221,8 |
| 2027 | Прогнозований фінансовий результат до оподаткування, тис. грн | 5 002,3 | 11 662,3 |
| | Чистий фінансовий результат (після податків), тис. грн | 4 001,8 | 9 329,8 |

Впровадження проекту «Смарт-фабрика» демонструє значний позитивний вплив на фінансовий результат підприємства (рис. 3.4). За мінімальним

сценарієм, чистий фінансовий результат зростає до 4001,8 тис. грн до 2027 року, тоді як за максимальним сценарієм він може досягти 9 329,8 тис. грн.

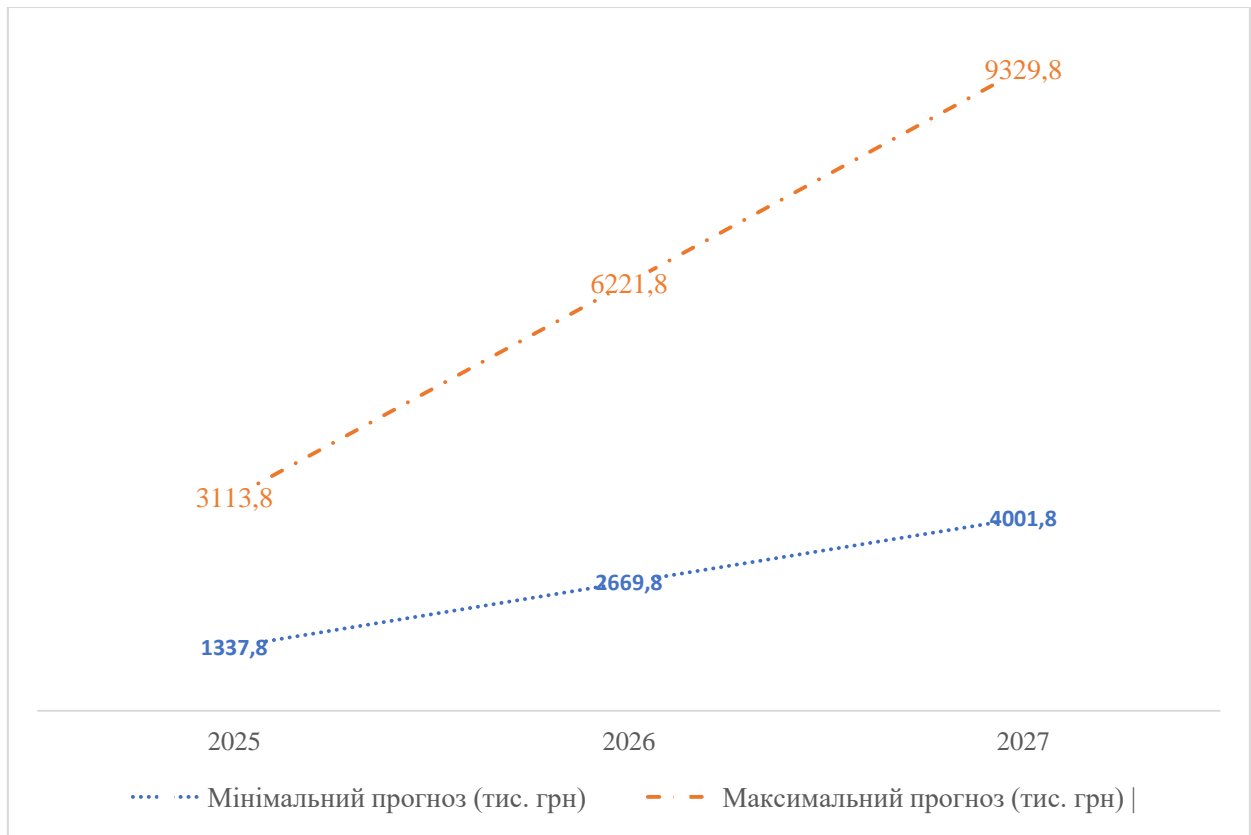


Рис. 3.4. Прогноз фінансового результату підприємства на 2025 – 2027 рр.

Друге важливе завдання – покращення цінової політики. Ціни на продукцію, що знаходяться на середньому рівні, можуть бути конкурентними, проте варто розглянути можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва (рис. 3.5). Ефективна цінова політика є ключовим фактором для забезпечення стабільного доходу та підтримки ринкових позицій підприємства. Оптимізація витрат дозволить знизити собівартість продукції, що, в свою чергу, може надати можливість для зменшення цін або збільшення прибутку. Також важливо враховувати, що більш конкурентоспроможні ціни можуть залучити нових клієнтів і збільшити частку ринку підприємства. В умовах зростаючої конкуренції на ринку, здатність пропонувати якісну продукцію за привабливими цінами є важливою перевагою. До того ж, оптимізована цінова

політика може підвищити лояльність існуючих клієнтів, сприяючи їх утриманню та довгостроковому співробітництву.

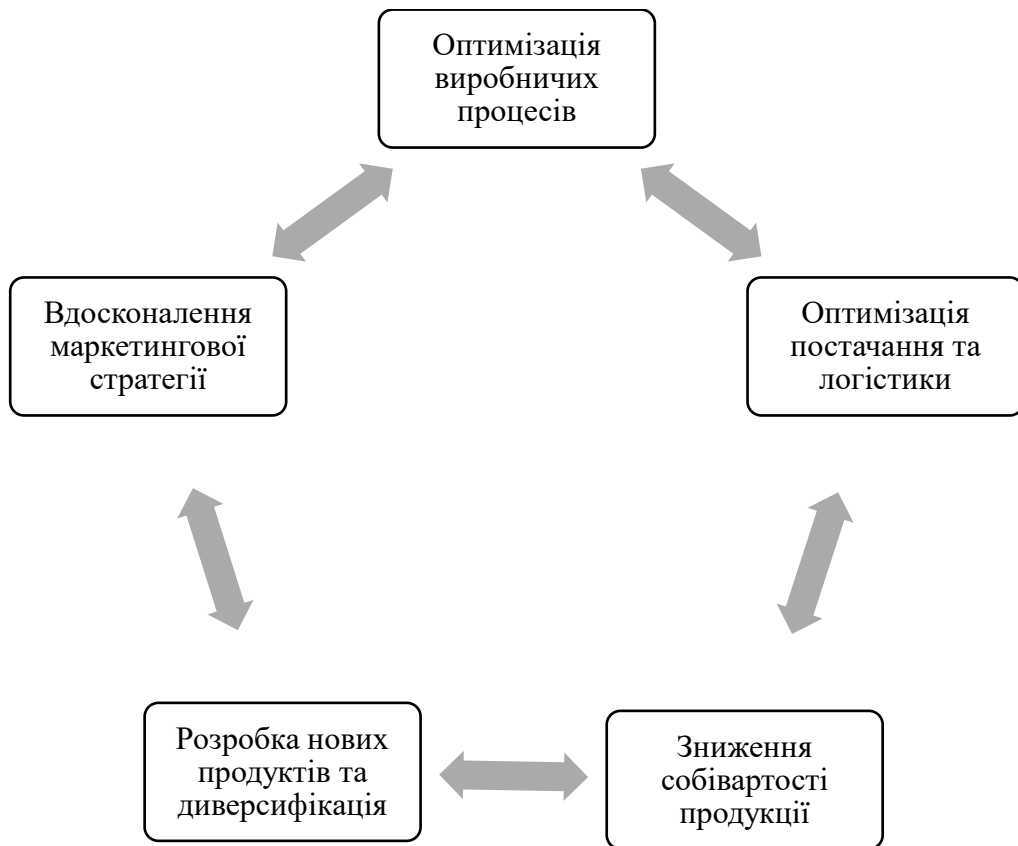


Рис. 3.5. Пріоритетні заходи оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва підприємства на 2025 – 2027 рр.

Зупинимо, дещо детальніше, свою увагу на одному із запропонованих заходів оптимізації витрат, на розробці нових продуктів та диверсифікації виробництва, як одному з найпоширеніших заходів удосконалення сучасного виробництва (табл. 3.3). Основними перевагами диверсифікації для досліджуваного підприємства є:

- залучення нових клієнтів з різних ринкових сегментів;
- збільшення доходів завдяки новим продуктам і послугам;
- зменшення ризиків шляхом розподілу між різними видами продукції та послуг;
- пропонування унікальних продуктів і послуг, що виділяють компанію на ринку.

Більш деталізовано рекомендовані заходи з покращення цінової політики висвітлені в Додатку Д.

Таблиця 3.3

**Перспективні заходи диверсифікації виробництва підприємства
на 2025 - 2027 рр.**

| № з/п | Напрямок | Заходи | Змістова характеристика |
|-------|------------------------------------|-------------------------------|---|
| 1. | Упаковка для харчових продуктів | Харчова безпека | Використання матеріалів, які відповідають стандартам харчової безпеки. |
| | | Герметичні коробки | Розробка коробок з герметичними кришками для зберігання свіжих продуктів. |
| | | Коробки для транспортування | Коробки, які забезпечують безпеку та цілісність продуктів під час транспортування |
| 2. | Спеціальні коробки для електроніки | Захисні функції | Розробка коробок з додатковим захистом для електронних пристроїв. |
| | | Функціональний дизайн | Використання вкладишів та секцій для організації компонентів електроніки всередині коробки. |
| 3. | Дизайн упаковки | Креативні рішення | Пропонування послуг зі створення індивідуального дизайну упаковки. |
| | | Комплексний підхід | Включення в послуги дизайн-маркетинг, брендування та упаковку |
| 4. | Логістика | Зберігання та транспортування | Надання послуг зі зберігання готової продукції на складі та організації доставки клієнтам. |
| | | Швидка доставка | Розробка системи швидкої доставки для задоволення потреб клієнтів в короткі терміни. |
| 5. | Консультації | Екологічні рішення | Надання консультацій щодо використання екологічно чистих матеріалів та технологій виробництва. |
| | | Оптимізація процесів | Допомога клієнтам в оптимізації їхніх процесів упаковок. |
| 6. | Персоналізація | Індивідуальні замовлення | Пропонування клієнтам можливості замовити індивідуальні партії коробок з унікальними дизайнами, логотипами. |
| | | Малі партії | Виробництво малих партій продукції для спеціальних заходів чи промо-акцій. |

Впровадження цих заходів є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Використання матеріалів, що відповідають стандартам харчової безпеки, та розробка герметичних коробок забезпечують якість і безпеку продукції, що є критичним для задоволення вимог споживачів. Захисні функції та функціональний дизайн спеціальних коробок для електроніки підвищують довіру клієнтів до надійності

упаковки. Креативний дизайн упаковки та комплексний підхід до брендування сприяють підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів. Надання послуг зі швидкої доставки та зберігання продукції на складі підвищує ефективність логістики, а персоналізовані рішення та консультації щодо екологічних матеріалів допомагають підприємству відповідати сучасним ринковим тенденціям та запитам клієнтів.

Третій аспект – розвиток маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності бренду. Середній рівень впізнаваності бренду свідчить про те, що є значний потенціал для зростання у цій сфері. Ефективні рекламні кампанії, участь у виставках, розширення присутності у соціальних мережах та інших медіа можуть допомогти підвищити впізнаваність бренду досліджуваного підприємства та зробити його більш привабливим для потенційних клієнтів.

Для підприємства з виробництва картонних коробок, розвиток маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності бренду є критично важливим аспектом. Нами рекомендовано підприємству звернути увагу на нижче наведені заходи, які допоможуть у досягненні цієї мети (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Проект програми заходів для впізнаваності бренду підприємства на 2025 – 2027 рр.

Деталізуємо проект програми, що розроблений нами та запропонований підприємству для впровадження.

Цільові рекламні кампанії:

- діджитал реклама передбачає використання платформ Google Ads та соціальних мереж для створення таргетованих рекламних кампаній, які досягають зацікавленої аудиторії;

- контент-маркетинг полягає у розробці та поширенні високоякісного контенту (статті, відео, інфографіка) про продукти підприємства та їхні переваги.

Офлайн реклама:

- рекламні щити та постери передбачає розміщення рекламних матеріалів у стратегічних місцях, таких як бізнес-центри, промислові зони, транспортні вузли;

- радіо та телебачення базується на використанні регіональних та національних медіа для рекламних роликів.

Виставки та ярмарки:

- участь у спеціалізованих виставках базується на регулярній участі підприємства у виставках та ярмарках, пов'язаних з пакувальною індустрією, де можна представити свої продукти та знайти нових клієнтів;

- організація власних заходів передбачає проведення власних презентацій та демонстрацій нових продуктів в будь якому форматі.

Спонсорство та партнерство:

- спонсорство галузевих заходів ґрунтується на спонсоруванні виставок та конференцій, щоб підвищити впізнаваність бренду серед професіоналів;

- партнерство з іншими компаніями передбачає співпрацю з іншими підприємствами для організації спільних заходів та промоцій.

Соціальні мережі:

- створення та ведення акаунтів у соцмережах передбачає активну присутність на платформах Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube для взаємодії з аудиторією;

- регулярне оновлення контенту базується на публікаціях постів, історій, відео та лайв-трансляцій для підтримання зацікавленості;

- взаємодія з підписниками передбачає відповіді на коментарі, проведення опитувань, розіграші та конкурси.

Інші медіа:

- блоги та веб-сайти передбачає створення блогу на власному сайті, де можна публікувати статті про індустрію, новини компанії та поради щодо використання продукції;

- PR-кампанії ґрунтуються на співпраці з журналістами та блогерами для створення статей та оглядів про вашу компанію та продукцію.

Програми для постійних клієнтів:

- системи знижок та бонусів базується на впровадженні системи знижок для постійних клієнтів, бонусних програм та спеціальних пропозицій;

- персоналізовані пропозиції передбачають використання CRM-системи для створення персоналізованих пропозицій на основі історії покупок клієнтів.

Відгуки та рекомендації:

- збір відгуків клієнтів передбачає заохочення клієнтів залишати відгуки про продукцію на сайті та у соціальних мережах;

- реферальні програми базується на створенні програм, які заохочують клієнтів рекомендувати продукцію своїм знайомим та партнерам.

Покращення сервісу:

- навчання персоналу передбачає постійне навчання працівників для підвищення рівня обслуговування клієнтів;

- швидка та ефективна підтримка визначає впровадження систем швидкої підтримки клієнтів через телефон, електронну пошту та онлайн-чат.

Зворотний зв'язок:

- оцінка задоволеності клієнтів опирається на регулярні опитування та оцінка задоволеності клієнтів, щоб виявити слабкі місця та працювати над їх покращенням.

Впровадження нових технологій:

- AR/VR технології ґрунтується на використанні доповненої та віртуальної реальності для демонстрації продукції та її можливостей;

- інтерактивні каталоги передбачає створення інтерактивних каталогів продукції з можливістю перегляду в 3D та замовлення онлайн.

Слід відмітити, що активна та відкрита взаємодія у соціальних мережах допомагає підприємству створити позитивний громадський імідж, що сприяє довірі до бренду. Соціальні мережі є також потужним інструментом для залучення молодих споживачів, які активно користуються цими платформами, оскільки використання інструментів таргетингу дозволяє ефективно залучати молодь, пропонуючи їм цікаві та релевантні продукти. Сьогодні молодь цінує можливість брати участь в інтерактивних заходах, таких як опитування, відео-челленджі та лайв-трансляції, що стимулює їхню залученість і лояльність до бренду. Інтеграція соціальних мереж у маркетингову стратегію також сприяє комерційному успіху підприємства. Таким чином, активна присутність підприємства у соціальних мережах має багатогранний соціальний ефект, який позитивно впливає на імідж бренду, залучення аудиторії, підтримку локальної спільноти та загальну комерційну ефективність компанії.

Таким чином, запропоновані заходи допоможуть підприємству з виробництва картонних коробок значно підвищити впізнаваність бренду, зробити його більш привабливим для потенційних клієнтів та розширити ринкову частку. Це сприятиме стійкому розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягнути поставленої на початку роботи мети та виконати всі завдання. За результатами цього зроблено наступні висновки:

1. Відмічено, що конкурентними перевагами підприємства можуть виступати: частка ринку, обсяг продажу, фінансові результати (чистий прибуток, рентабельність, собівартість виробництва), товарооборот продукції, показники продуктивності праці та ефективності використання персоналу підприємства, ресурсівіддача, коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів.

2. Наголошено, що управління конкурентними перевагами є ключовим фактором успіху підприємства. Воно вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції в інновації, розвиток персоналу, покращення якості, ефективний маркетинг та побудову міцних клієнтських стосунків.

3. Підкреслено, що цілями діяльності товариства є задоволення потреб ринку, шляхом виробництва, торгівельної посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, зовнішньоекономічної діяльності з метою отримання прибутку. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в банках, печатку зі своїм найменуванням, фірмові бланки та інші реквізити. Виплата дивідендів здійснюється за рахунок чистого прибутку товариства особам, які були учасниками товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів пропорційно до розміру їхніх часток.

4. Підкреслено наявність позитивних тенденцій у майновому стані підприємства. У 2023 році вартість майна у порівнянні з 2022 роком зросла 4 399,2 (або на 26,5%), 2022 рік, також характеризується ростом вартості майна у порівнянні з 2021 роком збільшилась на 13677,5 тис. грн (або більш чим в 5 разів). Слід відмітити повільне зростання необоротних активів з 2021 до 2022

року на 22,2 тис. грн (або на 14,91%), а потім різке збільшення у 2023 році на 3544,5 тис. грн. Таким чином, дані аналізу свідчать про значне зростання загальної вартості майна, особливо у 2023 році.

5. Акцентовано увагу на значному збільшенні в 2023 році необоротних активів та основних засобів (на 3544,5 тис. грн і 3527,6 тис. грн відповідно), свідчить про значні інвестиції в довгострокові активи. Це пов'язано з розширенням виробництва та придбанням нових активів. Незначне збільшення оборотних активів на 854,7 тис. грн (5,20%) у 2023 році порівняно з базовим роком вказує на стабілізацію оборотних активів після значного зростання в 2022 році. Зменшення запасів на 89,3 тис. грн (-8,27%) у 2023 році, може свідчити про незначне зниження ефективності управління запасами.

6. Відмічено, що у 2023 році підприємство змогло відновити свою фінансову стабільність та навіть покращити результати порівняно з 2021 роком. Чистий фінансовий результат зріс до 6 тис. грн, а фінансовий результат до оподаткування – до 7,30 тис. грн. Це свідчить про успішне подолання кризи та ефективне управління, яке дозволило не лише відновити фінансові показники, але й досягти більшого прибутку. Відновлення фінансової стабільності може бути результатом впровадження нових стратегій, оптимізації витрат.

7. Акцентовано увагу на потенційно негативних зовнішніх чинниках, які можуть впливати на діяльність підприємства. Політичні фактори, такі як зміни в законодавстві щодо охорони навколишнього середовища, можуть вимагати значних інвестицій у модернізацію виробничих процесів для відповідності новим стандартам, що збільшує витрати підприємства. Економічні ризики включають можливі коливання вартості сировини та енергоресурсів, що може негативно вплинути на собівартість продукції та фінансову стабільність. Соціальні фактори, такі як зміни у стилі життя та споживчих вподобаннях, можуть вимагати від підприємства швидкої адаптації до нових ринкових умов, що також несе ризики.

8. Наголошено, що проведений SWOT-аналіз виробника картонної продукції виявив ряд ключових аспектів, які слід враховувати для стратегічного

управління діяльністю підприємства. Підприємство має широкий асортимент високоякісної продукції, ефективні виробничі процеси та досвідну робочу силу. Доступність відновлюваних ресурсів дозволяє зменшити екологічний вплив виробництва. Слабкими сторонами підприємства є обмежений ринок збуту та відсутність інвестицій у маркетинг і рекламу можуть обмежувати можливості розвитку.

9. Відмічено, що середні оцінки для кожної з п'яти сил Портера показують, що найбільш важливими факторами для підприємства є сила конкуренції від інших учасників на ринку та диктат цін від покупців, оцінені відповідно на 3,67 і 3,33 бали. Загальна оцінка середніх значень становить 3,06, що свідчить про середню конкурентну ситуацію на ринку для підприємства. Тому, для зміцнення своїх позицій, підприємство повинне звернути особливу увагу на управління конкуренцією та взаємодію з покупцями.

10. Наголошено на тому, що ринок картонних коробок вважається великим, що є позитивним фактором, ринок зростає середніми темпами, що створює можливості для розширення. Висока конкуренція може бути викликом, але також свідчить про живучість галузі. Середній рівень прибутковості галузі означає, що є можливості для прибуткового бізнесу, але не на високому рівні. Висока якість продукції є сильною стороною підприємства.

11. Рекомендованими напрямками підвищення інноваційності підприємства є автоматизація виробництва, нові матеріали та технології, цифровізація та інтернет речей, розробка нових продуктів та рішень, енергоефективність та сталє виробництво, навчання та розвиток персоналу.

12. Відмічено, що впровадження проекту «Смарт-фабрика» є оптимальним завдяки поетапному підходу, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність роботи досліджуваного підприємства, проект передбачає інтеграцію сучасних технологій, таких як IoT, AI та ML, що підвищують ефективність і точність виробничих процесів. Навчання персоналу новим методам роботи сприятиме максимальному використанню впроваджених

технологій, забезпечуючи довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства.

13. Наголошено, що впровадження проекту «Смарт-фабрика» демонструє значний позитивний вплив на фінансовий результат підприємства. За мінімальним сценарієм, чистий фінансовий результат зростає до 4001,8 тис. грн до 2027 року, тоді як за максимальним сценарієм він може досягти 9 329,8 тис. грн.

14. Наголошено на можливості оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва підприємства шляхом оптимізації виробничих процесів, оптимізації постачання та логістики, зниження собівартості продукції, розробки нових продуктів та диверсифікація, вдосконалення маркетингової стратегії.

15. Відмічено, що основними перевагами диверсифікації для досліджуваного підприємства є: залучення нових клієнтів з різних ринкових сегментів; збільшення доходів завдяки новим продуктам і послугам; зменшення ризиків шляхом розподілу між різними видами продукції та послуг; пропонування унікальних продуктів і послуг, що виділяють компанію на ринку.

16. Наголошено, що для підприємства розвиток маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності бренду є критично важливим аспектом. Нами рекомендовано звернути увагу на нижче наведені заходи, які допоможуть у досягненні цієї мети: ефективні рекламні кампанії, участь у виставках та галузевих заходах, розширення присутності у соціальних мережах та інших медіа розвиток програми лояльності підвищення якості обслуговування клієнтів інноваційні підходи.