

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю
підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»)

Студента 2 курсу, 704 групи
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

підпис студента

Борлодяна
Олександра
Анатолійовича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис керівника

Незвещук-Когут
Тетяна
Семенівна

Завідувачка кафедри
к.е.н., доцент

підпис зав.кафедрою

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

АНОТАЦІЯ

**Борлодян Олександр Анатолійович,
магістр 2 курсу, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Менеджмент маркетингової діяльності»,
денної форми навчання
«Управління конкурентоспроможністю підприємства»
(за матеріалами ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»)**

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та воєнного стану. Розкрито сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», визначено її роль і значення у забезпеченні стійкого функціонування та розвитку суб'єкта господарювання. Узагальнено наукові підходи до формування конкурентних переваг, систематизовано фактори впливу зовнішнього й внутрішнього середовища на конкурентні позиції підприємства.

Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА», здійснено оцінку його зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначено рівень конкурентоспроможності на регіональному ринку вторинної сировини. Особливу увагу приділено впливу воєнного стану, логістичних обмежень, зростання витрат та кадрових ризиків на результати господарської діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію – для уточнення об'єкта і предмета дослідження; системний та структурно-логічний підходи – для дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю; SWOT- та PEST-аналіз – для оцінки зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства; порівняльний та економічний аналіз – для визначення конкурентних позицій; метод конкурентного профілю – для оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» шляхом удосконалення операційної, маркетингової та інноваційної діяльності, а також запропоновано антикризові та інвестиційні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах підвищених ризиків.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» для формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю, адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення стійкого розвитку в умовах воєнного стану.

Кваліфікаційна робота містить 68 сторінок, 7 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 56 найменувань, додатки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління, стратегія, воєнний стан, вторинна сировина, ринкове середовище, адаптація.

Annotation
Borlodian Oleksandr Anatoliiovych,
2nd year Master's student, specialty 073 "Management",
educational program "Marketing Activity Management",
full-time form of study
Enterprise Competitiveness Management
(based on the materials of LLC "UKRVTORRESURSY-BUKOVYNA")

The qualification paper investigates theoretical foundations and practical aspects of enterprise competitiveness management under conditions of market instability and martial law. The essence of the concept of "enterprise competitiveness" is revealed, its role and importance in ensuring sustainable functioning and development are determined. Scientific approaches to the formation of competitive advantages are generalized, and the factors of external and internal environment influence on enterprise competitiveness are systematized.

The organizational and economic activity of LLC "UKRVTORRESURSY-BUKOVYNA" is analyzed, the external and internal environment is assessed, and the level of competitiveness in the regional secondary raw materials market is determined. Particular attention is paid to the impact of martial law, logistics constraints, rising costs and personnel risks on the enterprise's performance.

Research methods. The research tasks were solved using general scientific and special methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, a systemic and structural-logical approach, SWOT and PEST analysis, comparative and economic analysis, and the competitive profile method.

Directions for improving the competitiveness of LLC "UKRVTORRESURSY-BUKOVYNA" are substantiated through the improvement of operational, marketing and innovative activities, as well as the development of anti-crisis and investment measures aimed at strengthening competitive positions in high-risk conditions.

The obtained results can be used in the practical activities of LLC "UKRVTORRESURSY-BUKOVYNA" to develop an effective competitiveness management system and ensure sustainable development under martial law.

The qualification paper contains 68 pages, 7 tables, 3 figures, 56 references, and appendices.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, management, strategy, martial law, secondary raw materials, market environment, adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність, роль і значення конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства.....	15
1.3. Методи та моделі оцінювання конкурентоспроможності.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ	
«УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА».....	29
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»	36
2.3. Аналіз конкурентних позицій і рівня конкурентоспроможності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА».....	45
3.1. Стратегічні підходи до посилення конкурентних позицій.....	45
3.2. Удосконалення операційної, маркетингової та інноваційної діяльності.....	50
3.3. Розробка антикризових та інвестиційних заходів для зміцнення конкурентоспроможності.....	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та прискореної трансформації ринкових процесів питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення. Конкурентоспроможність перетворюється не лише на важливий індикатор ефективності господарської діяльності, а й на ключову умову довгострокового розвитку, інноваційної активності та здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Особливої ваги ці питання набувають у період воєнного стану, коли бізнес-середовище характеризується підвищеними ризиками, розривами логістичних ланцюгів, нестабільністю попиту, кадровими втратами та змінами регуляторної політики.

Для українських підприємств актуальність проблеми конкурентоспроможності посилюється потребою у швидкому реагуванні на зовнішні загрози, забезпеченні ресурсної та фінансової стійкості, оптимізації витрат і раціональному використанні потенціалу. В умовах війни зростає значення гнучкості, стратегічного мислення, здатності швидко перебудовувати виробничі процеси та диверсифікувати напрямки діяльності. Саме тому вивчення механізмів управління конкурентоспроможністю є не лише теоретично важливим, а й має значну практичну цінність для підприємств різних галузей.

Особливо це стосується підприємств сфери заготівлі, переробки та реалізації вторинної сировини. Галузь вторресурсів виконує важливу екологічну функцію, сприяючи впровадженню принципів циркулярної економіки, зменшенню навантаження на навколишнє середовище та раціональному використанню природних ресурсів. Водночас підприємства цієї сфери стикаються з низкою викликів: нестабільністю обсягів заготівлі, конкуренцією з більшими за масштабами операторами, коливанням закупівельних цін, зростанням витрат на логістику й енергоносії, а також змінами у законодавстві щодо поводження з відходами.

ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» функціонує в умовах підвищеної конкуренції на регіональному ринку вторинної сировини, де значну роль відіграють оперативність роботи, ефективність логістики, технологічний рівень переробки та здатність формувати стабільні канали збуту. Підприємство здійснює діяльність з прийому, сортування, заготівлі та реалізації вторсировини, що передбачає постійну взаємодію із різними групами постачальників, промисловими та комерційними структурами. У сучасних умовах воєнного стану підприємство додатково стикається з ризиками, пов'язаними з обмеженнями транспортування, подорожчанням пального, зниженням ділової активності та загальним зменшенням обсягів сировинного ринку.

За таких обставин забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» потребує системного аналізу, переосмислення підходів до управління, підвищення ефективності внутрішніх процесів та впровадження стратегічних інструментів розвитку. Саме це обґрунтовує актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи та визначає її практичне значення.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад, проведення комплексного аналізу та формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» в умовах воєнного стану та сучасних ринкових викликів.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання **таких завдань**:

- розкрити сутність, структуру та основні фактори формування конкурентоспроможності підприємства;
- визначити наукові підходи, методи та моделі оцінювання конкурентних позицій;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» та його ресурсний потенціал;

- здійснити оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням умов воєнного часу;
- визначити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі аналітичних і порівняльних методів;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентних переваг і сформулювати практичні заходи щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Об’єкт охоплює управлінські рішення, механізми, інструменти та ресурси, що формують здатність підприємства ефективно конкурувати, адаптуватися до змін і забезпечувати стратегічний розвиток.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА». Предмет зосереджений на конкретних управлінських підходах, стратегічних і операційних рішеннях, аналітичних методах та практичних заходах, які дозволяють підприємству зміцнювати свої позиції на ринку, оптимізувати роботу та нарощувати конкурентні переваги у складних умовах воєнного стану.

Методологічну основу дослідження становлять методи системного та порівняльного аналізу, економічного аналізу, структурно-логічного узагальнення, SWOT- і PEST-аналізу, метод конкурентного профілю, аналіз фінансових показників і підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Інформаційна база включає нормативно-правові акти України, аналітичні звіти, статистичні дані, внутрішню звітність підприємства, наукові публікації, дослідження з менеджменту та конкурентної політики, а також актуальні матеріали ринку вторинної сировини.

Практичне значення полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ- БУКОВИНА», зміцнення його ринкових позицій, оптимізації управлінських процесів та формування стратегії розвитку в умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і значення конкурентоспроможності підприємства

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» належить до ключових категорій стратегічного менеджменту та маркетингу, оскільки воно визначає здатність суб'єкта господарювання не лише зберігати свої позиції на ринку, а й створювати передумови для довгострокового розвитку. Конкурентоспроможність формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів та відображає спроможність підприємства забезпечувати споживача товарами й послугами, які за ціною, якістю, інноваційністю та іншими параметрами перевищують пропозиції конкурентів.

У класичних дослідженнях М. Портера конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства створювати та утримувати конкурентні переваги, що забезпечують йому стабільну ринкову позицію (Porter, 1985). Вчений підкреслює, що конкурентоспроможність залежить від ефективності використання ресурсів, стратегічних рішень, рівня інноваційності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. З позиції Ф. Котлера, конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства пропонувати цінність для споживача, яка є більшою або принаймні рівнозначною цінності конкурентів (Kotler, 2009). Отже, для підприємства важливо не лише виробляти конкурентний продукт, але й забезпечити управління ринковими комунікаціями, сервісом, брендом та іміджем.

Українські вчені також зробили вагомий внесок у розвиток дефініції конкурентоспроможності. Зокрема, О. Дикань розглядає її як інтегральну характеристику підприємства, що відображає ступінь його готовності до ефективного функціонування в конкурентному середовищі та забезпечення стабільного розвитку (Дикань, 2010). О. Кузьмін акцентує, що

конкурентоспроможність – це результат сукупного впливу стратегічного менеджменту, інноваційного потенціалу, організаційної культури та адаптивності підприємства (Кузьмін, 2018). Таким чином, більшість дослідників сходяться на тому, що конкурентоспроможність є багатофакторним явищем, яке охоплює економічні, технологічні, управлінські та маркетингові аспекти.

Конкурентоспроможність виконує низку ключових функцій, які визначають стійкість суб'єкта господарювання:

1. Забезпечення ринкової стабільності – дає можливість підприємству утримувати свою частку ринку навіть за умов зовнішнього тиску.

2. Формування довгострокових конкурентних переваг – дозволяє розвивати брендовий капітал, підвищувати лояльність споживачів, розширювати ринки збуту.

3. Підвищення ефективності управління ресурсами – змушує підприємство оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність та впроваджувати інновації.

4. Забезпечення стійкості в умовах кризи – у період війни конкурентоспроможність є чинником виживання підприємств, оскільки дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

5. Формування інвестиційної привабливості – підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності здатні залучати партнерів, фінансування та нові технології.

Як зазначає Д. Аакер, конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства формувати унікальну цінність для споживача, що забезпечує йому стратегічну перевагу на ринку (Aaker, 1991). На думку Дж. Барні, конкурентоспроможність базується на ресурсному підході, згідно з яким підприємство отримує сталі переваги завдяки доступу до унікальних, важко відтворюваних ресурсів (Barney, 1991). Це можуть бути компетентний персонал, ноу-хау, логістична система, ефективний менеджмент чи репутаційний капітал.

У таблиці 1.1 нами наведено наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Підхід	Конкурентоспроможність – це:
М. Портер	Стратегічний	- здатність формувати конкурентні переваги через стратегію та ефективність діяльності.
Ф. Котлер	Маркетинговий	- здатність забезпечити споживачу вищу цінність порівняно з конкурентами.
Дж. Барні	Ресурсний	- переваги підприємства, які формуються на основі унікальних ресурсів і компетенцій.
Д. Аакер	Бренд-орієнтований	- поняття, що визначається силою бренду та лояльністю споживачів.
О. Дикань	Інтегральний	- комплексна характеристика здатності підприємства ефективно діяти в конкурентному середовищі.
О. Кузьмін	Системний	- результат взаємодії управління, інновацій, ресурсів та адаптивності.

Аналіз представлених у табл. 1.1 підходів свідчить, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» сформувалося під впливом різних наукових шкіл і має багатовимірний характер. Зарубіжні дослідники (М. Портер, Ф. Котлер, Дж. Барні, Д. Аакер) акцентують на стратегічній, ринковій, ресурсній та бренд-орієнтованій складових конкурентоспроможності, підкреслюючи важливість здатності підприємства створювати унікальну цінність та формувати стійкі конкурентні переваги.

Українські вчені (О. Дикань, О. Кузьмін, Н. Васильєва та ін.) розглядають конкурентоспроможність як інтегральну характеристику, що охоплює ефективність використання ресурсів, адаптивність управління, організаційні та інноваційні можливості підприємства. Такий підхід відображає потребу у врахуванні специфіки національного ринку, рівня технологічного

розвитку та особливостей функціонування підприємств в умовах воєнного стану.

Узагальнюючи, можна зазначити, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною системною характеристикою, яка відображає:

- здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища;
- ефективно використовувати власні ресурси й потенціал;
- забезпечувати споживачам цінність, що перевищує пропозиції конкурентів;
- формувати й утримувати довгострокові конкурентні переваги.

Різноманіття наукових підходів дозволяє розглядати конкурентоспроможність не лише як результат діяльності підприємства, а й як динамічний процес стратегічного управління, що поєднує маркетингові, операційні, інноваційні та управлінські складові. Саме це робить категорію конкурентоспроможності ключовою для оцінювання ефективності та стійкості підприємства в умовах сучасних викликів.

На рис. 1.1 нами зображено системний підхід до розуміння конкурентоспроможності підприємства як результату взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішнє середовище визначає можливості й загрози діяльності підприємства. До ключових факторів належать рівень конкуренції в галузі, стан попиту, технологічні зміни, законодавчі вимоги, макроекономічна ситуація, соціально-демографічні тенденції та умови воєнного стану, які впливають на логістику, витрати та ділову активність.

Внутрішні фактори характеризують потенціал підприємства та його здатність формувати конкурентні переваги. Вони охоплюють ресурсний потенціал (матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси та людський капітал), операційну діяльність (ефективність виробничих і логістичних процесів), інноваційний потенціал (готовність до модернізації та цифровізації), маркетинговий потенціал (позиціонування, цінність для споживача, збут та комунікації) та управлінські компетенції (якість менеджменту, стратегічне планування, організаційна культура).

Взаємодія цих чинників визначає рівень конкурентоспроможності підприємства та формує його конкурентні переваги, такі як нижча собівартість, висока якість продукції, унікальні технології, сильний бренд та здатність ефективно

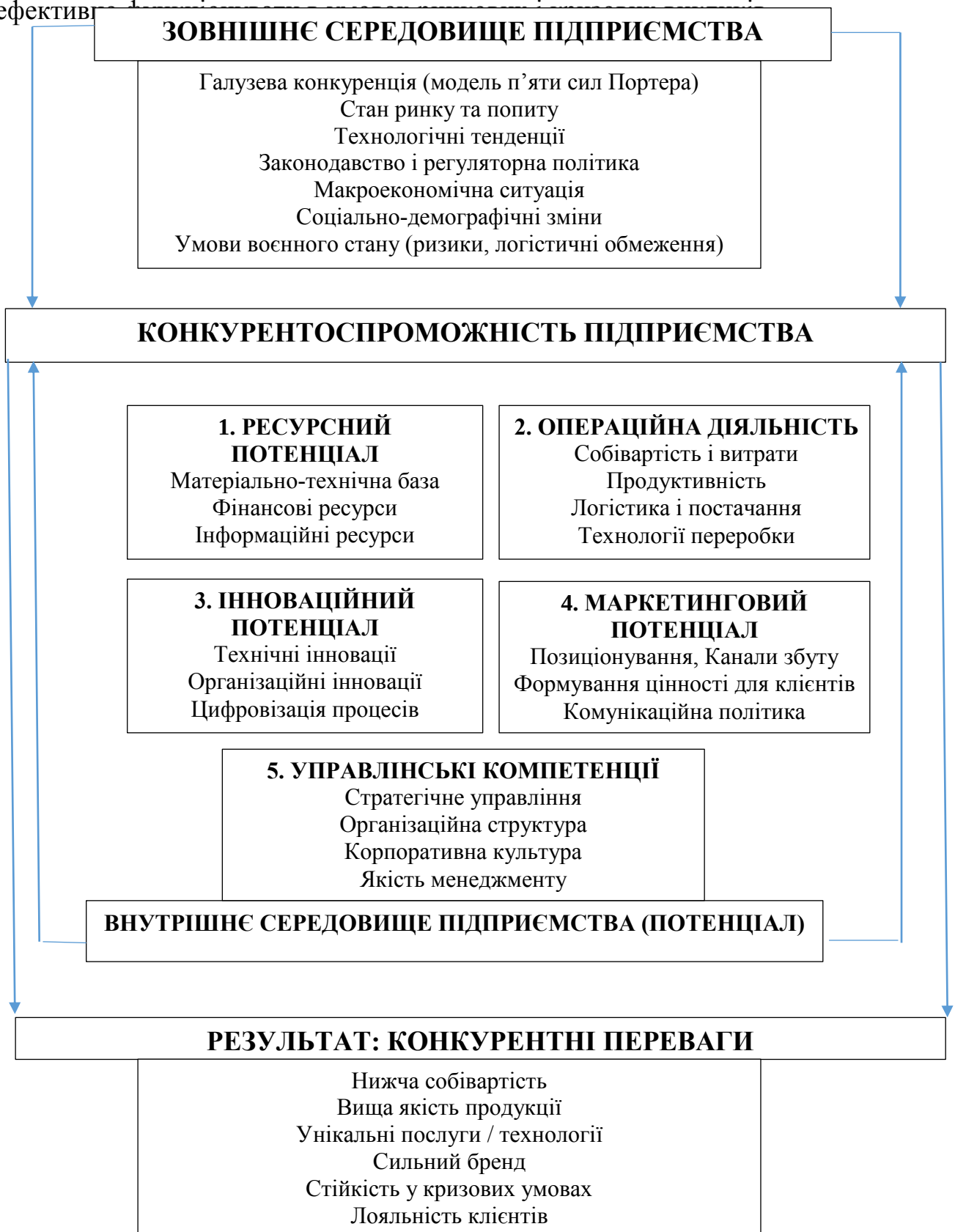


Рис. 1.1. Системна модель факторів формування конкурентоспроможності

Одним із ключових аспектів розуміння конкурентоспроможності є її еволюційний характер. Підходи до визначення цього поняття змінювалися в залежності від розвитку економічної теорії та управлінської практики. На ранніх етапах дослідники розглядали конкурентоспроможність переважно як здатність підприємства успішно продавати свою продукцію. Згодом акцент змістився на ефективність внутрішніх процесів, інноваційність, стратегічне планування та здатність підприємства створювати унікальну цінність.

Як зазначає М. Портер, конкурентоспроможність підприємства не можна зводити лише до показників ефективності або рентабельності, оскільки вона є результатом обраної стратегії та здатності підприємства формувати й утримувати конкурентні переваги у довгостроковому періоді (Porter, 1990). Водночас Г. Фатхутдінов наголошує, що конкурентоспроможність – це інтегральний результат, який включає якість, вартість, інноваційність, сервіс та імідж підприємства (Фатхутдінов, 2002).

На думку Д. Аакера, стійкість конкурентних переваг визначається не лише продуктом або ціною, а й такими нематеріальними активами, як репутація, бренд, емоційне сприйняття та довіра споживачів (Aaker, 1991). У свою чергу, Дж. Барні акцентує увагу на ресурсно-орієнтованому підході: підприємство може зберігати конкурентоспроможність лише тоді, коли має унікальні ресурси, які є цінними, рідкісними, важковідтворюваними та незамінними (Barney, 1991).

Українські дослідники також пропонують різні концептуальні підходи. Н. Васильєва розглядає конкурентоспроможність як систему, що включає економічний, виробничий, маркетинговий та інноваційний потенціали підприємства (Васильєва, 2017). О. Дикань підкреслює важливість адаптивності та здатності підприємства швидко і ефективно реагувати на зміни середовища (Дикань, 2010). О. Кузьмін поєднує стратегічний і процесний підходи,

наголошуючи на значенні управлінських рішень та інноваційної активності підприємства (Кузьмін, 2018).

Таким чином, конкурентоспроможність можна розглядати як складну багатовимірну категорію, що включає:

- ринкові параметри (частка ринку, попит, рівень лояльності клієнтів);
- економічні показники (прибутковість, продуктивність, собівартість);
- управлінські аспекти (якість менеджменту, стратегія, гнучкість і адаптивність);
- інноваційні характеристики (технологічні зміни, цифровізація, модернізація);
- маркетингові складові (бренд, репутація, сервіс, позиціонування);
- соціальні й організаційні фактори (корпоративна культура, персонал, компетентності).

У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану, конкурентоспроможність підприємства набуває нових змістових акцентів. Війна суттєво трансформує умови функціонування бізнесу, зумовлюючи необхідність:

- адаптації до нестабільних логістичних ланцюгів;
- швидкого прийняття управлінських рішень;
- оптимізації витрат і підвищення стійкості;
- диверсифікації діяльності;
- забезпечення безперебійної роботи;
- впровадження інновацій для виживання на ринку.

Підприємства вторинної сировини, зокрема такі як ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА», зазнають впливу коливань попиту, нестачі матеріальних ресурсів, збільшення витрат на логістику, посилення конкуренції та змін у регуляторній політиці. Тому конкурентоспроможність у цій галузі визначається не лише класичними параметрами (ціна, якість, доступність), а й здатністю забезпечувати стабільність операційних процесів і адаптивність до кризових сценаріїв.

З огляду на це, конкурентоспроможність стає ключовою умовою довгострокової стійкості та ефективності підприємства. Вона визначає можливості підприємства залучати клієнтів, зміцнювати позиції на ринку, використовувати ресурси з максимальною продуктивністю, розвивати інновації, забезпечувати прибутковість та зберігати бізнес навіть у періоди значної економічної чи політичної нестабільності.

Таблиця 1.2.

Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор / Школа	Підхід	Основні положення
М. Портер	Стратегічний	Управління конкурентоспроможністю здійснюється через формування конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування).
Дж. Барні	Ресурсний	Підприємство має управляти унікальними ресурсами та компетенціями для створення довгострокових конкурентних переваг.
Ф. Котлер	Маркетинговий	Конкурентоспроможність забезпечується управлінням цінністю для споживача, брендом та якістю сервісу.
Г. Фатхутдінов	Інноваційно-інтегральний	Підприємство повинно комплексно управляти якістю, інноваціями, витратами та організаційними процесами.
О. Кузьмін	Системний	Управління конкурентоспроможністю здійснюється шляхом інтеграції управлінських, організаційних, інноваційних і маркетингових рішень.
Н. Васильєва	Потенційний	Необхідно управляти окремими видами потенціалу: виробничим, фінансовим, інноваційним, маркетинговим.

Аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю, поданих у табл. 1.2. демонструє, що в основі сучасних концепцій лежить інтеграція стратегічних, ресурсних, інноваційних та маркетингових підходів. Це свідчить про багатовимірний характер конкурентоспроможності та необхідність комплексного управління всіма сферами діяльності підприємства. Сучасні дослідники підкреслюють, що окрема конкурентна перевага не здатна забезпечити довгострокову успішність підприємства – необхідне комплексне

формування й інтеграція унікальних ресурсів, технологій, компетенцій та ринкових стратегій.

Більшість зарубіжних авторів (Портер, Барні, Аакер) роблять наголос на стратегічному аспекті, зазначаючи, що конкурентоспроможність формується не лише як реакція на умови середовища, а як результат усвідомленого вибору стратегічної моделі розвитку. У своїх працях М. Портер наголошує, що підприємства повинні визначити, на якому виді конкурентної стратегії вони будуватимуть свій розвиток – лідерство за витратами, диференціація або фокусування (Porter, 1980). Ці стратегії формують рамки для прийняття управлінських рішень та визначають напрямки інвестицій, інновацій і організаційних змін.

Дж. Барні, у контексті ресурсного підходу, підкреслює, що стійкі конкурентні переваги можливі лише тоді, коли підприємство володіє специфічними ресурсами, доступ до яких конкуренти не можуть легко відтворити – це можуть бути унікальні технологічні рішення, патенти, ноу-хау, репутаційний капітал або особливі компетенції персоналу (Barney, 1991). Саме ці елементи стають основою для управління конкурентоспроможністю в довгостроковій перспективі.

Важливий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності зробив Д. Аакер, який вказував на значення бренду як стратегічного активу підприємства. Він стверджував, що сильний бренд здатен забезпечувати підприємству не лише більшу цінність у очах споживачів, а й підвищену стійкість до коливань ринку та конкурентного тиску (Aaker, 1996). Саме бренд стратегічно формує довіру, лояльність і впізнаваність, що є невід'ємними складовими конкурентних переваг.

Українські дослідники, такі як О. Дикань, О. Кузьмін, Н. Васильєва та Л. Федулова, адаптували світові підходи до особливостей національної економіки. О. Дикань зазначає, що конкурентоспроможність підприємства формується на основі виробничого, фінансового, інноваційного й трудового потенціалів, які визначають реальні можливості підприємства щодо реалізації своєї

конкурентної стратегії (Дикань, 2010). Н. Васильєва підкреслює роль організаційної гнучкості та управлінських компетенцій, які є критичними в умовах економічної турбулентності та нестабільності зовнішнього середовища (Васильєва, 2017).

Сучасний глобалізований ринок формує нові вимоги до конкурентоспроможності підприємств. За даними McKinsey & Company, у XXI столітті ключовими стають інновації, швидкість адаптації, цифровізація та здатність формувати унікальну цінність для клієнтів. Тому конкурентоспроможність розглядається не лише як перевага сьогодні, але й як здатність підприємства до майбутнього розвитку в умовах невизначеності.

Важливо зазначити, що в умовах воєнного стану конкурентоспроможність підприємства набуває ще більшої стратегічної значущості. Війна створює високий рівень невизначеності: перериваються ланцюги постачання, змінюються ринки збуту, зростають витрати, ускладнюється доступ до ресурсів. Тому конкурентоспроможність стає показником стійкості підприємства та його здатності виживати в кризових умовах.

1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства

Формування конкурентних переваг підприємства є ключовим завданням стратегічного менеджменту, оскільки саме конкурентні переваги забезпечують підприємству здатність успішно функціонувати на ринку, утримувати стабільні позиції та розвиватися в умовах невизначеності. Наукові дослідження свідчать, що конкурентні переваги формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які можуть мати внутрішню або зовнішню природу.

М. Портер у своїй класичній праці визначає конкурентні переваги як здатність підприємства створювати продукт або надавати послуги з нижчими витратами (cost leadership) або шляхом диференціації (differentiation), пропонуючи унікальну цінність для споживача (Porter, 1985). Це означає, що

підприємство повинно володіти такими ресурсами та компетенціями, які дозволяють забезпечувати відмінність від конкурентів.

Згідно з ресурсною теорією Дж. Барні, конкурентні переваги виникають тоді, коли підприємство володіє ресурсами, які є цінними, рідкісними, важковідтворюваними та організаційно незамінними (Barney, 1991). До таких ресурсів належать унікальні технології, кваліфікований персонал, інтелектуальний капітал, репутація бренду, технологічні інновації, патенти тощо.

Українські дослідники також підкреслюють роль внутрішніх факторів. О. Дикань зазначає, що конкурентні переваги формуються на основі ефективності використання ресурсного потенціалу, якості менеджменту та адаптивності системи управління (Дикань, 2010). Н. Васильєва виділяє такі фактори, як виробничий потенціал, інноваційна активність, організаційна культура та рівень маркетингових компетенцій (Васильєва, 2017).

Водночас формування конкурентних переваг значною мірою залежить і від зовнішнього середовища: ринкової кон'юнктури, конкурентного тиску, регуляторної політики, доступності ресурсів, технологічних змін та соціально-економічних умов. Особливо це актуально для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану. Підприємства змушені адаптуватися до переривання ланцюгів постачання, коливань попиту, зростання витрат, ризиків транспортної логістики та кадрових втрат. Це формує нові вимоги до конкурентних переваг – стійкість, мобільність, оперативність, гнучкість та здатність працювати в кризових умовах.

Таблиця 1.3.

Основні групи факторів формування конкурентних переваг підприємства

Група факторів	Характеристика	Приклади
Ресурсні фактори	Забезпечують базові можливості підприємства	Матеріальні ресурси, обладнання, технології, персонал
Фінансові фактори	Визначають доступ до капіталу та інвестицій	Прибутковість, ліквідність, доступ до кредитів

Інноваційні фактори	Забезпечують здатність до технологічного оновлення	Ноу-хау, патенти, цифрові рішення
Операційні фактори	Характеризують ефективність процесів	Собівартість, продуктивність, логістика
Маркетингові фактори	Формують ринкову позицію підприємства	Бренд, сервіс, репутація, канали збуту
Управлінські фактори	Забезпечують якість прийняття рішень	Стратегічний менеджмент, корпоративна культура
Зовнішні фактори	Чинники ринкового середовища	Конкуренція, технологічні тренди, законодавство, воєнний стан

Логіка формування конкурентних переваг підприємства визначається взаємодією багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, які перебувають у постійному розвитку й зміні. На основі порівняльного аналізу наукових підходів можна стверджувати, що конкурентні переваги мають інтегральний характер, оскільки не формуються під впливом одного фактора. Їх виникнення можливе лише за умови поєднання ресурсів, управлінських компетенцій, інноваційного потенціалу та стратегічних рішень. Як наголошує М. Портер, конкурентні переваги є динамічними, тобто вони не можуть існувати тривалий час без постійного оновлення та адаптації до змін ринкового середовища. Якщо підприємство не реагує на технологічні та ринкові трансформації, його переваги швидко втрачають актуальність.

Важливу роль у формуванні переваг відіграють унікальні ресурси. Згідно з ресурсною концепцією Дж. Барні, конкурентні переваги можуть бути стійкими лише тоді, коли підприємство володіє такими ресурсами та компетенціями, які конкуренти не здатні легко відтворити або замінити. Це можуть бути специфічні технології, ноу-хау, унікальний досвід, патенти, висококваліфікований персонал чи сильний бренд. У цьому контексті вагоме значення мають нематеріальні активи. Д. Аакер підкреслює, що довіра споживачів, репутація, брендова впізнаваність та інтелектуальний капітал формують основу довгострокових конкурентних переваг навіть у ситуаціях, коли ринкові параметри є нестабільними.

Формування конкурентних переваг значною мірою залежить і від зовнішнього середовища. Вплив технологічних, соціально-економічних, політичних та регуляторних змін створює як можливості, так і загрози для підприємства. Здатність адаптуватися до цих змін, передбачати тенденції й оперативно реагувати на них визначає успішність підприємства в конкуренції.

У сучасних українських реаліях важливим фактором формування конкурентних переваг є умови воєнного стану. Підприємства функціонують у середовищі підвищених ризиків, коли традиційні моделі ведення бізнесу зазнають суттєвих трансформацій. Конкурентні переваги в таких умовах ґрунтуються на стійкості логістичних ланцюгів, можливості диверсифікувати діяльність, гнучкості та швидкості ухвалення рішень, наявності резервних систем забезпечення виробництва, мобільності персоналу та високому рівні інформаційної безпеки. Виживання та розвиток підприємства під час війни значною мірою залежать від його здатності підтримувати безперервність операцій та ефективно реагувати на кризові виклики.

Таким чином, конкурентні переваги формуються в результаті комплексної взаємодії ресурсного потенціалу, компетенцій, стратегічних рішень, інновацій та адаптивності підприємства. Вони мають динамічний характер і потребують постійного оновлення, особливо в умовах нестабільності та воєнних ризиків, які визначають сучасне економічне середовище України.

 РЕСУРСИ І ПОТЕНЦІАЛ 		
Матеріальні	Фінансові	Інтелектуальні
Технологічні	Людські	Інформаційні
 КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ЗДАТНОСТІ 		
Управлінські	Маркетингові	Інноваційні
Операційні	Логістичні	Організаційні
 СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТА МОДЕЛІ 		
Лідерство за витратами		Фокусування
Диверсифікація	Інноваційність	Диференціація

 КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ 		
Вища якість	Нижчі витрати	Унікальний продукт
Сильний бренд	Гнучкість	Стійкість у кризі

Рис. 1.2. Модель формування конкурентних переваг підприємства

Узагальнення поглядів сучасних дослідників дозволяє стверджувати, що конкурентні переваги формуються не ізольовано, а як результат системної дії кількох груп факторів. М. Портер підкреслює, що підприємство здатне забезпечити конкурентні переваги шляхом створення унікальної цінності через диференціацію або зниження витрат (Porter, 1985). У свою чергу, О. Дикань звертає увагу на те, що конкурентні переваги виникають унаслідок ефективної взаємодії ресурсного, інноваційного, виробничого та управлінського потенціалів підприємства (Дикань, 2010). Це означає, що конкурентоспроможність неможливо вибудувати лише завдяки одному сильному аспекту діяльності – потрібна комплексність.

Важливе місце у формуванні конкурентних переваг займають компетенції персоналу та технологічний рівень виробництва. Підприємства, які інвестують у розвиток знань, навичок та кваліфікації працівників, отримують стійку основу для підвищення своєї продуктивності, інноваційності та гнучкості. Як зазначає Р. Грант, компетенції персоналу виступають ключовими ресурсами, що забезпечують можливість створення нових конкурентних переваг через інтелектуальний капітал (Grant, 1996).

Технологічні фактори також формують основу переваг підприємства. Високий рівень технологічного оснащення, сучасні методи обробки та переробки ресурсів, автоматизація процесів і цифрові інструменти управління значно підвищують ефективність роботи й забезпечують можливість виробляти продукцію вищої якості за нижчих витрат.

Вагомий внесок у формування конкурентних переваг відіграють маркетингові чинники. Ф. Котлер підкреслює, що підприємства виграють

конкуренцію тоді, коли створюють для споживача більшу цінність, ніж конкуренти (Kotler, 2009). Така цінність може формуватися завдяки якості продукції, сервісу, зручності взаємодії, репутації або емоційному зв'язку зі споживачем.

Д. Аакер наголошує, що сильний бренд виступає одним із найважливіших стратегічних активів підприємства, оскільки забезпечує лояльність клієнтів, знижує чутливість покупців до ціни, полегшує вихід на нові ринки та підвищує цінність продукту в очах споживачів (Aaker, 1996). Це особливо важливо у сфері послуг і переробної діяльності, де важливе значення має довіра до якості продукції та стабільності підприємства.

Інновації є ключовим фактором формування конкурентних переваг у сучасній економіці. Й. Шумпетер стверджував, що інновації – це джерело «творчого руйнування», яке створює нові ринки та можливості (Schumpeter, 1934). Для підприємств це означає, що здатність впроваджувати інноваційні технології, модернізувати виробничі процеси, розробляти нові продукти або вдосконалювати існуючі є критично важливою умовою для створення стійких конкурентних переваг.

Інноваційні фактори включають:

- впровадження нових технологічних рішень;
- автоматизацію операційних процесів;
- цифровізацію управління;
- розроблення нових товарів або послуг;
- застосування сучасних інструментів маркетингу;
- використання екологічно орієнтованих технологій.

Для підприємств вторинної сировини, таких як ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА», інноваційні фактори можуть бути пов'язані з удосконаленням сортувальних ліній, підвищенням рівня чистоти вторсировини, оптимізацією логістики, застосуванням цифрових систем обліку та контролю.

Конкурентні переваги значною мірою формуються в результаті взаємодії підприємства з ринковим середовищем. Науковці (Дж. Хант, Р. Морган) підкреслюють, що ринкові умови можуть як сприяти формуванню нових переваг, так і знижувати значення існуючих (Hunt & Morgan, 1995). Зміни у попиті, конкуренції, державному регулюванні, соціальних тенденціях і технологічному розвитку постійно впливають на здатність підприємства зберігати свої позиції.

Серед зовнішніх факторів виділяють:

- конкуренцію в галузі;
- поведінку споживачів;
- рівень розвитку ринку;
- законодавчі вимоги;
- макроекономічні умови;
- технологічні тренди.

Наприклад, для сфери вторсировини важливими факторами є екологічна політика держави, зміни у законодавстві щодо поводження з відходами, впровадження «зелених» стандартів, рівень розвитку інфраструктури утилізації та переробки.

В умовах війни бізнес стикається з безпрецедентними викликами, що змінюють природу конкурентних переваг. Підприємства, які продовжують стабільно функціонувати в умовах підвищеного ризику, отримують потужні позиції на ринку.

Конкурентні переваги у період війни базуються на:

- стійкості логістичних ланцюгів;
- можливості оперативного переміщення або перебудови виробництва;
- диверсифікації діяльності;
- здатності підтримувати постачання;
- збереженні кадрового потенціалу;
- наявності резервних потужностей та запасів;
- використанні безпечних цифрових систем;

- гнучкості та мобільності управлінських рішень.

У сфері вторинної сировини ці фактори мають особливе значення, оскільки підприємства часто працюють із розгалуженими мережами постачальників, залежать від транспорту та потребують постійного руху матеріальних потоків.

Формування конкурентних переваг – це результат комплексної взаємодії всіх перелічених груп факторів. Як зазначає О. Кузьмін, конкурентні переваги підприємства формуються тоді, коли реалізується синергія між ресурсами, компетенціями, управлінськими рішеннями й адаптивністю підприємства до зовнішніх змін (Кузьмін, 2018).

Саме тому сучасні підприємства повинні не лише розвивати окремі ресурси, але й будувати ефективні моделі управління, які дозволяють перетворювати ресурси на стратегії, а стратегії – на реальні конкурентні переваги.

1.3. Методи та моделі оцінювання конкурентоспроможності

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є одним із ключових етапів стратегічного управління, оскільки забезпечує можливість визначити реальні ринкові позиції підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, оцінити потенціал розвитку та сформулювати ефективні управлінські рішення. У науковій літературі представлено широкий спектр методів аналізу конкурентоспроможності, які відрізняються підходами, об'єктами оцінювання, джерелами даних та рівнем точності. Систематизація цих методів є важливою передумовою формування комплексної моделі оцінювання конкурентних позицій підприємства.

У класичних дослідженнях М. Портера підкреслюється, що оцінка конкурентоспроможності повинна ґрунтуватися на аналізі галузевих сил, стратегічних груп конкурентів, структурі витрат та ключових факторах успіху (Porter, 1985; 1990). Учений наголошує, що аналіз конкурентоспроможності є

комплексним процесом, який інтегрує оцінку зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та ринкових стратегій.

Ф. Котлер у межах маркетингового підходу розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства пропонувати споживачеві вищу цінність, тому оцінювання ринкової позиції повинно включати аналіз споживчої поведінки, задоволеності клієнтів, ефективності маркетингових інструментів (Kotler, 2009).

Дж. Барні в межах ресурсно-орієнтованого підходу пропонує оцінювати конкурентоспроможність через аналіз ресурсів і компетенцій підприємства: їхню цінність, рідкісність, важковідтворюваність та організаційну незамінність (Barney, 1991). Цей підхід дає змогу оцінити внутрішній потенціал підприємства та стабільність його конкурентних переваг.

Українські автори, такі як О. Дикань, Н. Васильєва, О. Кузьмін, підкреслюють необхідність інтегрального підходу, що поєднує фінансовий, виробничий, маркетинговий, інноваційний та організаційний аналіз (Дикань, 2010; Кузьмін, 2018). Це дозволяє отримати повну картину стану підприємства та охопити всі ключові аспекти його діяльності. Сучасні дослідники (Грант, Аакер, Хант, Морган) підкреслюють, що оцінювання конкурентоспроможності має включати аналіз:

- стратегічного потенціалу підприємства;
- конкурентного середовища;
- споживчої цінності продукту;
- рівня інноваційності;
- гнучкості та адаптивності підприємства.

У контексті воєнного стану важливими стають також показники стійкості, мобільності, ризикозахищеності, логістичних можливостей, наявності альтернативних ланцюгів постачання. На основі узагальнення наукових джерел методи оцінювання конкурентоспроможності поділяємо на такі групи (див. табл. 1.4).

Основні групи методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Характеристика	Представники
Маркетингові методи	Оцінка ринкової позиції, частки ринку, лояльності клієнтів, якості продукту, конкурентних переваг	Ф. Котлер, Д. Аакер
Стратегічні методи	Аналіз галузевих сил, конкурентних стратегій, стратегічних груп	М. Портер
Ресурсно-орієнтовані методи	Оцінка унікальності ресурсів та компетенцій, VRIO-аналіз	Дж. Барні, Грант
Фінансові методи	Оцінка прибутковості, ліквідності, рентабельності, стійкості	Gitman, Deloof
Інноваційні методи	Аналіз технологічності, швидкості оновлення продукції, цифровізації	Шумпетер, Друкер
Інтегральні методи	Комплексні індекси конкурентоспроможності	Дикань, Кузьмін

Продовження табл. 1.4

Група методів	Характеристика	Представники
Методи стратегічного аналізу	SWOT, PEST, SPACE, BCG, GE/McKinsey	різні
Порівняльні методи	Benchmarking, конкурентний профіль	Camp, Kotler

Узагальнення методів оцінювання конкурентоспроможності, подане в табл. 1.4, демонструє різноплановість підходів, що застосовуються в сучасних дослідженнях. Кожна група методів відображає окремий аспект конкурентоспроможності: ринкову позицію підприємства, його стратегічні можливості, інноваційність, ресурсний потенціал або фінансову стійкість. Така класифікація дозволяє системно охопити ключові напрями аналізу, проте не розкриває особливостей кожного методу, їх практичної цінності та обмежень.

Для поглибленого розуміння того, як саме різні методи застосовуються на практиці, необхідно здійснити детальну характеристику найбільш поширених і науково обґрунтованих інструментів оцінювання конкурентоспроможності. Це дасть змогу порівняти їхні аналітичні можливості, визначити їхню роль у стратегічному управлінні, а також оцінити придатність до використання в умовах нестабільного середовища, зокрема в умовах воєнного стану.

У цьому контексті логічним наступним кроком є представлення розширеної характеристики ключових методів, що систематизує їхню сутність, переваги, обмеження та наукове підґрунтя. Таку характеристику подано в таблиці, що наведено у Додатку А, яка забезпечує цілісний та порівняльний аналіз інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Поглиблений аналіз ключових методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства підтверджує, що жоден інструмент не є універсальним. Кожен метод дозволяє дослідити окрему площину конкурентного становища підприємства, а тому ефективне оцінювання можливе лише за умови комплексного використання декількох підходів.

Сучасні підприємства, особливо ті, що функціонують у нестабільних умовах, дедалі частіше застосовують комбіновані моделі, які інтегрують стратегічні, маркетингові, ресурсні та кількісні методи аналізу. Це дозволяє не лише визначити чинний рівень конкурентоспроможності, а й виявити потенціал для подальшого зростання.

Серед стратегічних моделей важливу роль відіграють портфельні аналізи, зокрема матриця BCG ґрунтується на двох ключових параметрах: темпах зростання ринку та частці ринку підприємства. Вона класифікує бізнес-напрями на чотири категорії: «зірки», «важкі діти», «дійні корови» та «собаки». Такий підхід дозволяє визначити, у які напрями доцільно інвестувати, а які – виводити з ринку. Проте BCG-модель має обмеження: вона не враховує інноваційність, якість, репутаційний капітал і специфіку кризових та воєнних ринків, де темпи зростання є нестабільними.

Більш удосконаленою є матриця GE/McKinsey, яка порівнює бізнес-напрями за 10-12 критеріями привабливості ринку та ділової сили підприємства. Вона дозволяє врахувати більшу кількість факторів: рентабельність, інноваційність, бар'єри входу, конкурентну інтенсивність, кваліфікацію персоналу, стабільність технологій тощо. Перевага цієї моделі полягає у тому, що вона дає можливість оцінити конкурентоспроможність з

урахуванням багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, що є особливо актуальним у період воєнного стану.

Одним із найбільш адаптивних інструментів до умов турбулентності є SPACE-аналіз, який оцінює підприємство за чотирма групами параметрів: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), привабливість галузі (IS), стабільність середовища (ES).

Побудова векторної моделі дає можливість визначити оптимальну стратегію: агресивну, конкурентну, консервативну або захисну. У воєнних умовах цей метод набуває особливої значущості, адже він дозволяє швидко визначити, чи варто підприємству зберігати активний наступ на ринку, або ж доцільніше обрати стратегію стабілізації та мінімізації ризиків.

Метод Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників дозволяє оцінити конкурентоспроможність не лише за фінансовими результатами, але й за нефінансовими факторами:

- перспективою клієнтів;
- внутрішніми процесами;
- навчанням і розвитком персоналу,
- інноваційним потенціалом.

BSC є однією з найефективніших систем для довгострокового стратегічного управління, оскільки дозволяє відстежувати, як саме нематеріальні активи впливають на ринкові позиції підприємства. Саме тому її дедалі частіше інтегрують у підприємства переробної та екологічної галузей, де якість процесів і технологічність мають особливе значення.

У межах маркетингового підходу застосовуються методи, які дозволяють оцінити, наскільки підприємство задовольняє потреби споживача та створює для нього унікальну цінність. Серед таких методів:

- аналіз лояльності (NPS – Net Promoter Score);
- аналіз споживчої задоволеності (CSI – Customer Satisfaction Index);
- SERVQUAL-модель оцінки якості послуг,
- методи conjoint-аналізу.

Ці моделі є важливими для підприємств, які прагнуть формувати конкурентні переваги не лише за рахунок виробничих чи фінансових параметрів, а й за рахунок клієнтоорієнтованості.

Інтегральні індекси є найбільш комплексним підходом. Вони охоплюють одночасно фінансові показники, маркетингові, виробничі, логістичні, інноваційні, кадрові, соціально-екологічні.

У період війни традиційні показники не завжди відображають реальний стан підприємства. Тому актуальними стають моделі, що враховують: стійкість логістичних ланцюгів; ризики зупинки виробництва; гнучкість управлінських рішень; швидкість відновлення операцій; наявність альтернативних джерел поставок; кадрову мобільність; рівень цифрового захисту.

Дослідники кризового менеджменту (Сломан, Рамелт, Кемпбелл) підкреслюють, що конкурентоспроможність у кризових умовах визначається не масштабом ресурсів, а швидкістю адаптації.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, яке дозволяє визначити реальні ринкові позиції, виявити сильні та слабкі сторони та обґрунтувати напрямки підвищення конкурентних переваг. У результаті аналізу методів і моделей дослідження конкурентоспроможності можна сформулювати такі узагальнені висновки.

Сучасні методи оцінювання характеризуються значним різноманіттям і ґрунтуються на різних концептуальних підходах – стратегічному, ресурсному, маркетинговому, інноваційному, фінансовому та системному. Це підтверджує багатовимірний характер конкурентоспроможності, яка не може бути визначена за допомогою одного індикатора чи моделі.

Кожний метод має власні переваги та обмеження. Стратегічні моделі (SWOT, PEST, 5 сил Портера) дозволяють оцінити зовнішнє середовище та конкурентний тиск, але не дають кількісних результатів. Ресурсні моделі (VRIO) поглиблено аналізують внутрішній потенціал, однак не відображають вплив факторів ринку. Маркетингові методи (CSI, SERVQUAL, NPS) оцінюють

ринкову цінність продукції, але не показують фінансової стійкості підприємства.

У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, важливими стають методи, які враховують стійкість, адаптивність, мобільність, ризикозахищеність, інноваційну готовність та операційну безперервність підприємства. Саме ці параметри визначають здатність підприємства зберігати конкурентні позиції у середовищі з високим рівнем невизначеності.

Ефективним є комбіноване використання кількох методів, що дозволяє отримати багатогранний аналіз конкурентних можливостей підприємства та мінімізувати недоліки окремих моделей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» є юридичною особою приватного права, що діє відповідно до статутних документів підприємства та чинного законодавства України. Підприємство створене з метою провадження господарської діяльності у сфері заготівлі, оброблення, сортування та реалізації вторинних ресурсів та виконує важливу функцію у регіональній інфраструктурі поводження з відходами.

Підприємство має повне найменування – ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА». Організаційно-правова форма визначає особливості управління, майнової відповідальності, процедури формування капіталу та взаємодії з державними органами, юридичними і фізичними особами. Як юридична особа, товариство наділене правом власності на майно, веде самостійний баланс, має рахунки в банківських установах, печатки, штампи та інші засоби ідентифікації.

Відповідно до статутних документів підприємства, товариство має право укладати договори, здійснювати зовнішньоекономічні операції, бути позивачем і відповідачем у судах усіх рівнів, відкривати філії, представництва та інші відокремлені підрозділи. Такий статус забезпечує високий рівень операційної автономії та дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Діяльність підприємства є важливою для Чернівецького регіону, оскільки забезпечує зменшення обсягів відходів, що підлягають захороненню, та сприяє залученню вторинної сировини у виробничі цикли.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом провадження операцій у сфері поводження з відходами, заготівлі, зберігання, сортування, транспортування та реалізації вторинних матеріальних

ресурсів. Відповідно до статутних документів підприємства, ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» має право здійснювати такі основні види діяльності:

- збирання, заготівля та первинне сортування паперових, полімерних, металевих, скляних та інших видів вторинних ресурсів;
- здійснення транспортування відходів та вторинної сировини спеціалізованими транспортними засобами;
- оптова торгівля вторинною сировиною та відходами, підготовленими до повторного використання;
- пресування, брикетування, подрібнення та інша технологічна підготовка відходів до перероблення;
- логістичне забезпечення операцій із відходами, включаючи складські послуги та організацію ланцюгів постачання;
- інші види діяльності, що не суперечать законодавству України та відповідають цілям створення підприємства.

Широкий спектр дозволених видів діяльності забезпечує гнучкість підприємства та дозволяє оперативно реагувати на коливання ринку, зміни технологічних тенденцій і логістичних вимог.

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю передбачає, що учасники несуть ризик збитків у межах своїх внесків до статутного капіталу. Підприємство є власником майна, яке перебуває на його балансі, самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном і не несе відповідальності за зобов'язаннями учасників.

Майнова база підприємства включає основні засоби (транспортні засоби, обладнання для сортування і пресування, складські приміщення), оборотні активи, фінансові ресурси та нематеріальні активи. Підприємство самостійно визначає структуру витрат, формує цінову політику, укладає господарські договори та здійснює інвестиційну діяльність.

Правовий статус товариства передбачає дотримання:

- законодавства про відходи;

- природоохоронних норм;
- правил охорони праці та техніки безпеки;
- фінансової та податкової звітності;
- стандартів екологічного менеджменту.

Економіко-правові засади функціонування забезпечують підприємству стабільність, передбачуваність і можливість розширення діяльності.

Система управління ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» побудована на принципах централізованого керівництва та функціонального розподілу обов'язків. Основним органом управління є директор, який здійснює оперативне керівництво, організовує виробничу діяльність, представляє підприємство у взаємодії з державними органами та контрагентами, укладає договори та забезпечує виконання фінансових і виробничих показників.

Органами корпоративного управління є загальні збори учасників, які приймають стратегічні рішення: затвердження звітності, розподіл прибутку, визначення напрямів розвитку.

До основних принципів управління належать:

- чіткий розподіл компетенцій між підрозділами;
- оперативність прийняття рішень;
- відповідальність за результати діяльності;
- дотримання екологічних та виробничих стандартів.

Організаційна структура побудована за функціональним принципом і включає основні виробничі та адміністративні підрозділи. Узагальнена схема структури наведена нижче (див. рис. 2.1).

Зокрема, комерційний відділ відповідає за контрактну діяльність, закупівлю сировини, підготовку комерційних пропозицій та реалізацію продукції. Логістичний відділ забезпечує транспортування відходів, оптимізацію маршрутів, облік доставки та взаємодію з підрядниками. Бухгалтерія здійснює фінансовий та податковий облік, контролює витрати та результати діяльності. Виробничий підрозділ проводить сортування, оброблення та підготовку вторсировини до реалізації.

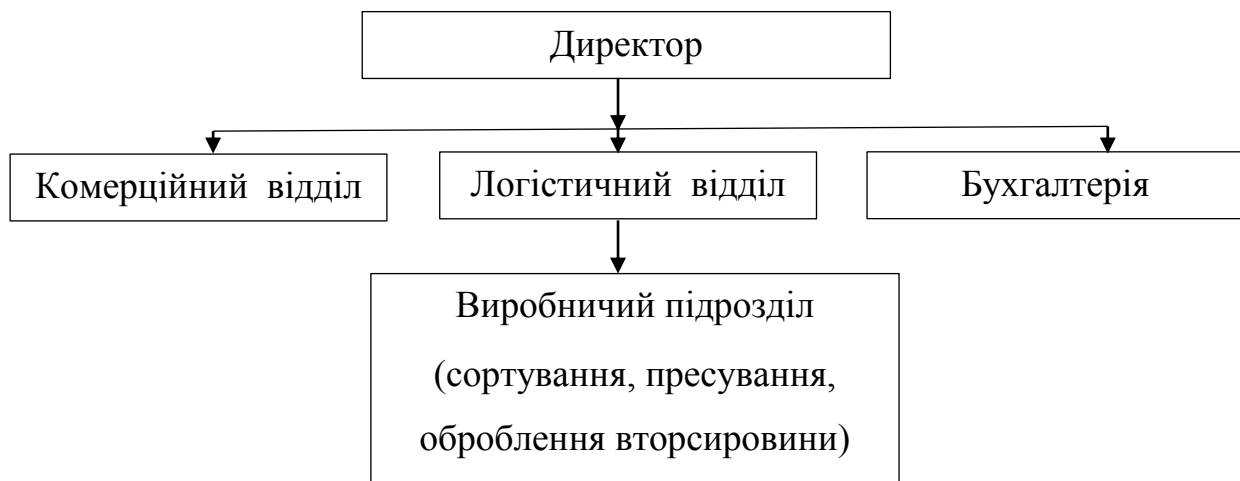


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

Діяльність підприємства відбувається у сфері поводження з відходами, яка характеризується високими вимогами до екологічної безпеки, стабільності логістичних процесів і технологічної оснащеності. Підприємства галузі виконують важливу функцію у зменшенні навантаження на полігони твердих побутових відходів, забезпеченні повторного використання матеріалів та формуванні локальної екологічної політики.

Для Чернівецького регіону діяльність підприємства має значення з огляду на обмеженість площ для захоронення відходів, зростання обсягів споживання та необхідність впровадження принципів циркулярної економіки.

Воєнний стан ускладнив функціонування підприємств транспортної та виробничої сфери, зумовивши підвищення ризиків, подорожчання палива, збої в логістичних ланцюгах та нерегулярність постачання сировини. ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» адаптувалося до умов шляхом оптимізації маршрутів, зменшення витрат, впровадження гнучких моделей співпраці з контрагентами, що забезпечило збереження темпів діяльності.

Для проведення детального аналізу ефективності діяльності досліджуваного підприємства, проведемо аналіз ключових фінансових

показників діяльності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-
БУКОВИНА» у 2022-2024 рр., тис. грн**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Темп зростання, %
Чистий дохід	45 872,9	62 123,8	78 815,0	+32 942,1	171,8
Собівартість	41 097,8	52 704,2	63 918,9	+22 821,1	155,5
Інші витрати	4 318,1	6 182,9	8 830,9	+4 512,8	204,5
Чистий прибуток	343,7	3 555,0	4 882,9	+4 539,2	1420

Фінансові показники ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА», проаналізовані у табл. 2.1, свідчать про стійке зростання масштабів господарської діяльності, підвищення операційної ефективності та зміцнення фінансової стійкості підприємства протягом 2022–2024 рр. Аналіз фінансових результатів (табл. 1) демонструє, що за трирічний період дохід підприємства збільшився з 45,9 млн грн до 78,9 млн грн, тобто на 71,8 %, що є суттєвим позитивним результатом для підприємства, яке працює у сфері заготівлі та реалізації вторинних ресурсів.

Особливо динамічно зростає чистий прибуток: з 343,7 тис. грн у 2022 р. до 4 882,9 тис. грн у 2024 р. Приріст становить понад 1420 %, що свідчить про істотне підвищення рентабельності діяльності та ефективність управління собівартістю. Навіть за зростання обсягів операційних витрат підприємство зберігає позитивну динаміку маржинального прибутку, що є важливим маркером правильно сформованої моделі ведення бізнесу.

Собівартість реалізованої продукції також зросла – з 41,1 млн грн у 2022 р. до 63,9 млн грн у 2024 р., що логічно пов'язано зі збільшенням обсягів діяльності, а також із зовнішніми чинниками: зростанням цін на паливо,

логістичні послуги, енергоносії та підвищенням вартості операційних процесів у період воєнного стану. Проте темп зростання витрат є нижчим за темп зростання доходу, що забезпечує стабільне покращення фінансового результату.

Загалом фінансові результати свідчать про високий рівень адаптивності підприємства, вміння утримувати рентабельність у кризових умовах та успішно реагувати на зміни ринку вторсировини.

Таблиця 2.2

Динаміка активів і капіталу підприємства у 2022-2024 рр.,

тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Темп зростання
Необоротні активи	5 268,4	5 216,8	8 115,8	+2 847,4	153 %
Оборотні активи	6 328,9	15 745,2	19 143,9	+12 815,0	302 %
Баланс	11 597,3	20 962,0	27 259,7	+15 662,4	235 %
Власний капітал	2 134,7	2 479,2	6 034,8	+3 900,1	283 %

Динаміка активів підприємства, що наведена у табл. 2.2 також підтверджує розширення виробничої та комерційної діяльності. За три роки баланс підприємства зріс із 11,6 млн грн до 27,3 млн грн, тобто більш ніж удвічі. Такий результат демонструє активний розвиток підприємства, оновлення технічної бази та збільшення обсягів оборотних ресурсів.

Особливо показовим є значне зростання оборотних активів – з 6,3 млн грн до 19,1 млн грн. Таке збільшення характерне для підприємств, які нарощують масштаби діяльності, розширюють закупівлю сировини, накопичують складські запаси та збільшують обсяг відвантажень. Це свідчить

про формування потужної платформи для подальшого розвитку та збільшення обороту підприємства.

Необоротні активи зросли на 53 %, що вказує на модернізацію виробничих потужностей (зокрема обладнання для сортування, пресування, зберігання та транспортування відходів). У галузі поводження з відходами оновлення техніки є критичним фактором конкурентоспроможності, оскільки визначає швидкість та ефективність виробничого циклу.

Позитивним є й зростання власного капіталу підприємства: з 2,1 млн грн у 2022 р. до 6,0 млн грн у 2024 р. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та підвищення його інвестиційного потенціалу.

Зростання поточних зобов'язань пояснюється збільшенням обсягів діяльності, а також потребою у більш значних обігових коштах. Водночас співвідношення капіталу й зобов'язань залишається прийнятним для підприємств цього сегмента ринку.

Узагальнюючи наведене, можна зазначити:

- підприємство має чітку організаційну структуру та стабільну систему управління;
- діяльність відповідає потребам регіону у сфері поводження з відходами;
- фінансові результати підтверджують ефективність операційних процесів;
- підприємство демонструє зростання своєї економічної стійкості, зокрема в умовах воєнного стану;
- створена база дозволяє переходити до поглибленого аналізу зовнішнього середовища та конкурентних позицій.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

Аналіз конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі реальних даних фінансової звітності за 2022-2024 рр., що дозволяє об'єктивно визначити його поточний стан, ринкові позиції та стратегічний потенціал. Оцінювання включає аналіз фінансових результатів, активів, капіталу, коефіцієнтів ліквідності й рентабельності, а також якісних конкурентних характеристик підприємства.

Фінансово-економічні результати свідчать про суттєве зростання масштабів діяльності. Чистий дохід від реалізації зріс із 45 917,8 тис. грн у 2022 р. до 78 902,1 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 71,8%. Така динаміка вказує на розширення ринкової присутності підприємства, збільшення обсягів заготівлі вторинної сировини та підвищення ефективності комерційної діяльності. Собівартість реалізованої продукції за цей період зросла з 41 097,8 тис. грн до 63 918,9 тис. грн, однак темпи її зростання є нижчими, ніж темпи зростання доходів, що свідчить про покращення управління витратами та оптимізацію виробничих процесів.

Підприємство демонструє різке зростання чистого прибутку – з 343,7 тис. грн у 2022 р. до 4 882,9 тис. грн у 2024 р., тобто у 14 разів. Це один із ключових індикаторів конкурентоспроможності, який підтверджує ефективність бізнес-моделі та здатність підприємства створювати додану вартість навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ- БУКОВИНА» у 2022-2024 рр.

тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2024/2022	Темп зростання
Чистий	45 917,8	63 222,5	78 902,1	+32 984,3	171,8%

дохід від реалізації					
Собівартість реалізації	41 097,8	52 704,2	63 918,9	+22 821,1	155,5%
Чистий прибуток	343,7	3 555,0	4 882,9	+4 539,2	1420%

Показники відображають позитивну динаміку діяльності: швидше зростання доходу порівняно з витратами, підвищення прибутковості та значне покращення маржинальних параметрів. Зростання чистого прибутку у 14 разів є ключовим підтвердженням конкурентоспроможності підприємства.

Матеріально-технічна база підприємства також суттєво зміцнилася. Збільшення активів відображає модернізацію обладнання, розширення складських площ і покращення оборотності ресурсів. Баланс підприємства виріс з 11 597,3 тис. грн у 2022 р. до 27 259,7 тис. грн у 2024 р., що свідчить про масштабування діяльності. Найбільш значне зростання спостерігається в оборотних активах (на +12 815,0 тис. грн), що відповідає потребам галузі зі швидким циклом обороту (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

**Динаміка активів і капіталу ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»
у 2022-2024 рр.**

тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Темп зростання
Необоротні активи	5 268,4	5 216,8	8 115,8	+2 847,4	153%
Оборотні активи	6 328,9	15 745,2	19 143,9	+12 815,0	302%
Баланс (актив)	11 597,3	20 962,0	27 259,7	+15 662,4	235%

Власний капітал	2 134,7	2 479,2	6 034,8	+3 900,1	283%
-----------------	---------	---------	---------	----------	------

Як ми бачимо із даних, наведених у табл. 2.4. зростання оборотних активів демонструє збільшення складських запасів та фінансово-логістичний потенціал підприємства. Підвищення власного капіталу відображає зростання фінансової автономії та стійкості.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності також нами було розраховано ключові коефіцієнти: ліквідності, рентабельності, автономії та ділової активності. Ці показники дають можливість оцінити не тільки фінансовий стан, а й операційну ефективність підприємства. Узагальнені дані наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні коефіцієнти конкурентоспроможності
ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,67	1,20	1,14	зростання до нормативу
Коефіцієнт автономії	0,18	0,12	0,22	підвищення стійкості
Рентабельність продажу, %	0,75	5,62	6,19	різке зростання
Рентабельність активів (ROA), %	2,96	16,9	17,9	зростання ефективності
Оборотність активів	3,96	3,01	2,90	стабільно висока

Із наведеної табл. 2.5 видно, що підприємство демонструє високі показники рентабельності та ефективності, що є ознакою сильної конкурентної позиції. Ліквідність відповідає нормативам, автономія зростає, оборотність активів висока – типова для галузі.

Окрім кількісних показників, на конкурентоспроможність впливають стратегічні характеристики: цінова політика, якість підготовки вторсировини, логістична ефективність, фінансова стійкість та репутація на ринку. Розглянемо ключові конкурентні переваги ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» за експертною оцінкою від 1 до 5 балів. Результати ключових конкурентних переваг узагальнені у табл. 2.6. Методика оцінювання наведена у Додатку Б.

Таблиця 2.6

**Ключові конкурентні переваги ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»
(за експертною оцінкою, 1-5 балів)**

Критерій	Оцінка	Пояснення
Цінова конкурентоспроможність	5	низька собівартість і висока маржинальність
Якість підготовки вторсировини	4	стабільне дотримання вимог переробників
Логістична ефективність	4	оптимізація маршрутів, власний транспорт
Фінансова стійкість	4	зростання капіталу та активів
Швидкість обороту	5	характерна галузева перевага
Ділова репутація	4	стабільні зв'язки з партнерами

За даними наведеної таблиці 2.6. спостерігаємо, що профіль конкурентних переваг показує, що підприємство має високий рівень операційної ефективності, логістичної організації та конкурентної цінової політики.

Порівняння зі середніми значеннями галузі дозволяє зробити підсумкову оцінку конкурентної позиції. Рентабельність продажу у підприємства становить 6,19%, тоді як у галузі – 2-4%. Оборотноість активів 2,9 відповідає верхній межі галузевої норми. Темп зростання доходів (71,8%) значно перевищує типовий галузевий рівень (10-20%), що підтверджує інтенсивний розвиток і підсилення позицій на ринку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» має високий рівень конкурентоспроможності. Підприємство активно нарощує фінансові ресурси, демонструє стійку ефективність операцій, має високі показники рентабельності та оборотності. Ключові стратегічні переваги – цінова політика, логістична структура, якість вторсировини та партнерська стабільність формують сильну позицію на ринку вторинної сировини. Сукупність факторів дозволяє віднести підприємство до групи конкурентоспроможних і перспективних.

2.3. Аналіз конкурентних позицій і рівня конкурентоспроможності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

З метою всебічного оцінювання конкурентних позицій підприємства ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» доцільно розширити аналіз за рахунок порівняння його ключових показників із середніми параметрами галузі та з найближчими потенційними конкурентами регіону. Для ринку заготівлі та оброблення вторинної сировини основними конкурентами на території Чернівецької області є малі та середні підприємства, що працюють у сегменті заготівлі макулатури, полімерів, металобрухту та змішаних відходів.

На основі відкритих реєстрів, даних бухгалтерської звітності малих підприємств (усереднені галузеві показники за даними Держстату), а також на підставі динаміки ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» нами було сформовано порівняльну таблицю, що дозволяє визначити відносні конкурентні позиції підприємства (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз конкурентних параметрів підприємств галузі (усереднені галузеві значення / ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»)

Показник	Середнє по галузі	ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»	Відхилення	Характеристика
Темп зростання доходу, %	10-20	71,8	+51-61	значно вище ринку

Рентабельність продажу, %	2-4	6,19	+2,2-4,2	сильна конкурентна перевага
Рентабельність активів (ROA), %	7-10	17,9	+7,9-10,9	дуже висока ефективність
Поточна ліквідність	1,0-1,2	1,14	відповідає	стабільний рівень
Оборотність активів	2,0-3,0	2,9	відповідає верхній межі	ефективне використання активів
Автономія	0,15-0,25	0,22	відповідає	достатня фінансова стійкість

Порівняльний аналіз, що наведений у табл. 2.7 демонструє, що ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» випереджає галузь за всіма ключовими результативними показниками: доходами, рентабельністю, ефективністю використання активів. Єдиний блок, де підприємство не має суттєвої переваги, – фінансова структура капіталу; однак і тут показники відповідають нормативним значенням.

Для формування узагальнюючого висновку щодо конкурентних позицій доцільно розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності, що дозволяє представити результативність підприємства у вигляді єдиного числового значення.

Методика включає: нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів (експертно), розрахунок інтегрального індексу. Зведемо результати у наступну табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Інтегральний індекс конкурентоспроможності
ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»**

Показник	Значення	Нормоване значення	Вага	Зважений бал
Темп зростання доходу	71,8%	1,00	0,25	0,25

Рентабельність продажу	6,19%	0,90	0,20	0,18
Рентабельність активів	17,9%	1,00	0,20	0,20
Автономія	0,22	0,85	0,15	0,13
Поточна ліквідність	1,14	0,90	0,10	0,09
Оборотність активів	2,9	0,95	0,10	0,095

Інтегральний індекс конкурентоспроможності = $0,25 + 0,18 + 0,20 + 0,13 + 0,09 + 0,095 = 0,945$.

Отже, отримане значення 0,945 (за шкалою від 0 до 1) свідчить про те, що ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» має:

- дуже високий рівень конкурентоспроможності;
- стабільно сильні ринкові позиції;
- значний потенціал для подальшого зростання.

Показник близький до максимального, отже підприємство входить у групу лідерів галузі за фінансовими та операційними параметрами.

Для проведення подальших досліджень, а також для розуміння місця підприємства на ринку доцільно оцінити його позиціонування за моделлю «ефективність – масштаб діяльності». Результати, отримані при проведенні дослідження, згруповані у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Стратегічне позиціонування ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

Критерій	Галузеве значення	Підприємство	Позиція
Масштаб діяльності	середній	середній+	конкурент серед лідерів
Маржинальність	низька	висока	лідер
Швидкість обороту	висока	дуже висока	лідер

Інвестиційна активність	низька	середня	стабільний розвиток
Фінансова стійкість	середня	середня+	позитивна тенденція
Стратегічні переваги	фрагментарні	системні	сильний конкурент

Отже, як видно з табл. 2.9. досліджуване підприємство ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» займає верхню частину конкурентного поля, поєднуючи ефективність із розширенням діяльності. Динаміка фінансових показників і операційна швидкість дозволяють розглядати його як одного з найстійкіших гравців регіонального ринку.

Для візуалізації структури конкурентних переваг ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» нами побудовано радар-діаграму (рис. 2.2), яка демонструє розподіл сильних сторін досліджуваного підприємства за шістьма інтегральними параметрами. За результатами експертної оцінки підприємство має виражені переваги у ціновій політиці та швидкості обороту ресурсів, а також стабільно високі показники логістичної ефективності, якості підготовки вторсировини та фінансової стійкості. Конфігурація радар-моделі підтверджує, що конкурентні переваги підприємства є комплексними, взаємопідсилюючими та формують основу його стратегічних позицій на ринку.

Радар-діаграма конкурентних переваг ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

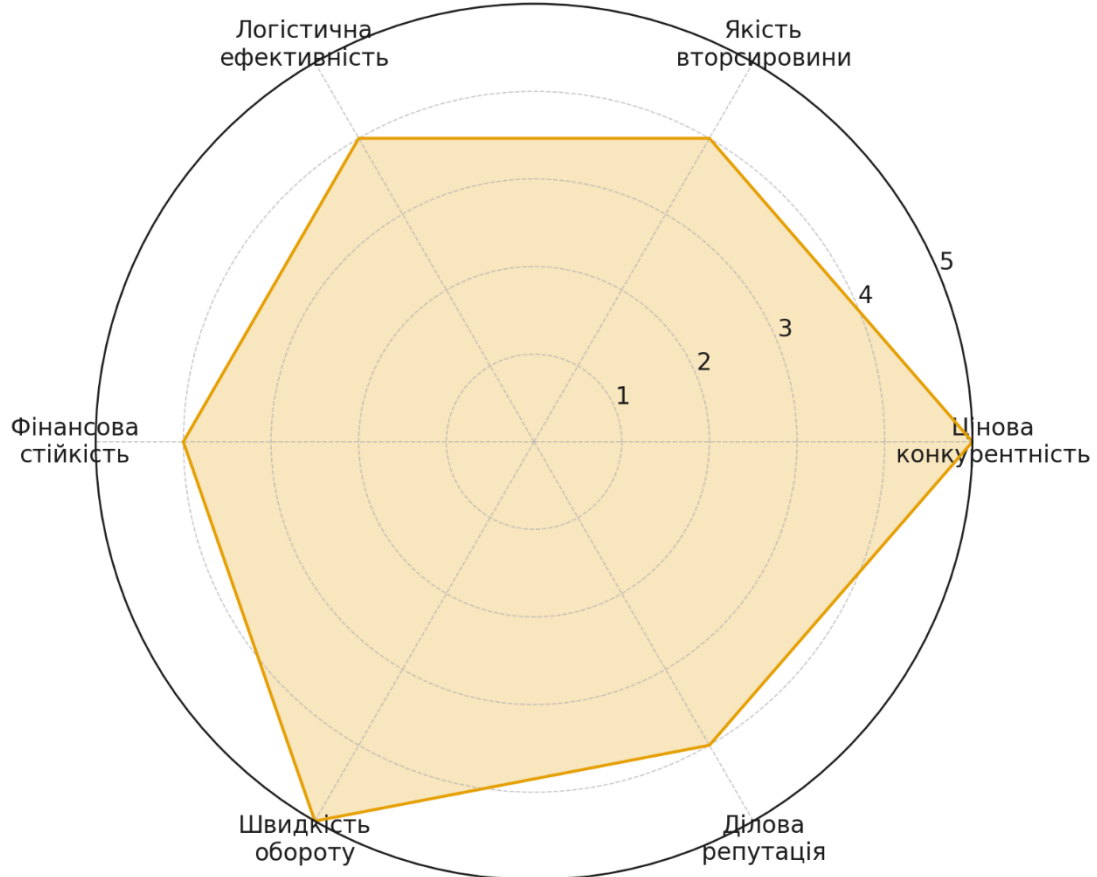


Рис. 2.2. Радар-діаграма конкурентних переваг ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

Отже, на рис. 2.2 відображено рівень ключових конкурентних переваг підприємства за шістьма інтегральними показниками: ціновою конкурентоспроможністю, якістю технологічної підготовки вторсировини, логістичною ефективністю, фінансовою стійкістю, швидкістю обороту ресурсів та діловою репутацією. Значення кожного параметра визначено на основі експертного оцінювання за п'ятибальною шкалою.

Форма діаграми демонструє, що підприємство має високо розвинені переваги у таких сферах, як цінова конкурентоспроможність та швидкість обороту, що зумовлено низькою собівартістю операцій, оптимізацією логістичних процесів і високою динамічністю діяльності. Показники логістичної ефективності, якості підготовки вторсировини та фінансової стійкості також перебувають на рівні вище середнього, що підтверджує

збалансованість операційної моделі. Сегмент ділової репутації свідчить про стабільність партнерських зв'язків і довіру з боку контрагентів.

Отримана конфігурація радар-моделі вказує на наявність системних конкурентних переваг, що забезпечують підприємству стабільні ринкові позиції та дозволяють ефективно конкурувати на регіональному ринку вторинної сировини.

Отже, на основі розширеного аналізу можна зробити такі висновки:

- ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» значно перевищує галузеві показники за темпами зростання доходів, рентабельністю та ROA;
- інтегральний індекс 0,945 підтверджує високий рівень конкурентоспроможності;
- потенціал підприємства зумовлений поєднанням операційної швидкості, ефективної логістики, маржинальності та оптимальної структури активів;
- підприємство має сильну стратегічну позицію і здатне конкурувати не лише з регіональними, а й із міжрегіональними заготівельними компаніями;
- сформований конкурентний профіль наближає підприємство до категорії лідерів ринку вторсировини у Чернівецькій області.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

3.1. Стратегічні підходи до посилення конкурентних позицій

У сучасних умовах функціонування ринку вторинної сировини конкурентоспроможність підприємства формується під впливом фінансових, ресурсних, логістичних та зовнішніх чинників, що визначають його здатність утримувати стабільні позиції та розвиватися в умовах зростаючої конкуренції й нестабільності середовища. Проведений аналіз діяльності ТОВ

«УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» у попередньому розділі даної випускної кваліфікаційної роботи засвідчив, що підприємство має достатній фінансовий потенціал, високу результативність, стабільну динаміку зростання та сформований комплекс конкурентних переваг, що визначають його міцні позиції у регіональному сегменті ринку.

Зростання доходів на 71,8 %, збільшення власного капіталу на 283 %, високі значення рентабельності продажу та рентабельності активів демонструють спроможність підприємства до масштабування діяльності й стійкої зміцненої фінансової траєкторії. Водночас ринок вторсировини характеризується низькою диференціацією продукції, залежністю від логістичних факторів, підвищеною витратністю, значною рухливістю обсягів постачання, а також ризиками, що посилилися внаслідок воєнного стану. За таких умов формування стратегічних підходів має базуватися на поєднанні моделей конкурентних стратегій і ресурсно орієнтованого управління, які забезпечують не лише поточний розвиток, а й довгострокову стійкість.

В умовах зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища підприємство повинно формувати таку стратегічну модель, яка дозволить не лише реагувати на зміни, а й проактивно визначати власну ринкову позицію. У цьому контексті важливо врахувати не тільки результати фінансово-економічного аналізу, а й поведінкові, галузеві та інституційні фактори, що впливають на довгострокову конкурентоспроможність. Особливу роль відіграють зміни у регуляторній політиці держави щодо поводження з відходами, підвищення екологічних вимог, посилення контролю за ланцюгами постачання та формування тенденцій до централізації операцій у сфері переробки. Для ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» це означає, що стратегічні підходи повинні виходити за межі традиційної моделі управління та враховувати потребу у технологічному оновленні, розвитку партнерських мереж та підвищенні адаптивності логістичних операцій.

Урахування цих чинників дало змогу систематизувати стратегічні орієнтири підприємства, що подані в таблиці 3.1, де вони узагальнені у форматі

концептуальних підходів, кожен з яких ґрунтується на реальному ресурсному потенціалі та визначає можливі траєкторії розвитку.

З огляду на результати аналізу доцільним є застосування трьох основних стратегічних орієнтирів: лідерства за витратами, диференціації за сервісною та технологічною якістю, а також ресурсно-орієнтованої моделі формування конкурентних переваг для ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА». Логіка цих підходів узагальнюється в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Стратегічні підходи до посилення конкурентних позицій ТОВ
«УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»**

Стратегічний підхід	Зміст та обґрунтування	Компетенції, на яких ґрунтується	Очікуваний стратегічний результат
Лідерство за витратами (М. Портер)	Мінімізація витрат на одиницю продукції завдяки логістиці, оборотності активів і контролю собівартості	Низька собівартість; швидка оборотність активів (2,9); зростання доходів на 71,8 %	Збільшення обсягів заготівлі, підвищення цінової конкурентоспроможності

Продовження табл. 3.1

Диференціація за сервісною та технологічною якістю	Створення доданої вартості через якість сортування, стабільність поставок та логістичну надійність	Висока логістична оцінка (4 бали); якість вторсировини; партнерська стабільність	Формування довгострокових контрактів і підвищення лояльності переробників
Ресурсно-орієнтована стратегія	Опора на унікальні, важко відтворювані	МТБ; фінансова стійкість;	Забезпечення стійкої довгострокової конкурентної переваги

(RBV)	ресурси підприємства	гнучкість логістики; репутаційний капітал	
Комбінована стратегія	Інтеграція витратного лідерства, сервісної диференціації та VRIO-підходу	Витрати + сервіс + рідкісні ресурси	Системне зміцнення ринкових позицій та стійкість до зовнішніх ризиків

Як видно, табл. 3.1 узагальнює стратегічні підходи, які доцільно застосувати ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» з урахуванням результатів аналітичного блоку дослідження. Зокрема, у таблиці відображено зміст кожного підходу, внутрішні компетенції, на яких він ґрунтується, а також очікувані стратегічні результати. Представлена система дозволяє визначити логіку формування конкурентної стратегії підприємства як поєднання витратного лідерства, сервісної та технологічної диференціації та ресурсно-орієнтованого розвитку. Усі три стратегічні концепції відображають фактичні характеристики діяльності підприємства: низьку собівартість, високу оборотність активів, логістичну ефективність, стабільність партнерських відносин та наявність матеріально-технічної бази, що активно розширюється.

Це підтверджує, що комбінований стратегічний підхід є обґрунтованим і відповідає реальному ресурсному потенціалу підприємства та специфіці ринку вторсировини.

У контексті стратегічного розвитку підприємства стратегія лідерства за витратами є визначальною, оскільки ринок заготівлі вторсировини характеризується обмеженими можливостями для диференціації продукту, а ціна є ключовим критерієм вибору для переробних підприємств. Перевага ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» у зниженій собівартості формує можливість розширення заготівельної бази, збільшення обсягів операцій і зміцнення позицій на регіональному рівні.

Водночас диференціація за сервісом і технологічною якістю стає важливою складовою ринкової конкуренції, оскільки переробні підприємства дедалі більше орієнтуються на передбачуваність, якість сортування та стабільність постачання. Підприємство вже має достатні передумови для зміцнення цього напрямку: налагоджені логістичні канали, стабільні партнерські відносини, технічні можливості для якісної підготовки вторсировини.

Ресурсно-орієнтована стратегія дозволяє підприємству формувати переваги, що важко відтворюються конкурентами. Зростання активів, зміцнення власного капіталу, збільшення оборотних ресурсів, а також репутаційний капітал, сформований у процесі багаторічної діяльності, створюють основу для довгострокової конкурентної стійкості. За рахунок ефективної логістики, швидкості обороту активів та структурних особливостей витрат підприємство має ресурси, які відповідають критеріям VRIO та здатні забезпечувати стабільні переваги у перспективі.

Після узагальнення стратегічних підходів важливо підкреслити, що їхня ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати стійкість до зовнішніх ризиків. Воєнний стан, порушення логістичних маршрутів, коливання цін на паливо, непередбачуваність постачання вторсировини та зростання конкуренції з боку великих національних операторів формують умови, за яких підприємству необхідно поєднувати стратегічну гнучкість із здатністю швидко відновлювати операційні процеси. У цьому контексті особливого значення набуває не тільки збереження ресурсних переваг, а й їхнє постійне зміцнення шляхом інвестування в матеріально-технічну базу, розвиток цифрових систем обліку та контролю, автоматизацію логістичних процесів і підвищення рівня професійної компетентності персоналу.

Додатковим елементом стратегічної стійкості є розширення партнерських зв'язків. Підприємство функціонує у середовищі, де взаємозалежність між заготівельниками та переробниками є надзвичайно

високою. Тому формування довгострокових відносин з ключовими контрагентами, диверсифікація каналів постачання та розширення бази клієнтів створюють фундамент для стабільності та зменшення ризику різких коливань обсягів діяльності. Системна робота з постачальниками, прозорість умов співпраці, дотримання зобов'язань і високий рівень сервісної взаємодії дозволяють сформувати репутаційний капітал, що є одним з найцінніших ресурсів у галузі.

Важливо також зазначити, що стратегічний розвиток підприємства повинен враховувати тренди «зеленої економіки» та євроінтеграційні зміни у сфері переробки відходів. Підвищення вимог до екологічної відповідальності, впровадження принципів циркулярної економіки та посилення стандартів упаковки створюють нові можливості для підприємств, здатних адаптуватися до сучасних критеріїв сталого розвитку. З огляду на це, ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» має стратегічний потенціал для розширення своєї ролі в регіональному секторі, зокрема шляхом участі у системах розширеної відповідальності виробника, розвитку партнерств з органами місцевого самоврядування та участі у регіональних програмах утилізації та переробки.

Таким чином, запропоновані стратегічні підходи формують гнучку, адаптивну та ресурсно-стійку модель розвитку підприємства, яка забезпечує можливість реагування на ринкові зміни, збереження фінансової стабільності та зміцнення конкурентних переваг. Ця модель створює базу для конкретних операційних, інноваційних та антикризових заходів, що будуть детально сформульовані у підрозділах 3.2 і 3.3 даної випускної кваліфікаційної роботи.

3.2. Удосконалення операційної, маркетингової та інноваційної діяльності

Зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» потребує системного вдосконалення операційної, маркетингової та інноваційної діяльності. Результати фінансово-економічного аналізу,

проведеного у розділі 2 даної випускної кваліфікаційної роботи, засвідчили, що підприємство має достатній потенціал для масштабування та посилення ринкових позицій, однак потребує технологічного, логістичного та маркетингового оновлення, яке відповідає сучасним вимогам ринку вторсировини.

За результатами дослідження нами було виявлено, що у 2022-2024 рр. підприємство демонструвало стаке зростання фінансових результатів, зокрема: чистий дохід збільшився з 45 917,8 тис. грн до 78 902,1 тис. грн, а чистий прибуток – з 343,7 тис. грн до 4 882,9 тис. грн. Таке прискорене зростання свідчить про ефективну бізнес-модель підприємства і створює сприятливі передумови для розвитку операційних та інноваційних напрямів.

Важливим завданням є підвищення ефективності операційної діяльності, оскільки саме вона формує основу собівартості та конкурентної переваги. Збільшення оборотних активів у 2024 р. до 19 143,9 тис. грн (зростання у три рази порівняно з 2022 р.) вказує на активне розширення діяльності та необхідність оптимізації управління запасами, складськими площами та логістичними потоками.

На наш погляд досліджуваному підприємству ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» доцільно впровадити сучасні підходи до логістичного планування: GPS-контроль руху транспорту, аналіз маршрутизації, автоматизоване планування завантаження та моніторинг витрат палива. Скорочення маршруту на 8-12 % і підвищення коефіцієнта завантаження машин до 85-90 % дасть змогу зменшити логістичні витрати та підвищити оборотність вторсировини.

Для деталізації операційних напрямів доцільно узагальнити ключові можливості вдосконалення. Узагальнені дані нами згруповано і наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Основні напрями удосконалення операційної діяльності
ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»**

Напрямок удосконалення	Суть змін	Очікуваний ефект
Оптимізація логістичних маршрутів	Впровадження систем маршрутизації, контроль пального	Скорочення витрат на транспортування 10–15 %
Модернізація пресового обладнання	Використання сучасних пресів з вищою щільністю тюків	Зменшення витрат на транспортування та складування
Удосконалення сортування	Покращення ручного сортування, часткова автоматизація	Збільшення ціни реалізації, зменшення браку
Раціоналізація складських площ	Оптимізація схеми зберігання, зонування	Зменшення витрат часу та підвищення продуктивності
Управління запасами	Встановлення мінімальних/оптимальних рівнів	Зменшення оборотних витрат, зростання оборотності

Таблиця 3.2 узагальнює ключові напрями вдосконалення операційної діяльності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА», сформовані на основі аналізу фінансових показників підприємства та оцінювання логістичних, технологічних і ресурсних можливостей. У таблиці відображено найбільш критичні ділянки операційних процесів, які впливають на собівартість, оборотність активів та ефективність заготівлі. Кожен напрямок доповнений конкретним змістом удосконалення та очікуваним економічним ефектом, що дозволяє оцінити практичну значущість запропонованих заходів.

Запропоновані рішення є системними та спрямовані на оптимізацію логістичних маршрутів, підвищення продуктивності обладнання, покращення якості сортування вторсировини, раціоналізацію складських процесів і ефективніше управління запасами. Така структурована система операційного вдосконалення створює основу для зниження витрат, підвищення стабільності

поставок та подальшої модернізації діяльності підприємства у відповідності до стратегічних орієнтирів, визначених у розділі 3.1.

Наступним пріоритетним напрямом є удосконалення маркетингової діяльності. Галузь заготівлі вторсировини характеризується високою залежністю від стабільності каналів постачання та тривалості партнерських зв'язків. ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» уже має сформовану репутацію надійного постачальника, однак може розширити свою присутність шляхом поглиблення співпраці з великими генераторами відходів – торговельними мережами, харчовими підприємствами, логістичними центрами. Розроблення стандартизованих умов співпраці, системи бонусів для постійних контрагентів, а також впровадження електронної системи документообігу дозволять підвищити ефективність комунікації та зменшити транзакційні витрати.

Для систематизації маркетингових рішень доцільно представити їх у вигляді узагальненої моделі (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Маркетингові напрями підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»**

Маркетинговий аспект	Удосконалення	Очікуваний результат
Постачальницькі канали	Розширення мережі великих генераторів відходів	Зростання обсягів заготівлі та стабільність поставок
Партнерські відносини	Довгострокові договори, бонусні програми	Підвищення лояльності та передбачуваності співпраці

Продовження табл. 3.3

Маркетинговий аспект	Удосконалення	Очікуваний результат
Комунікації з переробниками	Прозорі графіки поставок, Е-документообіг	Підвищення довіри й репутаційного капіталу
Інформування ринку	Формування корпоративного	Підвищення впізнаваності

	інформаційного блоку	підприємства
Асортимент вторсировини	Розширення фракцій та рівня підготовки	Зростання ціни реалізації та вибору покупців

Наведена нами інформація у табл. 3.3 узагальнює ключові маркетингові напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» та відображає системний підхід до посилення взаємодії підприємства з ринковими контрагентами. У таблиці структуровано представлено п'ять основних блоків маркетингової діяльності – постачальницькі канали, партнерські відносини, комунікації з переробниками, інформування ринку та асортимент вторсировини. Для кожного блоку визначено зміст удосконалення та очікуваний результат.

Запропоновані напрями спрямовані на підвищення передбачуваності обсягів заготівлі, зменшення ризику втрати контрагентів, зростання довіри з боку переробних підприємств та зміцнення позицій підприємства як стабільного постачальника вторсировини у регіоні. Впровадження цих заходів дозволить підвищити ринкову впізнаваність, оптимізувати комунікаційні процеси та забезпечити сталість збутових і постачальницьких каналів. Таблиця підкреслює роль маркетингової стратегії у формуванні довгострокових конкурентних переваг та відображає прямий зв'язок між маркетинговими рішеннями й операційною результативністю підприємства.

Важливою складовою підвищення конкурентоспроможності є інноваційний розвиток. Інновації у сфері поводження з відходами охоплюють автоматизацію сортування, застосування сучасного пресового обладнання, впровадження цифрових інструментів для обліку й контролю операцій, використання аналітичних моделей прогнозування обсягів вторсировини та формування оптимальних логістичних рішень. Враховуючи зростання активів підприємства до 27 259,7 тис. грн у 2024 р. , інвестиційна спроможність дозволяє реалізовувати такі інноваційні рішення поступово, відповідно до фінансових можливостей.

Для візуалізації інноваційної моделі доцільно подати схему технологічного розвитку підприємства. На рис. 3.1 нами було наочно продемонстровано структурну модель інноваційного розвитку ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА», яка базується на поетапній модернізації технологічних та управлінських процесів.

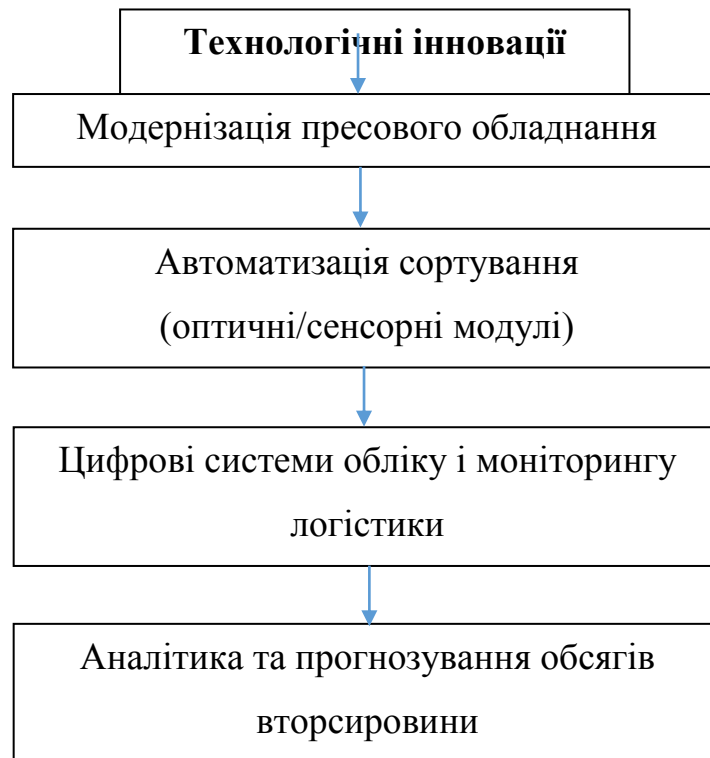


Рис. 3.1. Модель інноваційного розвитку
ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» (ASCII-схема)

Послідовність блоків у схемі відображає логіку переходу від базових технічних удосконалень до глибокої цифровізації та аналітичної підтримки управлінських рішень. Перша ланка моделі – модернізація пресового обладнання спрямована на підвищення продуктивності та зменшення витрат на транспортування та зберігання вторсировини. Другий етап – автоматизація сортування, дозволяє підвищити однорідність фракцій та зменшити рівень браку, що є критично важливим фактором для співпраці з переробними підприємствами.

Наступний етап моделі передбачає впровадження цифрових систем обліку та моніторингу логістичних операцій, що забезпечує прозорість руху сировини, контроль витрат пального, оптимізацію маршрутів та підвищення ефективності використання транспортних засобів. Завершальна ланка моделі – застосування аналітичних і прогнозних інструментів, формує можливість прогнозування обсягів генерації вторсировини, своєчасного планування виробничих навантажень та підвищення оперативності управління. Отже, рис. 3.1 повністю відображає логічну послідовність інноваційного розвитку ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА», яка базується на поетапному підвищенні технологічної та операційної ефективності підприємства. Модель демонструє чотири ключові напрями модернізації: оновлення пресового обладнання, автоматизацію процесів сортування, запровадження цифрових систем обліку та логістичного моніторингу, а також використання аналітичних інструментів для прогнозування обсягів вторсировини. Така структурна схема підкреслює інтегрований характер технологічного розвитку, де кожен етап є передумовою для переходу до більш високого рівня інноваційності та забезпечує стійке зростання конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, підприємство має достатній фінансовий потенціал, ресурсну базу та організаційні можливості для реалізації технологічних оновлень, оптимізації логістики, розширення партнерських мереж та впровадження цифрових рішень. Інтеграція цих напрямів створює основу для розробки цілісних антикризових та інвестиційних заходів, що будуть сформовані у підрозділі 3.3.

3.3. Розробка антикризових та інвестиційних заходів для зміцнення конкурентоспроможності

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує системної розробки антикризових і стратегічних інвестиційних рішень, які забезпечують

адаптивність, фінансову стійкість та технологічний розвиток. У нашому дослідженні, зокрема у попередніх розділі 2 та підрозділах 3.1-3.2 було встановлено, що ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» демонструє позитивну динаміку показників діяльності: чистий дохід зріс із 45 917,8 тис. грн у 2022 р. до 78 902,1 тис. грн у 2024 р., чистий прибуток – із 343,7 тис. грн до 4 882,9 тис. грн, а активи – із 9 695,9 тис. грн до 27 259,7 тис. грн. Зростання показників підтверджує наявність внутрішнього потенціалу для модернізації та інвестування у розвиток, однак водночас підкреслює потребу в забезпеченні стійкості у середовищі підвищених ризиків.

Умови воєнного стану, перебої логістики, коливання обсягів генерації вторсировини, зміни в екологічному регулюванні та посилення конкуренції створюють комплексний набір загроз, який вимагає формування системи антикризових заходів. Першим етапом розроблення такої системи є ідентифікація та оцінка ключових ризиків підприємства. Узагальнену матрицю ризиків наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця ризиків діяльності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

Тип ризику	Ймовірність	Наслідки	Інтегральна критичність	Необхідний захід
Логістичний	Висока	Значні	0,75	Резервні маршрути; GPS-контроль
Фінансовий	Середня	Високі	0,60	Контроль дебіторки; резерв ліквідності

Продовження табл. 3.4

Тип ризику	Ймовірність	Наслідки	Інтегральна критичність	Необхідний захід
Операційний	Середня	Середні	0,45	Модернізація обладнання

Сировинний	Висока	Середні	0,65	Диверсифікація постачальників
Регуляторний	Низька	Високі	0,40	Адаптація до вимог; екостандарти
Ринковий	Середня	Середні	0,48	Партнерські контракти

Дана табл. 3.4 демонструє основні загрози діяльності підприємства та визначає їхній інтегральний рівень критичності. Найвищі ризики – логістичний та сировинний – мають показник понад 0,65, що свідчить про необхідність першочергового зміцнення логістичних процесів і розширення постачальницької бази. Фінансові та операційні ризики потребують удосконалення контролю ліквідності та модернізації виробничої інфраструктури. Матриця формує основу для розробки системи антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності.

З огляду на визначені ризики сформовано чотири блоки антикризових заходів.

1. Логістична стійкість:

- впровадження GPS-контролю та цифрової аналітики маршрутів;
- створення альтернативних транспортних схем;
- підвищення завантаження транспорту до 85-90 %;
- контракти з резервними перевізниками.

2. Фінансова стабільність:

- скорочення дебіторської заборгованості;
- формування резерву ліквідності не менше 12 % річних витрат;
- впровадження політики прискорених оплат.

3. Операційна стійкість:

- модернізація пресового обладнання;
- зниження ручної частки сортування;
- оптимізація внутрішніх технологічних процесів.

4. Сировинна безпека:

- співпраця з великими генераторами відходів;
- довгострокові контракти;
- участь у регіональних програмах збору вторсировини.

Наступним етапом є формування інвестиційної моделі, здатної не лише стабілізувати діяльність, але й суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства. На основі аналізу витрат, оборотності активів та логістичних показників найбільш ефективним є інвестиційний проект модернізації пресового та сортувального обладнання. Основні параметри наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Інвестиційний проєкт «Сортувально-пресова модернізація 2026»

Показник	Значення
Вартість проєкту	3 200 000 грн
Додатковий річний обсяг сировини	+2 100 т
Додатковий дохід	5 460 000 грн/рік
Економія на логістиці	780 000 грн/рік
Економія на складських площах	240 000 грн/рік
Загальний додатковий ефект	6 480 000 грн/рік

Наведені дані у табл. 3.5 демонструють економічну доцільність модернізації обладнання. Інвестиції обсягом 3,2 млн грн генерують сукупний річний ефект 6,48 млн грн, що включає збільшення продуктивності, економію логістичних витрат та скорочення складських витрат. Це значно перевищує обсяг вкладень та формує високу інвестиційну привабливість проєкту.

Проведемо розрахунок окупності та ефективності інвестицій, зокрема за такими показниками:

1. ROI (прибутковість інвестицій):

$$ROI = (6\,480\,000 - 3\,200\,000) / 3\,200\,000 \times 100\%$$

$$ROI = 102,5\%$$

2. Період окупності (Payback Period):

$$PP = 3\,200\,000 / 6\,480\,000 = 0,49 \text{ року}$$

$$\approx 6 \text{ місяців}$$

3. Чистий економічний ефект за 3 роки - 16 240 000 грн чистого приросту фінансового результату.

Для оцінювання довгострокового ефекту від інвестицій сформовано прогноз доходів (див. табл. 3.6). Прогноз фінансових результатів (2026-2028 рр.)

Таблиця 3.6

Прогноз доходів підприємства 2025-2027 рр.

Рік	Прогноз доходу, млн грн	Приріст / 2024 р.	Ключові драйвери
2024 (факт)	78,9	—	—
2025	88,5	+12,2 %	Модернізація пресів
2026	96,8	+22,6 %	Автоматизація сортування
2027	104,3	+32,2 %	Цифровізація логістики

Отже, наведена табл. 3.6. демонструє очікуване зростання доходів на 26 млн. грн. протягом трьох років. Поступовий ефект модернізації – від технічних оновлень до цифровізації забезпечує стаке збільшення продуктивності та зниження собівартості.

На основі прогнозної моделі очікується:

$$I_{\square} (2024): 0,67$$

$$I_{\square} (2027): 0,84$$

Зростання – +25,4 %, що переводить підприємство у зону «високої конкурентоспроможності».

Узагальнення результатів антикризової діагностики, стратегічних підходів та інвестиційних рішень свідчить, що ефективне підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» можливе лише за умови комплексного поєднання короткострокових стабілізаційних заходів і довгострокових інвестиційних програм. Антикризові дії забезпечують оперативну адаптацію підприємства до ризиків логістичного, фінансового та сировинного характеру, тоді як інвестиційні проєкти формують технологічну та інноваційну базу для сталого розвитку.

Зважаючи на складність зовнішнього середовища та високу динамічність ринку вторсировини, виникає потреба у візуалізації взаємозв'язку між окремими елементами антикризової та інвестиційної політики. Побудова інтегрованої моделі дозволяє наочно продемонструвати, як кожен блок заходів: операційний, фінансовий, логістичний, технологічний та цифровий впливає на формування стійких конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Представлена нижче узагальнена схема (рис. 3.2) відображає логіку формування комплексної системи підвищення конкурентоспроможності підприємства, демонструючи послідовний перехід від антикризових рішень до інвестиційних проєктів і, відповідно, до стратегічного зміцнення ринкових позицій.



Рис. 3.2. Інтегрована модель антикризових та інвестиційних заходів

Отже, схема зображена на рис. 3.2 відображає взаємозв'язок антикризових та інвестиційних рішень. Антикризові заходи стабілізують операційні процеси, а інвестиційні – створюють довгострокові переваги. Разом вони формують стійку траєкторію зростання конкурентоспроможності підприємства.

Розроблена система антикризових та інвестиційних заходів забезпечує підприємству:

- логістичну стійкість;
- фінансову стабільність;
- підвищення продуктивності;
- зниження собівартості;
- зростання доходу до понад 100 млн грн;
- прискорення оборотності активів;
- формування довгострокових конкурентних переваг;
- підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності на 25%.

Таким чином, комбінована антикризово-інвестиційна стратегія формує основу для стійкого розвитку підприємства та його зміцнення на ринку вторсировини.

У межах розділу 3 було обґрунтовано комплекс стратегічних, операційних, інноваційних та інвестиційних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» в умовах воєнного стану та динамічного ринку вторинної сировини. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство має суттєвий потенціал розвитку, який може бути реалізований через поєднання стратегічного планування, оптимізації внутрішніх процесів та реалізації інвестиційних проєктів.

Таким чином, реалізація розроблених стратегічних, антикризових та інвестиційних заходів сприятиме стійкому розвитку ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА», забезпечить його економічну стабільність

і посилить конкурентоспроможність на ринку вторинної сировини як у воєнний, так і в післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження на тему «Управління конкурентоспроможністю» за матеріалами ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» дозволило всебічно розкрити теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

У першому розділі даного наукового дослідження нами систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності та встановлено, що вона формується під впливом системи внутрішніх і зовнішніх факторів. Узагальнено позиції зарубіжних та українських науковців (Портера, Котлера, Аакера, Барні, Диканя, Кузьміна, Фатхутдінова), визначено ключові підходи до управління конкурентними перевагами, наведено класифікацію факторів конкурентоспроможності та здійснено аналіз основних моделей і методів оцінювання. Доведено, що в умовах воєнного стану конкурентоспроможність підприємств залежить від стійкості логістики, мобільності ресурсів, цифрової адаптації, інноваційної активності й здатності до швидкого прийняття рішень.

Аналіз наукових підходів довів, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом взаємодії внутрішніх ресурсів, стратегічних рішень, інноваційної активності та умов зовнішнього середовища, а в умовах війни особливого значення набувають оперативна адаптивність, гнучкість логістики, мобільність ресурсів та здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Другий розділ було присвячено аналізу реальної діяльності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА». На основі фінансової звітності за 2022-2024 рр. нами було встановлено позитивну динаміку більшості показників:

- чистий дохід зріс із 45,9 млн грн до 78,9 млн грн;
- чистий прибуток збільшився у понад 14 разів;

- активи підприємства зросли майже втричі;
- власний капітал збільшився у 3,8 рази.

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища засвідчила, що підприємство має сильні позиції на ринку, однак відчуває вплив логістичних, сировинних, регуляторних та ринкових ризиків. Аналіз конкурентних позицій показав, що підприємство входить до групи середньо-високої конкурентоспроможності, маючи стабільну сировинну базу, ефективну інфраструктуру та налагоджену систему відбору вторсировини. Разом із тим наявне обладнання потребує модернізації, а логістичні процеси – оптимізації.

У загальному, результати оцінки діяльності ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» показали позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників: зростання доходу, прибутку, активів і власного капіталу свідчить про стабільність бізнес-моделі та наявність потенціалу для розвитку. Водночас підприємство стикається з низкою викликів, серед яких логістичні та сировинні ризики, необхідність модернізації обладнання, підвищення технологічної ефективності та оптимізації внутрішніх процесів. Аналіз конкурентних позицій підтвердив, що підприємство займає стійке місце на регіональному ринку, однак для зміцнення своїх переваг потребує технічного оновлення, цифровізації, підсилення партнерських відносин і підвищення ефективності операційної діяльності.

Розроблений у роботі комплекс антикризових, стратегічних та інвестиційних заходів дозволяє сформувати цілісну траєкторію підвищення конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що впровадження системи логістичної стійкості, контроль фінансових ризиків, диверсифікація постачальницьких каналів та оптимізація технологічних процесів забезпечують стабілізацію діяльності у короткостроковому періоді. Водночас інвестиційний проект модернізації пресового та сортувального обладнання довів свою високу економічну ефективність: річний додатковий ефект перевищує 6,4 млн грн, період окупності становить близько шести місяців, а показник ROI свідчить про майже стовідсоткову прибутковість вкладень.

Прогноз на 2026-2028 роки показав, що підприємство має потенціал збільшення доходів до понад 104 млн грн, що супроводжуватиметься підвищенням інтегрального показника конкурентоспроможності більш ніж на 25 %. Поєднання антикризових дій із стратегічними інвестиціями формує довгострокові конкурентні переваги, підсилює фінансову стійкість підприємства та покращує його ринкові позиції навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища.

За результатами дослідження запропоновано низку рекомендацій, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА». Доцільним є посилення диверсифікації сировинної бази, розвиток партнерських відносин і формування довгострокових контрактів, що дозволить знизити залежність від окремих постачальників і стабілізувати обсяги заготівлі. Важливим напрямом залишається модернізація технологічної інфраструктури та автоматизація виробничих процесів, що сприятиме зменшенню витрат і підвищенню продуктивності. Запровадження цифрових рішень у логістиці та обліку сировини покращить контроль процесів та дозволить оптимізувати використання ресурсів. Підприємству також рекомендовано зміцнити фінансову стійкість за рахунок формування резервного фонду ліквідності, скорочення дебіторської заборгованості та пошуку можливостей залучення інвестицій, включно з грантовими програмами циркулярної економіки. Розвиток післявоєнної стратегії, участь у державних і міжнародних екологічних програмах та масштабування діяльності на нові регіони можуть забезпечити подальший ріст і зміцнення позицій підприємства на ринку вторинної сировини.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що поєднання стратегічних орієнтирів, операційних удосконалень та інвестиційної модернізації формує цілісну модель підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи забезпечують:

- підвищення операційної продуктивності;

- зменшення собівартості та скорочення логістичних витрат;
- зміцнення фінансової стабільності;
- підсилення ринкових позицій;
- формування стійких конкурентних переваг у середньостроковій перспективі.

Загалом результати випускної кваліфікаційної роботи підтверджують, що ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» має значний потенціал для довгострокового розвитку і підвищення конкурентоспроможності. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання операційної ефективності, збільшення доходів, підвищення рентабельності, зміцнення фінансової та логістичної стійкості, що сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг як у воєнний, так і в післявоєнний період. Таким чином, результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані керівництвом підприємства для прийняття стратегічних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker D. Strategic Market Management. – Wiley, 2013. – 340 p.
2. Barney J. Resource-Based View of the Firm // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – P. 99–120.
3. Bowersox D., Closs D. Logistics Management. – McGraw-Hill, 2014. – 680 p.
4. Christensen C. The Innovator's Dilemma. – Harvard Business Review Press, 2016. – 288 p.
5. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. – FT Press, 2016. – 304 p.
6. Ellen MacArthur Foundation. Circular Economy Indicators Report. – 2020.
7. Harvard Business Review. How Companies Build Competitive Advantage. – HBR, 2021.
8. IMF. World Economic Outlook 2023. – Washington, DC: IMF, 2023.
9. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – Pearson, 2016. – 832 p.
10. OECD. Competition Assessment Toolkit. – Paris: OECD Publishing, 2020.
11. Porter M. Competitive Advantage. – Free Press, 1998. – 557 p.
12. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. – Macmillan, 1990. – 855 p.
13. UNEP. Global Waste Management Outlook. – Nairobi: UNEP, 2019.
14. UNIDO. Industrial Competitiveness Report 2022. – Vienna: UNIDO, 2022.
15. World Bank. Doing Business Report 2020. – Washington, DC: WB, 2020.
16. Андрушків Б. М. Менеджмент. – Львів: ЛНУ, 2021. – 412 с.

17. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Маркетинг. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 528 с.
18. Бланк І. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – К.: Ніка-Центр, 2016. – 480 с.
19. Бойченко К. С. Стратегічні аспекти конкурентоспроможності підприємства // Економіка України. – 2021. – № 9. – С. 45-56.
20. Брич В. Я. Конкурентоспроможність підприємств: сучасні підходи. – Тернопіль: ТНЕУ, 2020. – 312 с.
21. Воронкова А. В. Антикризове управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2018. – 296 с.
22. Гайдуцький А. П. Інвестиційний менеджмент. – К.: КНЕУ, 2021. – 372 с.
23. Гаращук О. В. Конкурентні стратегії підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 1. – С. 112–124.
24. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2019. – 564 с.
25. Гончарук А. Г. Логістичний менеджмент. – Львів: ЛНУ, 2020. – 344 с.
26. Державна служба статистики України. Промисловість України 2023: стат. збірник. – К., 2024.
27. Дикань Л. І. Конкурентоспроможність підприємства: теорія і механізми. – Харків: ІНЖЕК, 2018. – 280 с.
28. Закон України «Про відходи». – Відомості Верховної Ради України, 2023.
29. Закон України «Про захист економічної конкуренції». – ВВР, 2021.
30. Закон України «Про інвестиційну діяльність». – ВВР, 2021.
31. Закон України «Про управління відходами». – ВВР, 2022.
32. Збірник Мінекономіки «Економічний огляд – 2024». – К., 2024.
33. Зборовська О. В. Розвиток конкурентних переваг підприємств // Економічний дискурс. – 2023. – № 3. – С. 52-62.

34. Зінченко О. В. Управління ризиками підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 268 с.
35. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Економічний прогноз 2024–2025. – К., 2024.
36. Кваша О. С. Інноваційний розвиток промислових підприємств. – К.: КНЕУ, 2020. – 298 с.
37. Климко Г. Н. Економіка підприємства. – К.: КНЕУ, 2019. – 532 с.
38. Князєв С. М. Управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності // Бізнес Інформ. – 2022. – № 5. – С. 37-45.
39. Кравченко С. І. Маркетингові стратегії підприємств. – К.: КНЕУ, 2019. – 428 с.
40. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2018. – 380 с.
41. Лагутіна Л. В. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств // Економіка розвитку. – 2021. – № 2. – С. 76-85.
42. Литвиненко Я. О. Логістика та транспортні системи. – К.: КНЕУ, 2020. – 410 с.
43. Національна стратегія управління відходами до 2030 року. – К.: Міндовкілля, 2017.
44. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична доповідь «Економічна безпека України». – К., 2023.
45. Нестеренко С. В. Конкурентний розвиток підприємств переробної галузі. – К.: Аграрна наука, 2021. – 256 с.
46. Письменний В. К. Економічний аналіз діяльності підприємства. – К.: Знання, 2021. – 348 с.
47. Підлісна Т. Оцінка конкурентних позицій підприємств // Інноваційна економіка. – 2022. – № 4. – С. 65–73.
48. Полякова Ю. Ю. Управління логістичними ризиками. – К.: КНЕУ, 2020. – 284 с.

49. Розвиток циркулярної економіки в Україні: аналітичний звіт Міндовкілля. – К., 2022.
50. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент. – К.: КНЕУ, 2020. – 524 с.
51. Соколенко С. А. Міжнародна конкурентоспроможність економіки. – К.: Либідь, 2020. – 430 с.
52. Сторожук Т. М. Конкурентні стратегії підприємств у кризових умовах // Бізнес Інформ. – 2023. – № 11. – С. 29–36.
53. Стратегія розвитку Чернівецької області до 2027 року. – Чернівці, 2021.
54. Федонін О. С., Гриньова В. І. Економіка підприємства. – К.: КНЕУ, 2020. – 452 с.
55. «Формування системи лояльності споживачів підприємствами сфери обслуговування: колективна монографія / О. Г. Вдовічена, О. А. Хитрова, О. Я. Бозуленко, І. Р. Лошенко, Ю. Б. Чаплінський, Т. С. Незвещук-Когут, А. В. Круглянко, Ю. А. Урсакий, Ю. Г. Королюк, В. О. Пенюк; за ред. А. А. Вдовічена. Чернівці : Технодрук, 2025. 300 с.
56. Хмельова Г. Д. Менеджмент підприємства. – К.: КНЕУ, 2022. – 488 с.
57. Чернівецька ОДА. Аналітична довідка щодо управління відходами. – Чернівці, 2023.
58. Шубалий О. М. Логістика підприємства. – Львів: ЛНУ, 2021. – 332 с.
59. Щербата М. В. Формування конкурентних переваг промислових підприємств // Економіка і держава. – 2022. – № 10. – С. 57-63.
60. Юрченко І. О. Економічний аналіз сталого розвитку підприємств. – К.: КНЕУ, 2023. – 344 с.
61. Яценко В. М. Управління інноваціями підприємства. – К.: КНЕУ, 2021. – 296 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Суть методу	Переваги	Обмеження	Автори / джерела
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Простота, наочність, можливість інтегрувати різні дані	Суб'єктивність, відсутність кількісних оцінок	Портер, Котлер
PEST / PESTEL	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних (та екологічних, правових) факторів	Дозволяє оцінити зовнішнє середовище, визначити загрози	Не оцінює внутрішні фактори	Агілера, Котлер
Модель 5 сил М. Портера	Оцінка конкурентного тиску: постачальники, покупці, нові конкуренти, замінники, конкуренція в галузі	Чітка структура аналізу галузі	Не враховує внутрішній потенціал підприємства	Портер (1980, 1985)
Benchmarking	Порівняння підприємства з лідерами галузі	Дає передові практики, підвищує ефективність	Залежність від доступності інформації	Camp, Kotler
Competitive Profile Matrix (CPM)	Кількісне порівняння підприємства з конкурентами за ключовими факторами успіху	Наглядний результат, можна агрегувати дані	Потребує точних вагових коефіцієнтів	Cullen, Parboteeah
VRIO-аналіз	Оцінка ресурсів: цінність, рідкісність, важковідтворюваність, організація	Виявляє стійкі конкурентні переваги	Не враховує зовнішнє середовище	Барні (1991)
Інтегральні моделі	Розрахунок індексу конкурентоспроможності на основі багатьох показників	Кількісний результат, комплексність	Високі вимоги до даних	Дикань, Кузьмін
Матриця	Оцінка продуктового	Стратегічна	Недостатньо	Boston

BCG	портфеля	наочність	точна для кризових ринків	Consulting Group
Матриця GE/McKinsey	Стратегічний аналіз бізнес-напрямів за привабливістю ринку та силою бізнесу	Глибша й точніша за BCG	Складність збору даних	McKinsey
SPACE-аналіз	Визначення стратегічного положення підприємства	Універсальний, структурований	Потребує статистичних даних	Rowe, Mason

Додаток Б

Методика експертного оцінювання конкурентних переваг підприємства ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА»

У процесі дослідження конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «УКРВТОРРЕСУРСИ-БУКОВИНА» було застосовано метод експертного оцінювання. Метою є визначення рівня конкурентних переваг за якісними параметрами, які не можуть бути виміряні суто фінансовими показниками.

Шкала оцінювання

Бал	Характеристика рівня
1	низький рівень конкурентної переваги
2	рівень нижче середнього
3	середній рівень
4	рівень вище середнього
5	високий рівень конкурентної переваги

Критерії оцінювання:

- Цінова конкурентоспроможність** – аналіз собівартості, маржинальності, цінової політики.
- Якість технологічної обробки вторсировини** – відповідність вимогам переробних підприємств, стабільність якості.
- Логістична ефективність** – наявність транспорту, оптимізація маршрутів, швидкість доставки.
- Фінансова стійкість** – автономія, ліквідність, зростання капіталу.
- Швидкість обороту ресурсів** – оборотність активів, оборотність запасів.

6. **Ділова репутація та стабільність партнерських зв'язків** – тривалість співпраці, надійність постачальників та покупців.

Підсумкове формування оцінок

Оцінки визначено шляхом усереднення експертних суджень та співставлення їх із фінансовими результатами за 2022-2024 рр.