Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

УДК 658.012.4:676

Бляхівська Олена Романівна
(прізвище, ім'я по батькові)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств целюлозно-паперової галузі
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня Олена БЛЯХІВСЬКА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник к.е.н, доцент Ірина СТАНЬКОВСЬКА
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри д.е.н., професор Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ-2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Напрям підготовки 073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри_____ Ірина КІНАШ
“__”_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Студентці Бляхівській Олені Романівні

1. **Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств целюлозно-паперової галузі**

Керівник роботи Станьковська Ірина Мирославівна к.е.н., доцент
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)
затверджені наказом закладу вищої освіти від _____
2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)
Вступ. 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. 2. Діагностика конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової галузі. 3. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу
Мультимедійна презентація - 21 слайд

6. Дата видачі завдання _____

Керівник _____ **Ірина СТАНЬКОВСЬКА**
(підпис) **(розшифровка підпису)**

Завдання прийняв до виконання_____ **Олена БЛЯХІВСЬКА**
(підпис) (розшифровка підпису)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання станів проекту (роботи)	Примітки
1	Вступ		Виконано
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств		Виконано
3	Розділ 2 Діагностика конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової галузі		Виконано
4	Розділ 3 Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі		Виконано
5	Висновки		Виконано

Студент _____ **Олена БЛЯХІВСЬКА**
(підпис) (розшифровка підпису)

Керівник роботи _____ **Ірина СТАНЬКОВСЬКА**
(підпис) (розшифровка підпису)

ЗМІСТ

ВСТУП		7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ		12
1.1	Концептуальні основи конкурентоспроможності промислових підприємств	12
1.2	Стратегічне управління як система забезпечення конкурентоспроможності підприємства	25
1.3	Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової галузі	34
Висновки до розділу 1		41
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ ГАЛУЗІ		44
2.1	Аналіз стану та перспектив розвитку целюлозно-паперової галузі України	44
2.2	Оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Модерн Пак»	52
2.3	Дослідження конкурентних позицій підприємства ТОВ «Модерн Пак» на ринку целюлозно-паперової продукції	62
Висновки до розділу 2		70
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ ГАЛУЗІ		72
3.1	Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	72
3.2	Розробка системи збалансованих показників для моніторингу конкурентоспроможності підприємства	80
3.3	Оцінка ефективності запропонованих заходів та управління ризиками реалізації стратегії	88
Висновки до розділу 3		94
ВИСНОВКИ		97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		101

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить пояснювальну записку обсягом 105 сторінок, 13 листів ілюстративного матеріалу, 12 рисунків, 33 таблиці, 45 посилань на літературні джерела.

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємств целюлозно-паперової галузі України.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі на основі системи збалансованих показників.

Метою роботи є розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі на основі системи збалансованих показників, що забезпечить підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій та довгострокову стійкість розвитку.

У роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Розкрито концептуальні основи конкурентоспроможності та систематизовано методичний інструментарій її оцінювання. Проведено діагностику стану та перспектив розвитку целюлозно-паперової галузі України. На прикладі ТОВ «Модерн Пак» виконано аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та дослідження його конкурентних позицій на ринку целюлозно-паперової продукції. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розроблено систему збалансованих показників для моніторингу конкурентоспроможності підприємства та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів з управління ризиками реалізації стратегії.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

The Master's thesis includes an explanatory note of pages 105, 13 sheets of illustrative material, 13 figures, 33 tables, and 45 references to literary sources.

Object of the research - the processes of managing the competitiveness of pulp and paper industry enterprises in Ukraine.

Subject of the research - theoretical and methodological foundations and practical aspects of forming a strategy for managing the competitiveness of a pulp and paper industry enterprise based on a balanced scorecard system.

The purpose of the work is to develop a strategy for managing the competitiveness of a pulp and paper industry enterprise based on a balanced scorecard system, which will ensure improved operational efficiency, strengthened market positions, and long-term sustainable development.

The thesis provides a study of theoretical and practical aspects of strategic management of industrial enterprise competitiveness. The conceptual foundations of competitiveness are revealed, and methodological tools for its assessment are systematized. A diagnosis of the state and development prospects of Ukraine's pulp and paper industry has been conducted. Using the case of LLC "Modern Pack", an analysis of the enterprise's production and economic activities and research of its competitive positions in the pulp and paper products market were performed. Strategic directions for enhancing enterprise competitiveness are substantiated. A balanced scorecard system for monitoring enterprise competitiveness has been developed, and an assessment of the effectiveness of proposed measures with risk management for strategy implementation has been conducted.

STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, BALANCED SCORECARD, DEVELOPMENT STRATEGY, RISK MANAGEMENT, INDUSTRIAL ENTERPRISE.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації економіки, євроінтеграційних процесів та динамічних змін ринкового середовища управління конкурентоспроможністю підприємств целюлозно-паперової галузі набуває стратегічного значення для забезпечення їхнього стійкого розвитку та ринкового лідерства. Целюлозно-паперова галузь України переживає період трансформації, зумовлений декількома ключовими факторами: по-перше, зростанням попиту на екологічну упаковку внаслідок посилення екологічної свідомості споживачів та введення європейських стандартів; по-друге, дефіцитом сировинної бази, оскільки вітчизняні підприємства забезпечують лише 35-40% власних потреб у целюлозі та макулатурі; по-третє, високою енергоємністю виробництва, яка становить 35-42% собівартості продукції, що робить галузь вразливою до коливань цін на енергоносії; по-четверте, необхідністю технологічної модернізації, адже середній рівень зносу обладнання сягає 68% при критичному порозі 50%.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України перед підприємствами галузі постають додаткові виклики: руйнування логістичних ланцюгів, втрата частини ринків збуту на тимчасово окупованих територіях, міграція кваліфікованих кадрів, обмеження доступу до фінансових ресурсів. Водночас відкриваються нові можливості, пов’язані з отриманням статусу кандидата на вступ до ЄС, що створює перспективи виходу на європейський ринок обсягом понад 90 млн тонн паперу та картону щорічно, залученням міжнародної технічної та фінансової допомоги, участю у програмах відбудови економіки.

Традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю, що базуються виключно на фінансових показниках та цінових стратегіях, виявляються недостатніми в сучасних умовах, коли конкурентні переваги визначаються здатністю підприємства впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси, розвивати екологічну продукцію, формувати високоефективну

організаційну культуру та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном, дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства у єдину систему стратегічного управління через чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Впровадження BSC у практику управління конкурентоспроможністю целюлозно-паперових підприємств створює можливості для систематичного моніторингу реалізації стратегії, каскадування цілей на всі рівні організації, формування культури відповідальності за результат та забезпечення балансу між короткостроковими фінансовими цілями і довгостроковими стратегічними пріоритетами.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю та впровадження систем збалансованих показників, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації цих концепцій до специфіки целюлозно-паперової галузі України з урахуванням її галузевих особливостей (сировинна та енергетична залежність, екологічні виклики, технологічне відставання), а також сучасних реалій функціонування підприємств в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Це зумовлює актуальність теми магістерської роботи та необхідність розробки комплексної стратегії управління конкурентоспроможністю на основі системи збалансованих показників, адаптованої до умов діяльності вітчизняних підприємств целюлозно-паперової галузі.

Вагомий внесок у дослідження питань управління конкурентоспроможністю підприємств зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, І. Ансофф, Р. Каплан, Д. Нортон, а також українські науковці А.Е. Воронкова, О.Є. Кузьмін, Н.С. Краснокутська, Л.Є. Довгань, О.І. Олексюк. Проблеми розвитку целюлозно-паперової галузі досліджували Н.М. Стойко, В.П. Комарницький, О.В. Захарчук. Питання впровадження систем збалансованих показників вивчалися у працях А.М. Кармінського, Н.Ю. Круглової, О.С. Редченко, О.Є. Ананькіної.

На сьогодні дослідники питання управління конкурентоспроможністю підприємств целюлозно-паперової галузі зосереджуються на технологічній модернізації виробництва, впровадженні екологічних стандартів та оптимізації використання сировинних ресурсів. Водночас недостатньо вивченими залишаються питання формування комплексної стратегії управління конкурентоспроможністю на основі системи збалансованих показників з урахуванням особливостей галузі та сучасних викликів зовнішнього середовища.

Метою роботи є розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі на основі системи збалансованих показників, що забезпечить підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій та довгострокову стійкість розвитку.

Звідси, завданнями дослідження є:

− дослідити теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтувати концептуальні підходи до її оцінювання;

− проаналізувати стан та тенденції розвитку целюлозно-паперової галузі України та діагностувати рівень конкурентоспроможності ТОВ "Модерн Пак";

− оцінити конкурентні позиції підприємства на ринку упаковочної продукції та ідентифікувати ключові фактори конкурентоспроможності;

− обґрунтувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням результатів стратегічного аналізу;

− розробити систему збалансованих показників для моніторингу конкурентоспроможності та сформувати організаційне забезпечення її впровадження;

− оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та ідентифікувати стратегічні ризики реалізації стратегії з розробкою планів їх мітигації.

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємств целюлозно-паперової галузі України.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі на основі системи збалансованих показників.

При проведенні дослідження використано такі методи дослідження: системний аналіз – для дослідження конкурентоспроможності як багаторівневого явища; порівняльний аналіз – для оцінки конкурентних позицій підприємства; PEST-аналіз та модель п’яти сил Портера – для аналізу зовнішнього конкурентного середовища; SWOT-аналіз та матриця TOWS – для ідентифікації стратегічних альтернатив; методи фінансового аналізу – для оцінки фінансово-економічного стану підприємства; метод експертних оцінок – для пріоритизації стратегічних напрямів; методи управління ризиками (ERM) – для ідентифікації та оцінки стратегічних ризиків; методи графічного та табличного представлення матеріалу.

Інформаційною базою дослідження виступають наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців за темою управління конкурентоспроможністю підприємств та впровадження систем збалансованих показників, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали галузевих асоціацій, фінансова та управлінська звітність ТОВ "Модерн Пак", результати опитувань клієнтів та експертних інтерв’ю з менеджментом підприємства, інформація з офіційних ресурсів підприємств-конкурентів та міжнародних організацій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому:

− удосконалено модель управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі, яка на відміну від існуючих інтегрує п’ять взаємопов’язаних стратегічних напрямів (географічна експансія, інноваційний розвиток, операційна досконалість, фінансова стійкість, розвиток людського капіталу) з системою збалансованих показників, що забезпечує узагальнений підхід до формування та реалізації стратегії;

− розвинуто підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства целюлозно-паперової галузі, який на відміну від традиційних фінансово-

економічних методів базується на багатокритеріальній оцінці за чотирма перспективами BSC (фінансова, клієнтська, процесна, навчання та розвитку) та враховує галузеві особливості через специфічні показники енергоємності, використання вторинної сировини та екологічності продукції;

Практична цінність отриманих результатів полягає у тому, що розроблені стратегія управління конкурентоспроможністю та система збалансованих показників можуть бути впроваджені у практику діяльності ТОВ "Модерн Пак" та інших підприємств целюлозно-паперової галузі України, що дозволить підвищити частку ринку, покращити фінансові результати, оптимізувати операційні процеси та сформувати стійкі конкурентні переваги. Запропоновані методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності та організаційні механізми впровадження BSC можуть бути використані у практиці стратегічного управління підприємствами різних галузей промисловості. Результати дослідження можуть бути застосовані у навчальному процесі при викладанні дисциплін "Стратегічне управління", "Управління конкурентоспроможністю підприємства", "Система збалансованих показників".

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить сторінок, включаючи таблиць, рисунків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Концептуальні основи конкурентоспроможності промислових підприємств

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорію, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного ринку, забезпечуючи при цьому стійкі позиції відносно інших учасників ринку через формування та реалізацію конкурентних переваг у різних сферах діяльності. В умовах сучасної ринкової економіки дана категорія набуває особливого значення, оскільки визначає не лише поточну ринкову позицію підприємства, але й його потенціал щодо довгострокового розвитку та адаптації до змін бізнес-середовища.

Аналіз наукової літератури свідчить про існування множинності підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, що пояснюється складністю та багатоаспектністю даного поняття, при цьому більшість дослідників погоджуються, що конкурентоспроможність характеризується відносністю та динамічністю, оскільки може бути оцінена лише в порівнянні з конкурентами та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів (таблиця1.1). Традиційне розуміння конкурентоспроможності як здатності виробляти якісну продукцію за конкурентними цінами поступово еволюціонувало до більш комплексного трактування, яке враховує всі аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 - Еволюція наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення конкурентоспроможності	Ключовий акцент
Хемпден-Тьорнер Ч., Тромпенаарс А. (2000)	Це змагання і співпраця одночасно, які ведуть до пізнання важливих технологій, потреб і вимог клієнтів	Поєднання змагання та співпраці

Продовження таблиці 1.1

Портер М. (2005)	Властивість підприємства функціонувати в релевантному середовищі, яка визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно підприємств-конкурентів	Порівняльна характеристика відносно конкурентів
Діксон П. (2004)	Відображає продуктивність і ефективність підприємства щодо конкурентів. Продуктивність пов'язана з утримуваною часткою ринку й доходністю, ефективність - зі швидкістю зворотної реакції. І продуктивність, і ефективність залежать від конкурентної раціональності фірми. Від сили її загального духу та вміння приймати рішення.	Продуктивність та ефективність управління
Должанський І.З., Загорна Т.О. (2006)	Здатність виробляти та реалізовувати продукцію швидко, дешево, якісно при високому технологічному рівні обслуговування	Операційна ефективність
Драган О.І. (2006)	Комплексна характеристика діяльності підприємства, яка відображає рівень його переваги над конкурентами за сукупністю оціночних показників	Комплексність оцінки
Піддубний І.О., Піддубна А.І. (2007)	Потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування, яка ґрунтується на конкурентних перевагах	Конкурентні переваги
Тарнавська Н.П. (2008)	Здатність забезпечувати стійкий розвиток через формування компетенцій, що створюють додаткову цінність для споживачів	Довгостроковий розвиток
Іванов Ю.Б. (2008)	Системна властивість підприємства, що визначається сукупністю внутрішньої, товарної та ресурсної конкурентоспроможності	Системний підхід
Клименко С.М. та ін. (2006)	Здатність створювати сукупність матеріальних і нематеріальних цінностей через ефективне використання ресурсів та інновації	Створення цінностей
Кузьмін О.Є. (2011)	Здатність до інноваційного розвитку та формування нових ринкових трендів в умовах НТП	Інноваційний розвиток
Янковий О.Г. (2013)	Здатність адаптуватися до змін середовища через впровадження нових технологій, продуктів та методів управління	Адаптивність та інновації
Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. (2020)	Економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам.	Ринкове суперництво за споживача

Джерело: складено автором за [1-10]

Як видно з таблиці, еволюція наукових поглядів на сутність конкурентоспроможності підприємства демонструє поступовий перехід від простих порівняльних характеристик до комплексного розуміння даної категорії як системної властивості, що інтегрує ресурсні, операційні, інноваційні та ціннісні аспекти діяльності підприємства.

На основі проаналізованих наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна сформулювати узагальнений висновок про те, що дана категорія відображає спроможність суб'єкта господарювання формувати та підтримувати конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку як у поточному періоді, так і в стратегічній перспективі.

Як зазначає професор В. Андріанов, загальнонаціональний рівень конкурентоспроможності інтегрує в собі конкурентоспроможність продукції, підприємств-виробників та економічних галузей, при цьому на макрорівні вона проявляється через спроможність держави в умовах відкритої економіки створювати продукцію та надавати послуги, які задовольняють стандартам світового ринку [9].

Конкурентоспроможність національної економіки формується під впливом конкурентоспроможності окремих регіонів, яка своєю чергою визначається ефективністю функціонування суб'єктів господарювання відповідних територіально-галузевих комплексів. Водночас регіональна конкурентоспроможність являє собою інтегрований показник конкурентних позицій підприємств, що функціонують у межах певної території [10].

Отже, конкурентоспроможність підприємства характеризується високим ступенем мінливості та відносності: вона визначається не тільки внутрішнім потенціалом суб'єкта господарювання, але й конкурентними характеристиками інших ринкових гравців; трансформується під дією факторів внутрішньої та зовнішньої природи; відображає поточну розстановку конкурентних сил на ринку та змінюється при виході на ринок нових учасників [7; 8]. Важливо підкреслити відносний характер конкурентоспроможності підприємства: суб'єкт

господарювання може демонструвати високі конкурентні позиції на національному ринку, але при цьому поступатися конкурентам на глобальних ринках [11].

Враховуючи складність та багатоаспектність даної економічної категорії, доцільно розглянути конкурентоспроможність підприємства через призму різних методологічних підходів, кожен з яких розкриває певні аспекти її формування та реалізації.

З позицій системного підходу конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як інтегральну характеристику, що формується на основі взаємодії виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної та управлінської підсистем підприємства, кожна з яких робить свій внесок у формування загального рівня конкурентоспроможності [6; 7]. При цьому важливо розуміти, що конкурентоспроможність не є простою сумою окремих показників діяльності підприємства, а представляє собою синергетичний ефект від їх взаємодії, що створює унікальну конфігурацію ресурсів та компетенцій [15].

Економічний зміст конкурентоспроможності розкривається через здатність підприємства створювати додану вартість більш ефективно, ніж конкуренти, що забезпечується оптимальним використанням наявних ресурсів, впровадженням інновацій, підвищенням продуктивності праці та зниженням витрат при одночасному збереженні або покращенні якості продукції [4; 9]. Конкурентоспроможне підприємство здатне не лише задовольняти поточні потреби споживачів, але й передбачати майбутні тенденції розвитку ринку, адаптуючи свою діяльність відповідно до змін у споживчих перевагах та технологічному прогресі [12].

Важливою характеристикою конкурентоспроможності є її багаторівневий характер, що проявляється у виділенні конкурентоспроможності продукції, яка визначається співвідношенням якості та ціни товару порівняно з аналогами; конкурентоспроможності підприємства як цілісної системи, що характеризує його здатність ефективно використовувати ресурси; та конкурентоспроможності на рівні галузі або національної економіки, що відображає позиції підприємства

в більш широкому економічному контексті [1; 5]. Кожен з цих рівнів має свої специфічні показники та критерії оцінки, але всі вони взаємопов’язані та впливають один на одного [17] (рисунок..1.1).

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки особливого значення набувають нематеріальні фактори конкурентоспроможності, такі як інтелектуальний капітал, організаційні знання, бренд, репутація та здатність до інновацій, які стають ключовими джерелами конкурентних переваг, оскільки їх важче скопіювати конкурентам, ніж матеріальні активи чи технології [8; 32]. Підприємства, які успішно розвивають та використовують нематеріальні активи, демонструють вищу конкурентоспроможність та стійкість до ринкових коливань, що підтверджується численними емпіричними дослідженнями [34].



Рисунок 1.1 – Рівні конкурентоспроможності в економічній системі

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунку 1.3, конкурентоспроможність в економічній системі має чітко виражену ієрархічну структуру з чотирьох взаємопов’язаних рівнів: продукція (базовий рівень), підприємство, галузь/регіон та національна економіка (вищий рівень). Кожен рівень характеризується специфічними

показниками та факторами впливу, при цьому конкурентоспроможність вищих рівнів формується через агрегування конкурентних позицій нижчих рівнів (вплив знизу вгору), а вищі рівні створюють інституційні та ресурсні умови для розвитку нижчих рівнів (вплив згори вниз). Розуміння цієї ієрархічної природи має важливе практичне значення, оскільки ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного підходу, що враховує не лише внутрішні можливості підприємства та характеристики його продукції, але й галузевий контекст та макроекономічні умови функціонування, які можуть як посилювати, так і нівелювати зусилля окремого суб'єкта господарювання щодо підвищення конкурентних позицій.

Ресурсний підхід до розуміння конкурентоспроможності акцентує увагу на важливості формування унікальних ресурсів та компетенцій, які створюють стійкі конкурентні переваги, при цьому ключове значення має не просто наявність ресурсів, а здатність підприємства ефективно їх комбінувати, розвивати та трансформувати відповідно до вимог ринку [2; 3]. Конкурентоспроможність з цієї точки зору визначається наявністю рідкісних, цінних, складних для імітації та незамінних ресурсів, які дозволяють підприємству створювати унікальну пропозицію цінності для споживачів [41].

Ринковий підхід до конкурентоспроможності фокусується на позиціонуванні підприємства в галузевій структурі та його здатності протистояти конкурентним силам, що включають суперництво між існуючими конкурентами, загрозу появи нових гравців, силу постачальників та покупців, а також загрозу товарів-замінників [12; 13]. Відповідно до цього підходу, конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю обрати та реалізувати оптимальну конкурентну стратегію, яка може базуватися на лідерстві за витратами, диференціації продукції або фокусуванні на певному сегменті ринку [49].

Динамічний характер конкурентоспроможності проявляється в тому, що вона не є статичною характеристикою, а постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи технологічні інновації, зміни в

регулюванні, еволюцію споживчих переваг та дії конкурентів, що вимагає від підприємств постійного моніторингу конкурентного середовища та адаптації стратегій [10; 16]. Підприємства, які демонструють високу конкурентоспроможність сьогодні, можуть втратити свої позиції завтра, якщо не зможуть адекватно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та впроваджувати необхідні інновації [29; 30].

Інституційний контекст конкурентоспроможності підкреслює важливість відповідності діяльності підприємства формальним правилам та неформальним нормам, що діють у суспільстві, включаючи законодавство, стандарти якості, етичні принципи ведення бізнесу та соціальну відповідальність [23; 35]. Підприємства, які успішно інтегрують інституційні вимоги у свою діяльність та формують позитивні відносини зі стейкхолдерами, отримують додаткові конкурентні переваги у вигляді легітимності, довіри та підтримки з боку суспільства [42].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства представляє собою складну, багатовимірну категорію, яка відображає здатність суб'єкта господарювання успішно конкурувати на ринку через ефективне використання ресурсів, створення цінності для споживачів та формування стійких конкурентних переваг, при цьому її сутність та економічний зміст розкриваються через взаємодію множини факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Розуміння природи конкурентоспроможності має критичне значення для розробки ефективних стратегій розвитку підприємства та забезпечення його довгострокового успіху в умовах динамічного конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність проявляється через ефективність використання матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів, оптимізацію витрат, впровадження інноваційних технологій, а також через здатність підприємства формувати позитивний імідж та довіру серед споживачів і партнерів.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним економічним явищем, що охоплює виробничо-технологічний, фінансово-економічний, маркетинговий та соціально-організаційний аспекти його

діяльності (таблиця1.2). Вона визначає не лише поточний стан підприємства на ринку, але й перспективи його розвитку, оскільки виступає ключовим чинником забезпечення довготривалої стабільності, інвестиційної привабливості та здатності до стратегічного зростання в умовах динамічного конкурентного середовища.

Аналіз систематизації аспектів конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити комплексні висновки щодо їхнього економічного змісту та практичного значення. По-перше, конкурентоспроможність є багатовимірною категорією, яка не може бути зведена лише до фінансових показників чи рівня технологічного розвитку. Вона формується як результат взаємодії виробничо-технологічних, фінансово-економічних, маркетингових та соціально-організаційних чинників, що у сукупності створюють синергетичний ефект. Саме комплексність і взаємозалежність цих складових визначають здатність підприємства не лише утримувати свої позиції на ринку, але й розширювати їх у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2 – Основні аспекти конкурентоспроможності

Аспект конкурентоспроможності	Економічний зміст	Практичні прояви
Виробничо-технологічний	Здатність підприємства ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інновації для створення продукції з високою доданою вартістю	- модернізація обладнання; - впровадження нових технологій; - підвищення якості продукції
Фінансово-економічний	Забезпечення стабільної прибутковості, оптимізація витрат та формування фінансової стійкості	- зниження собівартості; - раціональне використання капіталу; - зростання рентабельності
Маркетинговий	Формування конкурентних переваг через позиціонування бренду, цінову політику та задоволення потреб споживачів	- розробка ефективної стратегії; - розширення ринків збуту; - підвищення лояльності клієнтів

Продовження таблиці 1.2

Соціально-організаційний	Розвиток кадрового потенціалу, корпоративної культури та здатності до адаптації в умовах змін	- підвищення кваліфікації персоналу; - впровадження систем мотивації; - формування позитивного іміджу підприємства

Джерело: складено автором за [2; 9; 13-15]

По-друге, економічний зміст конкурентоспроможності полягає у здатності підприємства забезпечувати створення доданої вартості, яка перевищує витрати на виробництво та реалізацію продукції. Це означає, що конкурентоспроможність проявляється через ефективність використання ресурсів, оптимізацію витрат, впровадження інноваційних технологій та здатність підприємства формувати позитивний імідж серед споживачів і партнерів. Виробничо-технологічний аспект забезпечує якість та інноваційність продукції, фінансово-економічний - стабільність і прибутковість, маркетинговий - формування попиту та лояльності клієнтів, а соціально-організаційний - розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури.

По-третє, практичні прояви конкурентоспроможності мають стратегічний вимір, оскільки вони визначають не лише поточний стан підприємства, але й перспективи його розвитку. Модернізація виробництва, оптимізація витрат, розвиток бренду та персоналу - це не лише тактичні заходи, спрямовані на вирішення короткострокових завдань, а й довгострокові інвестиції у майбутнє підприємства. Вони забезпечують його адаптивність до змін ринкової кон’юнктури, здатність впроваджувати інновації та утримувати конкурентні позиції в умовах динамічного середовища.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як інтегральну характеристику, що поєднує економічні, технологічні, маркетингові та соціальні складові. Її забезпечення потребує системного підходу та стратегічного управління, яке враховує взаємозалежність усіх аспектів діяльності підприємства. Саме така комплексна стратегія дозволяє підприємству

не лише ефективно функціонувати у поточних умовах, але й формувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечують його довготривалу стабільність та інвестиційну привабливість.

Конкурентні переваги виявляються через перевершення суперників у різних сферах діяльності: економічній ефективності, технічних параметрах продукції, організаційних процесах. Ці переваги можна кількісно оцінити через фінансові показники, такі як прибутковість, рентабельність, ринкова частка та обсяг реалізації. Конкурентна перевага формується на основі реальних рішень споживачів при виборі товару чи послуги. У підприємницькій практиці досягнення конкурентних переваг становить стратегічну мету та показник успішності компанії [16].

Центральним об’єктом конкурентної боротьби виступає продукція. Вона являє собою результат виробничої діяльності, призначений для задоволення ринкового попиту через товарообмін. Для успішної реалізації на ринку продукція має відповідати двом ключовим критеріям: по-перше, володіти споживчими властивостями, здатними задовольнити індивідуальні або колективні потреби; по-друге, бути конкурентоспроможною, тобто її придбання має становити більший інтерес та вигоду для покупців порівняно з альтернативними пропозиціями.

На рівень конкурентоспроможності впливає комплекс об’єктивних та суб’єктивних чинників. Суб’єктивні фактори безпосередньо пов’язані з якістю управлінських рішень, ефективністю менеджменту та організаційною структурою підприємства, що загалом визначає його здатність підтримувати конкурентні позиції на ринку. Для систематизованого аналізу доцільно виокремити три основні групи факторів, що створюють конкурентні переваги (таблиця 1.3).

На сьогодні у науковій літературі представлено різноманітні підходи до трактування сутності конкурентних переваг. Найбільш поширеним є визначення конкурентної переваги через характеристики продукції або бренду, а саме через споживчі властивості, що забезпечують суттєву перевагу над безпосередніми

конкурентами. Ідентифікація таких переваг здійснюється через порівняльний аналіз ключових ознак.

Таблиця 1.3 – Фактори, що забезпечують конкурентні переваги

№	Фактор	Значення
1	Відмінна якість	Створення додаткової цінності для споживачів шляхом оптимізації витрат або покращення якісних характеристик продукції. Така зовнішня конкурентна перевага надає підприємству посилені ринкові позиції, які дозволяють встановлювати вищий ціновий рівень, прийнятний для ринку.
2	Нижчі витрати	Зниження виробничих витрат досягається завдяки високій продуктивності виробничих процесів. Така внутрішня конкурентна перевага забезпечує підприємству підвищення рівня прибутковості.
3	Ключові можливості	Унікальні компетенції або технологічні рішення, що формують особливу цінність для клієнтів.

Джерело: складено автором за [17]

Варто зазначити наявність взаємозв’язку між споживчими характеристиками продукції та її конкурентоспроможністю. Будь-який товар має певні споживчі властивості, проте не всі товари є конкурентоспроможними. Конкурентоспроможність продукції визначається як здатність володіти певними перевагами, що становлять привабливість для споживача у порівнянні з аналогічними пропозиціями на ринку [17].

За джерелом формування конкурентні переваги підприємства класифікують на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги охоплюють параметри господарської та економічної діяльності компанії (структура витрат, продуктивність праці, організація бізнес-процесів, управлінські системи тощо), які перевершують аналогічні показники конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги ґрунтуються на спроможності підприємства генерувати підвищену цінність для споживачів своєї продукції, що дозволяє ефективніше задовольняти їхні потреби, мінімізувати витрати або підвищувати результативність [18].

Можна виділити такі види внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємств

Джерело: складено автором за [18]

Внутрішні конкурентні переваги базуються на перевазі підприємства у витратній ефективності виробничих процесів, управлінській системі або продуктовому портфелі, що формує додаткову «цінність» для виробника через досягнення нижчого рівня витрат порівняно з конкурентами. Такі переваги є наслідком підвищеної продуктивності, що гарантує компанії вищу прибутковість та стабільність навіть за умов зниження продажних цін під тиском ринкових умов або конкурентного середовища.

Зовнішні конкурентні переваги формуються на основі вищої якості продукції, створюючи додаткову цінність для покупців через скорочення їхніх витрат або підвищення результативності використання. Такі переваги посилюють «ринкову позицію» компанії, оскільки вона отримує можливість

встановлювати вищий ціновий рівень порівняно з конкурентами, які не можуть запропонувати відповідної якості [19].

Узагальнюючи результати дослідження, під конкурентоспроможністю підприємства розумітимемо здатність ефективно використовувати власні та залучені ресурси для нарощування прибутковості та посилення ринкових позицій. З фінансової перспективи це передбачає виконання таких умов:

- зростання обсягів реалізації та збільшення прибутку;

- досягнення рентабельності операційної діяльності, що перевищує середню вартість капіталу.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є ключовим критерієм оцінювання результативності його функціонування та перспектив розвитку. У широкому трактуванні її можна визначити як спроможність досягати стратегічних цілей попри протидію з боку конкурентів. З позиції виробника конкурентоспроможність компанії формується сукупністю факторів, серед яких ефективність роботи різних підрозділів, а також конкурентоспроможність продукції як підсумкового результату діяльності.

Конкурентоспроможність продукції являє собою комплексну характеристику товару, що відображає його переваги на ринку відносно конкуруючих аналогів як за ступенем задоволення певної суспільної потреби, так і за вартістю цього задоволення.

Управління конкурентоспроможністю становить систему заходів, спрямованих на систематичне покращення цінових та якісних параметрів продукції, безперервний пошук альтернативних каналів розподілу, нових споживчих сегментів, удосконалення умов продажу та післяпродажного сервісу, рекламної діяльності.

Таким чином, у сучасних реаліях, коли конкурентна боротьба набуває глобального масштабу, для підприємств критично важливим стає управління конкурентоспроможністю на науковій основі, що забезпечує її стабільне підвищення в довгостроковому періоді. Питання конкурентоспроможності загострюється в період світових економічних криз, коли значна кількість

підприємств втрачає свої позиції на ринку. Особливо гостро це відчувають підприємства целюлозно-паперової галузі, технологічні характеристики яких не можуть швидко адаптуватися до трансформації ринкових вимог.

1.2. Стратегічне управління як система забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Стратегічне управління як самостійна галузь наукового знання та управлінської практики сформувалося у другій половині XX століття у відповідь на зростаючу складність та динамічність бізнес-середовища, коли традиційні методи оперативного та тактичного управління виявилися недостатніми для забезпечення довгострокового успіху організацій в умовах посилення конкуренції, прискорення технологічних змін, глобалізації ринків та зростаючої невизначеності майбутнього. Це зумовило необхідність розробки принципово нових підходів до управління, орієнтованих на перспективу, цілісність сприйняття організації та її середовища, проактивність дій та формування стійких конкурентних переваг.

Термін «стратегічне управління» почав активно використовуватися у науковій літературі з 1970-х років, замінюючи поняття «довгострокове планування» та «стратегічне планування» [20]. Практика показала, , що недостатньо лише планувати стратегію, необхідно також забезпечити її ефективну реалізацію, контроль та коригування. А це вимагає комплексного управлінського підходу, який охоплює всі стадії стратегічного процесу – від аналізу та формулювання до впровадження та оцінки результатів стратегічних ініціатив.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення сутності поняття «стратегічне управління» (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління»

Автор, джерело	Визначення поняття «стратегічне управління»	Ключові акценти
В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко	Динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією	- взаємодія з оточенням; - конкурентна стратегія; - план дій;
М. Портер	Процес розробки та реалізації стратегії конкуренції, яка базується на фундаментальному виборі способу конкурентної боротьби: через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на певному сегменті ринку	- конкурентна стратегія; - позиціювання на ринку; - базові стратегії; - конкурентні переваги
А. Томпсон, Е. Стрікленд	Стратегічне управління – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей через розробку стратегії, її втілення та виконання	- план дій; - задоволення споживачів; - зміцнення позиці; - реалізація стратегії
Г. Хамел, К.К. Прахалад	Стратегічне управління – це процес створення майбутнього через розвиток ключових компетенцій організації, формування стратегічного наміру та конкуренцію за лідерство у галузі, а не просто адаптацію до існуючих умов	- створення майбутнього; - ключові компетенції; - стратегічний намір; - проактивність
З. Шершньова,	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями та приводити їх у відповідність шляхом розробки і реалізації системи стратегій	- цільовий підхід; - інтеграція функцій; - система стратегій;
Ф. Роторн	Стратегічне управління – це інтегрований процес формулювання, аналізу та реалізації стратегії для створення та підтримки конкурентних переваг у швидкозмінному глобальному середовищі	- інтегрований процес; - аналіз і реалізація; - глобальне середовище;
Р. Дафт	Стратегічне управління – це набір рішень і дій, що використовуються для формулювання та виконання стратегій, які забезпечать конкурентно перевершуючу відповідність між організацією та її середовищем для досягнення організаційних цілей	- рішення і дії; - конкурентна відповідність; - взаємодія з середовищем; - перевершення конкурентів;

Джерело: складено автором за [2; 19-24]

Аналіз представлених визначень дозволяє виокремити основні ознаки стратегічного управління, які є наскрізними для всіх підходів та періодів розвитку теорії [25 - 27]:

- по-перше, стратегічне управління завжди має довгострокову орієнтацію та спрямоване на формування бажаного майбутнього організації, а не просто реагування на поточні проблеми;
- по-друге, воно є комплексним процесом, що охоплює множину взаємопов'язаних етапів від аналізу до контролю та не обмежується лише плануванням;
- по-третє, стратегічне управління завжди орієнтоване на забезпечення відповідності між організацією та її зовнішнім середовищем через балансування внутрішніх можливостей і зовнішніх умов;
- по-четверте, його фундаментальною метою є формування та утримання конкурентних переваг, які забезпечують довгостроковий успіх організації;
- по-п'яте, стратегічне управління характеризується високим рівнем складності, невизначеності та ризику стратегічних рішень, що вимагає особливих управлінських компетенцій від керівників.

Водночас сучасні визначення додатково підкреслюють динамічність, інноваційність, орієнтацію на створення споживчої цінності та інтеграцію цифрових технологій.

На основі проведеного аналізу приходимо до висновку, що стратегічне управління – це система взаємопов'язаних управлінських процесів (аналіз, планування, реалізація, контроль), спрямована на формування і утримання конкурентних переваг підприємства шляхом забезпечення відповідності між цілями організації, її ресурсами та можливостями зовнішнього середовища через розвиток здатностей, впровадження інновацій та створення споживчої цінності в умовах невизначеності та цифровізації.

Стратегічне управління в сучасних умовах трансформується з традиційної управлінської функції у комплексну систему забезпечення

конкурентоспроможності підприємства, що охоплює всі аспекти його діяльності та спрямована на формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [2]. Саме через призму стратегічного підходу організація отримує можливість не лише адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, але й активно впливати на формування ринкових умов, створюючи унікальну цінність для споживачів та забезпечуючи власну стабільність у постійно мінливому конкурентному ландшафті.

Концептуальна основа стратегічного управління як системи конкурентоспроможності базується на інтеграції декількох ключових підсистем [22; 25; 26]. Серед них особливе значення мають підсистема стратегічного аналізу, що забезпечує моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації, підсистема стратегічного планування, відповідальна за формулювання стратегічних цілей та розробку альтернативних шляхів їх досягнення, підсистема реалізації стратегії, що трансформує стратегічні наміри у конкретні операційні плани та дії, а також підсистема стратегічного контролю, яка здійснює постійний моніторинг результатів впровадження стратегії та забезпечує необхідну гнучкість для внесення коригувань у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства (рисунок 1.3).

Функціонування стратегічного управління як системи забезпечення конкурентоспроможності передбачає послідовну реалізацію взаємопов’язаних етапів, що розпочинаються з глибокого стратегічного аналізу макро- та мікросередовища підприємства з використанням таких інструментів як PEST-аналіз для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу, модель п’яти конкурентних сил М. Портера для визначення інтенсивності конкуренції у галузі,

SWOT-аналіз для ідентифікації сильних та слабких сторін організації у контексті можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також різноманітні методи портфельного аналізу для оцінки стратегічних позицій бізнес-одиниць підприємства [22; 25; 26].

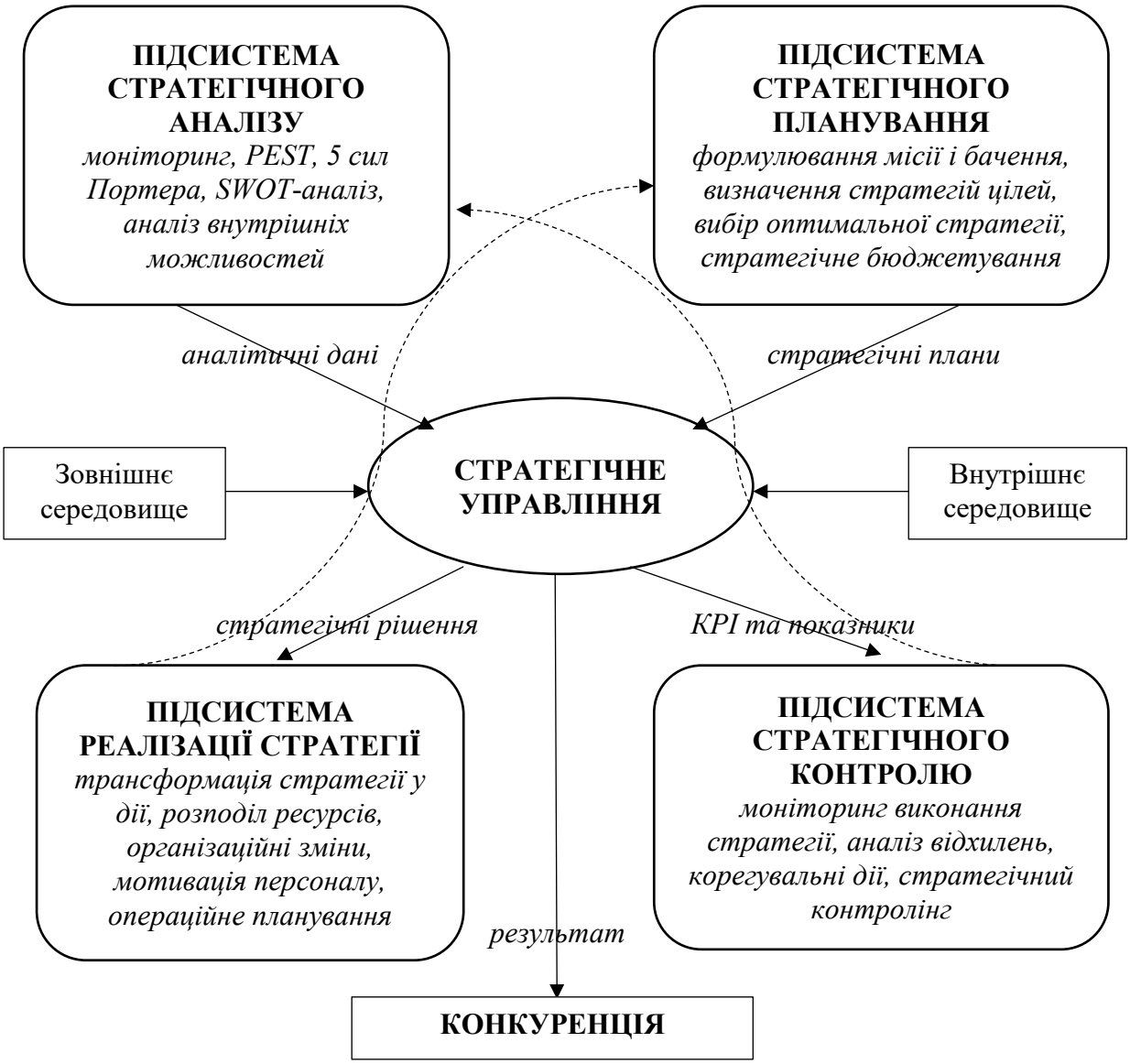


Рисунок 1.3 - Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

На основі результатів комплексного стратегічного аналізу відбувається формулювання корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій, при цьому корпоративна стратегія визначає загальний вектор розвитку підприємства та оптимальну конфігурацію його бізнес-портфелю, конкурентна стратегія встановлює специфічні способи досягнення переваг над конкурентами у конкретних сегментах ринку через реалізацію стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування, а функціональні стратегії деталізують

стратегічні наміри на рівні окремих підрозділів та функціональних напрямів діяльності організації, забезпечуючи узгодженість та синергію між різними елементами стратегічної системи.

Критично важливим аспектом стратегічного управління як системи конкурентоспроможності є формування та утримання стійких конкурентних переваг, які в сучасних умовах все більше базуються не на традиційних факторах виробництва, а на унікальних нематеріальних активах організації, серед яких особливе значення мають [28-31]:

- інтелектуальний капітал підприємства - включає знання, навички та компетенції персоналу;

- організаційна культура - формує систему цінностей та норм поведінки, які підтримують реалізацію стратегії;

- інноваційний потенціал - забезпечує здатність організації генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології та бізнес-моделі;

- репутація бренду - створює додаткову цінність для споживачів та формує їх лояльність;

- стратегічні альянси та партнерські відносини - дозволяють підприємству отримати доступ до додаткових ресурсів та можливостей без необхідності їх внутрішнього розвитку.

Процес формування конкурентних переваг у рамках системи стратегічного управління вимагає глибокого розуміння концепції ланцюжка створення вартості М. Портера, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства визначається ефективністю та результативністю виконання як основних видів діяльності, що безпосередньо пов’язані зі створенням, виробництвом, продажем та обслуговуванням продукту, так і допоміжних видів діяльності, що підтримують функціонування основних процесів, причому саме оптимізація взаємозв’язків між окремими ланками цього ланцюжка часто стає джерелом найбільш стійких конкурентних переваг, оскільки такі міжфункціональні зв’язки важко піддаються копіюванню конкурентами [32].

Організаційне забезпечення стратегічного управління як системи конкурентоспроможності передбачає створення відповідних структурних механізмів та процедур, що включають:

- формування стратегічних організаційних одиниць, відповідальних за розробку та реалізацію стратегії на різних рівнях управління;
- запровадження систем стратегічного планування та бюджетування, що забезпечують трансформацію стратегічних цілей у конкретні фінансові та операційні показники;
- розробку системи збалансованих показників ефективності (Balanced Scorecard), яка дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результатів реалізації стратегії через призму фінансової перспективи, перспективи клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів та перспективи навчання і розвитку;
- впровадження систем стратегічного контролінгу, що забезпечують своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та ініціюють необхідні коригувальні дії.

Особлива роль у функціонуванні системи стратегічного управління належить організаційній культурі підприємства, яка може як сприяти, так і перешкоджати реалізації обраної стратегії. Враховуючи цей аспект, критично важливим завданням вищого керівництва є формування такої культури, яка підтримує стратегічні цілі організації, заохочує інноваційність та готовність до змін, стимулює проактивну поведінку працівників та створює атмосферу відкритості до нових ідей та підходів, адже саме узгодженість між стратегією та організаційною культурою часто визначає успіх чи невдачу стратегічних ініціатив.

Динамічний характер сучасного бізнес-середовища вимагає від системи стратегічного управління не лише здатності формулювати та реалізовувати довгострокові стратегії, але й забезпечувати стратегічну гнучкість, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до непередбачуваних змін та використовувати нові можливості, які виникають у зовнішньому середовищі. Тому цілком закономірно, що організація повинна розвивати динамічні

здатності, тобто спроможності ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі, швидко мобілізувати та реконфігурувати внутрішні ресурси і компетенції у відповідь на ці зміни, а також постійно оновлювати свою ресурсну базу для підтримання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Концепція динамічних здатностей, розроблена Д. Тісом та його колегами, набуває особливого значення в умовах гіперконкуренції, коли традиційні конкурентні переваги швидко втрачають свою актуальність, а успіх підприємства визначається не стільки поточним станом його ресурсної бази, скільки здатністю безперервно трансформувати цю базу відповідно до мінливих вимог ринку [33]. Це вимагає від системи стратегічного управління інтеграції процесів організаційного навчання, управління знаннями та інноваційної діяльності в єдину систему створення та оновлення конкурентних переваг [34].

В епоху цифровізації система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства набуває якісно нових характеристик. Це пов’язано з тим, що цифрові технології не лише створюють нові можливості для підвищення ефективності традиційних бізнес-процесів, але й фундаментально трансформують природу конкуренції, відкриваючи можливості для радикальних інновацій у бізнес-моделях, каналах взаємодії зі споживачами та способах створення вартості. Це вимагає від підприємств розробки цифрових стратегій, які забезпечують інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, від операційних процесів до стратегії взаємодії з клієнтами. Впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних та аналітики, Інтернету речей, хмарних обчислень та блокчейну створює можливості для персоналізації продуктів та послуг, оптимізації ланцюгів поставок, прогнозування попиту та поведінки споживачів, автоматизації рутинних процесів та прийняття більш обґрунтованих стратегічних рішень на основі аналізу великих масивів даних. Проте реалізація цього потенціалу вимагає не лише інвестицій у технологічну інфраструктуру, але й трансформації організаційної культури, розвитку цифрових компетенцій персоналу та перегляду традиційних підходів до організації бізнес-процесів.

Критичним фактором успішності системи стратегічного управління конкурентоспроможністю є ефективність стратегічного лідерства, яке забезпечує формулювання переконливого стратегічного бачення майбутнього організації, мобілізацію працівників навколо реалізації цього бачення, створення сприятливого організаційного клімату для стратегічних змін та підтримку балансу між короткостроковими операційними вимогами та довгостроковими стратегічними пріоритетами. Саме від якості стратегічного лідерства значною мірою залежить здатність організації послідовно реалізовувати обрану стратегію, долаючи опір змінам та підтримуючи фокус на стратегічних цілях навіть в умовах короткострокового тиску та невизначеності. Стратегічні лідери повинні володіти комплексом специфічних компетенцій, що включають [26]:

- системне мислення для розуміння складних взаємозв'язків між різними елементами організації та її зовнішнього середовища;
- стратегічне передбачення для ідентифікації майбутніх можливостей та загроз;
- здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності та неповної інформації;
- навички управління змінами для ефективної реалізації стратегічних трансформацій;
- емоційний інтелект для розуміння та врахування людського фактору у процесах стратегічних змін.

Все це є свідченням того, що навіть найбільш досконала стратегія приречена на невдачу без відповідного лідерства, здатного перетворити стратегічні наміри на організаційну реальність.

Таким чином, стратегічне управління як система забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою комплексний, багаторівневий та динамічний процес, що охоплює всі аспекти діяльності організації і спрямований на формування, розвиток та утримання стійких конкурентних переваг через систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегічних цілей та способів їх досягнення,

ефективну реалізацію обраної стратегії та постійний моніторинг результатів з можливістю гнучкого коригування стратегічних ініціатив у відповідь на зміни у бізнес-середовищі. При цьому додамо, що успішність цієї системи визначається не лише формальними процедурами стратегічного планування та контролю, але й якістю стратегічного лідерства, зрілістю організаційної культури, рівнем розвитку динамічних здатностей організації та здатністю інтегрувати нові технологічні можливості у стратегічну практику підприємства для створення унікальної споживчої цінності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової галузі

Існуюча наукова література та практика господарювання пропонують широке різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, які можна класифікувати за різними ознаками [4; 7; 14]. Це дозволяє систематизувати наявний методологічний інструментарій та визначити найбільш доцільні способи оцінки для конкретних ситуацій та цілей дослідження.

За об’єктом оцінювання методи поділяються на ті, що спрямовані на оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства, та ті, що оцінюють конкурентоспроможність підприємства як суб’єкта господарювання в цілому [9; 20]. Зазначимо, що між цими двома напрямками існує тісний взаємозв’язок, оскільки конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається конкурентоспроможністю його продуктових пропозицій, проте не обмежується лише цим аспектом, включаючи також організаційні, фінансові, технологічні, управлінські та інші компоненти.

За характером показників, що використовуються в оцінці, методичні підходи класифікуються на кількісні, якісні та змішані . Кількісні базуються на об’єктивних вимірюваних показниках діяльності підприємства та можуть бути

виражені в числових величинах [13; 14]. Кількісні методи передбачають розрахунок відносних показників (коефіцієнтів), які характеризують рівень основних параметрів конкурентоспроможності в різних аспектах діяльності, з подальшим об'єднанням їх у групові та узагальнені індикатори. Такий підхід дозволяє реалістично оцінити конкурентний потенціал організації у сфері стратегічного менеджменту та ухвалити обґрунтоване управлінське рішення. Проте цей метод зберігає елемент суб'єктивності, адже базується на вагових коефіцієнтах, які визначаються експертним шляхом [42].

Якісні показники спираються на експертні судження, рейтингові оцінки, лінгвістичні змінні та інші форми нечіткої інформації. В свою чергу, змішані - поєднують елементи як кількісного, так і якісного аналізу для забезпечення більш повного та збалансованого погляду на конкурентний статус підприємства [13; 14].

За ступенем узагальнення інформації методи оцінювання конкурентоспроможності можна поділити на [37; 38]:

- інтегральні, які передбачають згортання множини приватних показників в один або декілька узагальнюючих індексів конкурентоспроможності за допомогою різних процедур агрегування;
- дезагреговані, що передбачають аналіз окремих аспектів та компонентів конкурентоспроможності без їх об'єднання в єдиний показник, забезпечуючи тим самим більш деталізовану, але й більш складну для інтерпретації картину конкурентного стану підприємства.

За часовим горизонтом оцінки методи класифікуються на статичні та динамічні [38-40]. Статистичні надають моментну оцінку конкурентоспроможності на певну дату або за певний період без урахування тенденцій та прогнозів. Динамічні методи враховують трендові зміни показників конкурентоспроможності в часі, дозволяють прогнозувати майбутні конкурентні позиції та оцінювати стійкість конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, питання вибору інструментарію для оцінки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів посідає чільне місце серед

проблем, що визначають їх здатність до виживання та успішного функціонування на ринку. Узагальнюючи результати досліджень з даної теми, А. Суханова пропонує систематизувати методи діагностики та оцінки наступним чином [42] (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	**Група методів**	**Методи**
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: складено автором за [42; 43]

Матричні підходи, на думку А. Суханової [42], ґрунтуються на застосуванні двовимірних таблиць, побудованих за координатним принципом

для оцінки маркетингової позиції підприємства. Слабкою стороною цього інструментарію є обмежений набір оціночних критеріїв та параметрів.

Індексні методи є розрахунково-кількісними та передбачають визначення окремих індексів із подальшою їх інтеграцією у загальний показник. Цей підхід характеризується можливістю проведення як складних обчислень, так і елементарних математичних дій.

Застосування індексних методів відбувається поетапно, при цьому для порівняння можуть використовуватися як середньогалузеві дані, так і параметри підприємства-лідера галузі. Згідно з концепцією ефективної конкуренції, конкурентоспроможною вважається та компанія, яка оптимально забезпечує гармонійне поєднання трьох категорій показників, що відображають: якість виробничих процесів, результативність реалізації продукції та фінансовий менеджмент. Водночас цей підхід залишає поза увагою такі суттєві елементи бізнес-моделі підприємства, як матеріально-технічна база та інтелектуальні ресурси [43].

Графічні способи використовуються для побудови конкурентних багатокутників. Їхніми перевагами є доступність та наочність представлення результатів, однак вони не враховують різну значущість конкурентних чинників і не дають змоги визначити узагальнений рівень конкурентоспроможності при аналізі численних функцій. Разом з тим, «графічні методи не дозволяють отримати загальну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки не передбачають розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності» [43].

Спеціальні методи зосереджуються на окремих напрямах діяльності організації: виробничому, маркетинговому, фінансовому тощо. Комплексні методи базуються на всебічному підході та забезпечують дослідження повного набору ключових параметрів функціонування підприємства. Застосування таких методів дозволяє отримати найточнішу картину конкурентоспроможності компанії завдяки аналізу широкого спектру факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Стратегічні методи насамперед відображають ринкові конкурентні позиції організації, тоді як тактичні методи зосереджені на оцінці окремих напрямів роботи підприємства, а управлінські рішення, прийняті на їх основі, зазвичай мають короткостроковий характер [42]

Аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств свідчить про відсутність універсального методу, який би повною мірою відображав всю складність та багатогранність цієї економічної категорії, що обумовлює необхідність комплексного застосування різних підходів та методів оцінки залежно від конкретних цілей дослідження, особливостей галузі, в якій функціонує підприємство, доступності інформації та ресурсів для проведення оцінки, а також специфіки факторів, які визначають конкурентоспроможність в конкретному ринковому сегменті. Кожен з розглянутих методичних підходів має свої переваги та обмеження, тому оптимальною стратегією оцінювання конкурентоспроможності є поєднання декількох підходів, що дозволяє отримати багатовимірну картину конкурентного становища підприємства. Така стратегія включає як оцінку поточних конкурентних позицій з різних перспектив, так і аналіз факторів, що визначають здатність підприємства підтримувати та зміцнювати ці позиції в довгостроковій перспективі в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища.

Враховуючи багатоаспектність процесу оцінювання конкурентоспроможності та необхідність адаптації методичного інструментарію до специфічних потреб підприємств целюлозно-паперової галузі, систематизацію ключових методик оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати через призму ієрархії рівнів управління: від оперативного до стратегічного.

Підприємство має можливість самостійно визначати доцільність застосування того чи іншого методичного інструментарію оцінювання, виходячи з орієнтації на певний часовий період та власні цілі діяльності. Зокрема, для організацій, які в процесі роботи орієнтуються на досягнення короткострокових результатів, раціональним є застосування інструментів оцінювання конкурентоспроможності на оперативному й тактичному рівнях. Натомість для

компаній, що базують свою діяльність на впровадженні принципів стратегічного менеджменту та проактивного (випереджувального) стратегічного мислення, доцільним є використання методик стратегічного аналізу конкурентних позицій [44].

Піраміда управління конкурентоспроможністю підприємства відображає логіку формування та розвитку конкурентних переваг – від оперативного рівня (оцінювання поточної конкурентоспроможності продукції) через тактичний (динамічне управління за функціональними напрямами) до стратегічного (прогнозування та визначення стратегічного розриву із конкурентами).

Узагальнено, конкурентоспроможність підприємства формується як результат управлінських процесів, що забезпечують:

- інновацію споживчої цінності та якості продукту;
- гнучкість управлінських рішень у короткостроковій перспективі;
- ефективність оптимізації ресурсів і бізнес-процесів у середньостроковій;
- стійку здатність менеджменту трансформувати ресурси й компетенції у довготривалу конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю є багаторівневим процесом, де кожен рівень – оперативний, тактичний і стратегічний – забезпечує поступовий перехід від тимчасових і динамічних переваг до стійкої конкурентної позиції підприємства.

Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової галузі з позицій менеджменту повинен базуватися на комплексному аналізі ефективності системи стратегічного управління, що включає оцінку якості розробки та реалізації корпоративної стратегії, здатності менеджменту підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективності процесів стратегічного планування та контролю, а також рівня компетентності управлінської команди у прийнятті рішень щодо розвитку виробничих потужностей, модернізації обладнання та впровадження інноваційних технологій у целюлозно-паперовому виробництві.

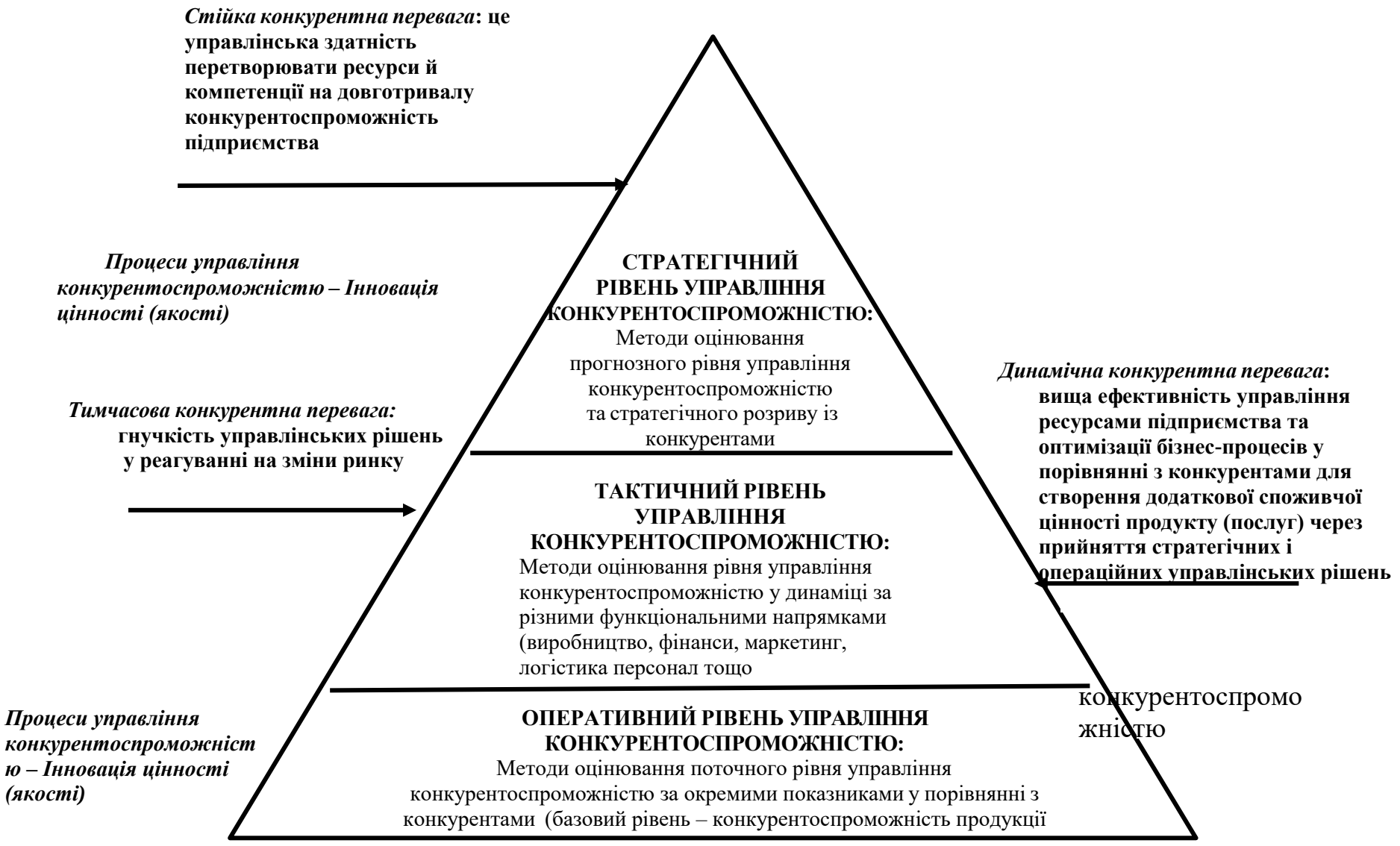


Рисунок 1. 4 - Піраміда управління

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, що дозволило сформувати концептуальну основу для подальшого дослідження проблематики забезпечення конкурентних позицій суб'єктів господарювання в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

Узагальнення еволюції наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства засвідчило поступовий перехід від простих порівняльних характеристик до комплексного розуміння даної категорії як системної властивості, що інтегрує ресурсні, операційні, інноваційні та ціннісні аспекти діяльності підприємства. Встановлено, що конкурентоспроможність є багатовимірним економічним явищем, яке характеризується відносністю та динамічністю, оскільки визначається не лише внутрішнім потенціалом суб'єкта господарювання, але й конкурентними характеристиками інших ринкових гравців. Систематизація основних аспектів конкурентоспроможності (виробничо-технологічного, фінансово-економічного, маркетингового та соціально-організаційного) дозволила визначити, що її економічний зміст полягає у здатності підприємства забезпечувати створення доданої вартості через ефективність використання ресурсів, оптимізацію витрат, впровадження інноваційних технологій та формування позитивного іміджу.

Дослідження сутності конкурентних переваг як центрального елементу конкурентоспроможності дозволило встановити, що вони формуються через три основні фактори: відмінну якість продукції, нижчі витрати виробництва та ключові можливості у вигляді унікальних компетенцій. Класифікація конкурентних переваг на внутрішні та зовнішні підтверджує необхідність збалансованого розвитку як операційної ефективності, так і ринкового позиціювання. Встановлено, що у сучасних умовах глобалізації та цифровізації особливого значення набувають нематеріальні фактори конкурентоспроможності, такі як інтелектуальний капітал, організаційні знання, бренд та здатність до інновацій.

Аналіз сутності стратегічного управління як системи забезпечення конкурентоспроможності виявив, що воно являє собою систему взаємопов'язаних управлінських процесів (аналіз, планування, реалізація, контроль), спрямовану на формування і утримання конкурентних переваг підприємства шляхом забезпечення відповідності між цілями організації, її ресурсами та можливостями зовнішнього середовища.

Розроблена концептуальна модель системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, що базується на інтеграції чотирьох ключових підсистем (стратегічного аналізу, стратегічного планування, реалізації стратегії та стратегічного контролю), демонструє циклічний характер стратегічного процесу та важливість забезпечення узгодженості між різними етапами через систему зворотних зв'язків. Встановлено, що функціонування системи передбачає використання таких інструментів як PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз та методи портфельного аналізу. Доведено, що критично важливими аспектами є формування стійких конкурентних переваг на основі нематеріальних активів, організаційне забезпечення через систему збалансованих показників ефективності, розвиток динамічних здатностей, цифровізація бізнес-процесів та забезпечення ефективності стратегічного лідерства.

Систематизація методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств дозволила встановити відсутність універсального методу, що обумовлює необхідність комплексного застосування різних підходів залежно від конкретних цілей дослідження та особливостей галузі. Запропонована класифікація методів за різними ознаками (об'єктом оцінювання, характером показників, часовим горизонтом, способом оцінювання, рівнем ухвалення рішень) створює методологічну основу для вибору адекватного інструментарію оцінки конкурентних позицій. Розроблена ієрархічна модель управління конкурентоспроможністю, що охоплює три рівні (оперативний, тактичний та стратегічний), відображає логіку формування конкурентних переваг – від оцінювання поточної конкурентоспроможності продукції через динамічне управління до прогнозування стратегічного розриву із конкурентами.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Аналіз стану та перспектив розвитку целюлозно-паперової галузі України

Целюлозно-паперова промисловість України належить до базових галузей національної економіки, оскільки забезпечує виробництво широкого спектра продукції, необхідної як для внутрішнього споживання, так і для зовнішніх ринків. Асортимент охоплює папір різних видів, картон, санітарно-гігієнічні вироби, пакувальні матеріали та іншу продукцію, що має стратегічне значення для функціонування суміжних секторів — поліграфії, харчової промисловості, торгівлі, логістики та сфери послуг. Галузь характеризується високим рівнем капіталомісткості та енергоємності виробництва, що зумовлює значні витрати на модернізацію та підтримання конкурентоспроможності. Водночас її розвиток суттєво залежить від якості та доступності сировинної бази — деревини, макулатури та вторинних ресурсів. Це створює тісний взаємозв'язок між целюлозно-паперовою промисловістю та лісовим господарством, а також визначає потребу у впровадженні сучасних технологій переробки та екологічних стандартів.

Станом на 2024 рік у галузі функціонує понад 40 підприємств різних форм власності, які спеціалізуються на виробництві целюлози, паперу, картону та виробів з них. Серед них є як великі комбінати з повним циклом виробництва, так і середні та малі підприємства, орієнтовані на випуск окремих видів продукції. Загальна чисельність зайнятих у галузі становить близько 15 тис. осіб, що свідчить про її вагому соціальну роль у забезпеченні зайнятості населення, особливо у регіонах із розвиненою лісо- та деревообробною промисловістю.

Окрім економічного та соціального значення, целюлозно-паперова промисловість має важливий екологічний вимір. Зростання попиту на екологічно

чисту продукцію та впровадження європейських стандартів стимулюють підприємства до переходу на енергозберігаючі технології, використання вторинної сировини та виробництва біорозкладних матеріалів. Це відкриває перспективи для інтеграції українських виробників у європейський ринок та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Для аналізу стану галузі доцільно розглянути динаміку основних техніко-економічних показників за останні п’ять років (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників розвитку целюлозно-паперової галузі України у 2019-2023 рр.

Показник	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Темп приросту 2023/2019, %**
Обсяг виробництва, тис. т	485,3	442,8	468,5	312,4	398,7	-17,8
у т.ч. паперу та картону	412,6	378,2	401,3	267,8	342,5	-17,0
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	12 456	11 834	14 287	13 892	18 456	+48,1
Індекс промислової продукції, % до попереднього року	100,8	91,2	105,8	66,7	127,6	-
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	8,4	5,7	9,2	3,8	7,5	-
Експорт продукції, млн. дол. США	234,5	198,7	256,3	187,4	298,6	+27,3
Імпорт продукції, млн. дол. США	456,8	423,5	512,7	398,2	534,9	+17,1

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про неоднозначні тенденції розвитку галузі. Обсяг виробництва продукції у 2023 році порівняно з 2019 роком скоротився на 17,8%, що зумовлено насамперед повномасштабною військовою агресією рф у 2022 році, внаслідок якої було пошкоджено чи зруйновано частину виробничих потужностей, порушено логістичні ланцюги постачання сировини та збуту готової продукції (рис. 2.1). Водночас спостерігається позитивна динаміка обсягу реалізованої продукції у вартісному вираженні – зростання на 48,1% за аналізований період, що пояснюється інфляційними процесами, девальвацією національної валюти та підвищенням цін на целюлозно-паперову

продукцію. У 2023 році галузь демонструє відновлювальне зростання з індексом промислової продукції 127,6% до попереднього року. Важливою характеристикою галузі є від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі – імпорт перевищує експорт у 1,8 рази. Це свідчить про високу залежність внутрішнього ринку від імпортної продукції та необхідність нарощування власного виробництва.

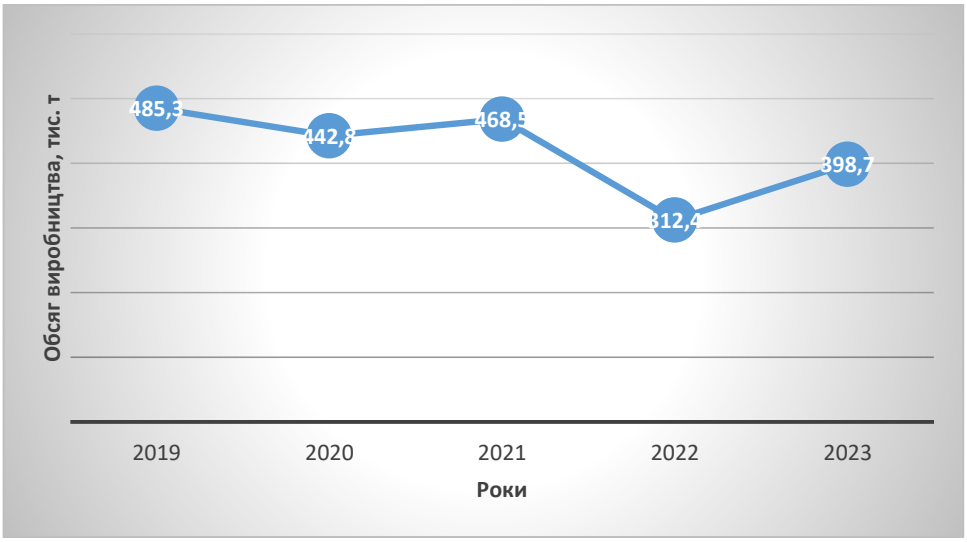


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягу виробництва целюлозно-паперової продукції в Україні у 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Структурний аналіз виробництва целюлозно-паперової продукції свідчить про домінування окремих асортиментних груп (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура виробництва целюлозно-паперової продукції в Україні у 2023 році

Вид продукції	Обсяг виробництва, тис. т	Питома вага, %	Зміна до 2022 р., %
Картон та папір для пакування	198,4	49,8	+32,5
Папір для друку та письма	67,3	16,9	+25,8
Санітарно-гігієнічний папір	52,6	13,2	+28,4
Гофрокартон	45,8	11,5	+35,7
Целюлоза	21,4	5,4	+18,9
Інша продукція	13,2	3,3	+22,1

Джерело: складено автором за даними галузевих асоціацій

Як видно з табл. 2.2, найбільшу частку у структурі виробництва займає картон та папір для пакування (49,8%), що відображає зростаючий попит на упаковку у зв'язку з розвитком електронної комерції, логістики та харчової промисловості. Гофрокартон демонструє найвищі темпи зростання (+35,7%), що підтверджує тенденцію до збільшення споживання екологічної упаковки.

Для розуміння конкурентної позиції вітчизняної галузі на міжнародному ринку доцільно проаналізувати географічну структуру експорту та імпорту (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Географічна структура зовнішньої торгівлі целюлозно-паперовою продукцією України у 2023 році

Джерело: складено автором за даними Державної митної служби України

Аналіз географічної структури експорту демонструє (рисунок 2.2) орієнтацію вітчизняних виробників на ринки країн ЄС (35%) та Туреччини (18%), що відповідає стратегії євроінтеграції України. Водночас імпорт характеризується високою залежністю від постачань з Польщі (28%) та Німеччини (18%), що свідчить про недостатню конкурентоспроможність вітчизняної продукції у високотехнологічних сегментах ринку.

Важливим аспектом аналізу галузі є дослідження факторів, що впливають на її конкурентоспроможність. До ключових факторів належать:

1. Сировинна база. Целюлозно-паперова промисловість України характеризується дефіцитом якісної деревної сировини. Забезпеченість підприємств власними лісовими ресурсами становить лише 35-40% від потреби, що зумовлює високу залежність від імпорту целюлози та макулатури. Частка макулатури у структурі сировини зросла з 48% у 2019 році до 62% у 2023 році, що відповідає принципам циркулярної економіки та сталого розвитку.

2. Технологічний рівень виробництва. Середній знос основних фондів у галузі становить 68%, що значно перевищує критичний рівень (50%). Лише 15% підприємств здійснили модернізацію обладнання протягом останніх п’яти років. Це негативно впливає на якість продукції, продуктивність праці та енергоефективність виробництва.

3. Енергоємність виробництва. Питома вага енергетичних витрат у собівартості целюлозно-паперової продукції сягає 35-42%, що у 1,5-2 рази перевищує аналогічний показник європейських виробників. У контексті зростання тарифів на енергоносії це створює суттєві виклики для цінової конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

4. Екологічні вимоги. Целюлозно-паперове виробництво належить до екологічно небезпечних видів діяльності через значне споживання води та утворення стічних вод. Впровадження європейських екологічних стандартів вимагає значних капіталовкладень у природоохоронні заходи, що оцінюються у 15-20% від вартості основних фондів.

Для оцінки інвестиційної привабливості галузі проаналізуємо динаміку капітальних інвестицій (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка капітальних інвестицій у целюлозно-паперову галузь України

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Капітальні інвестиції, млн грн	1 245,6	987,3	1 456,8	534,2	1 187,5
Темп приросту до попереднього року, %	+12,4	-20,7	+47,6	-63,3	+122,3
Частка у загальному обсязі інвестицій у переробну промисловість, %	2,8	2,4	2,9	1,7	2,6
Інвестиції на 1 зайнятого, тис. грн	78,4	63,2	94,1	38,5	79,2

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України

Дані табл. 2.3 свідчать про нестабільність інвестиційних процесів у галузі. Різке скорочення капіталовкладень у 2022 році (-63,3%) було спричинене повномасштабною війною. Відновлення інвестиційної активності у 2023 році (+122,3%) є позитивним сигналом, проте абсолютні обсяги інвестицій залишаються недостатніми для проведення комплексної модернізації виробництва. Проведемо PEST-аналіз целюлозно-паперової галузі України для ідентифікації ключових факторів макросередовища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз целюлозно-паперової галузі України

Політичні фактори (P)	**Економічні фактори (E)**
Євроінтеграційні процеси та адаптація законодавства до стандартів ЄС; Державна програма розвитку лісового господарства; Військовий стан та пов'язані обмеження; Підтримка вітчизняного виробника (програма «Доступні кредити 5-7-9%»); Екологічна політика держави	Інфляційні процеси (26,6% у 2022 р.); Девальвація гривні; Зростання цін на енергоносії; Зниження купівельної спроможності населення; Зростання вартості сировини та матеріалів; Порушення логістичних ланцюгів
Соціальні фактори (S)	**Технологічні фактори (T)**
Зміна споживчих переваг на користь екологічної продукції; Зростання попиту на санітарно-гігієнічну продукцію; Дефіцит кваліфікованих кадрів; Міграція робочої сили; Підвищення екологічної свідомості споживачів	Цифровізація виробничих процесів; Впровадження енергозберігаючих технологій; Розвиток технологій переробки макулатури; Автоматизація виробництва; Технології замкнутого циклу водопостачання; Інновації в галузі біорозкладних матеріалів

Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз виявив (таблиця 2.4), що галузь функціонує в умовах значної невизначеності макросередовища. Серед позитивних факторів слід відзначити євроінтеграційні процеси, що відкривають доступ до ринку ЄС, та зростання попиту на екологічну продукцію. Негативними факторами є високий рівень інфляції, енергетична криза та військові дії на території України.

Для визначення перспектив розвитку галузі доцільно розглянути прогнозні сценарії на середньострокову перспективу (2024-2028 рр.). На основі аналізу тенденцій та експертних оцінок можна виділити три сценарії розвитку:

Песимістичний сценарій передбачає збереження військових дій, енергетичну кризу та обмеження доступу до сировини. За цих умов очікується стагнація обсягів виробництва на рівні 380-400 тис. т на рік, закриття неефективних підприємств та збільшення залежності від імпорту. Частка ринку вітчизняних виробників може скоротитися до 45%.

Базовий сценарій ґрунтується на припущенні про поступове завершення активної фази війни, часткове відновлення логістичних ланцюгів та стабілізацію макроекономічної ситуації. Передбачається зростання обсягів виробництва до 520-550 тис. т до 2028 року (середньорічний темп приросту 6,5%), модернізація 25-30% виробничих потужностей та збільшення експорту продукції до 350 млн дол. США.

Оптимістичний сценарій передбачає швидке відновлення економіки, масштабні інвестиції у модернізацію галузі в рамках програми відбудови України, успішну інтеграцію у європейський ринок. За цих умов можливе досягнення обсягу виробництва 650-700 тис. т до 2028 року, зростання експорту до 450 млн дол. США та підвищення частки ринку вітчизняних виробників до 65%.

Відобразимо схематично сценарії розвитку целюлозно-паперової галузі України до 2028 року (рисунок 2.3)

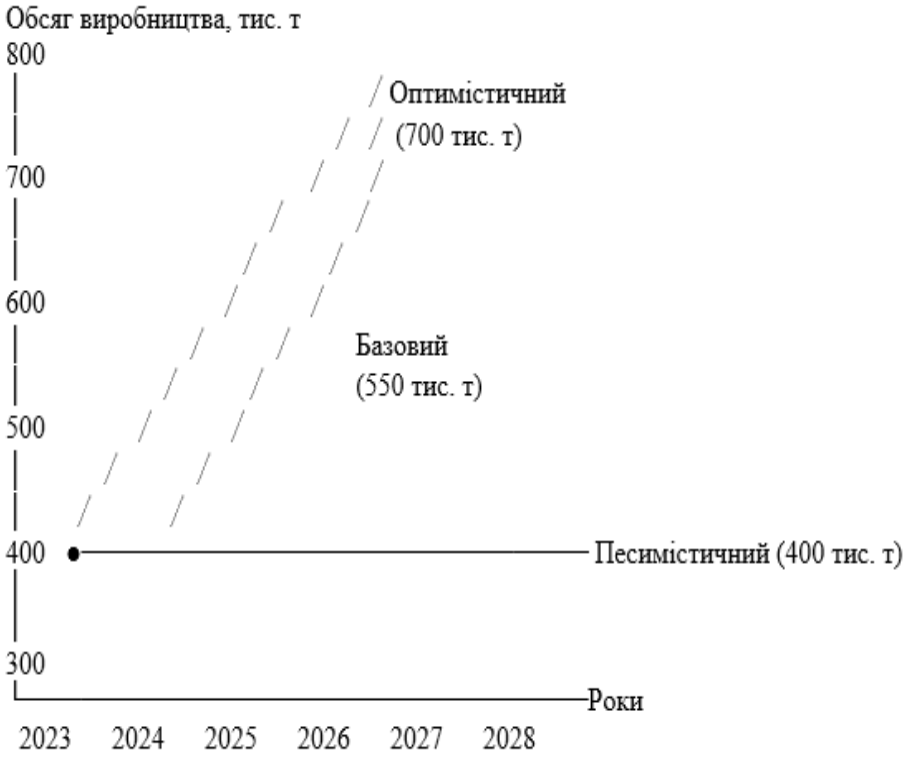


Рисунок 2.3 – Прогнозні сценарії розвитку целюлозно-паперової галузі України на період 2024-2028 рр.

Джерело: розроблено автором

Аналіз перспектив розвитку галузі дозволяє визначити ключові стратегічні пріоритети:

- модернізація виробничих потужностей – оновлення обладнання, впровадження енергоефективних технологій, автоматизація виробничих процесів;
- диверсифікація сировинної бази – збільшення використання макулатури до 70-75%, розвиток власних плантацій швидкорослих порід дерев, імпортозаміщення целюлози;
- інноваційний розвиток – впровадження технологій виробництва біорозкладної упаковки, розробка нових видів санітарно-гігієнічної продукції, цифровізація процесів управління;

- експортна орієнтація – сертифікація продукції за європейськими стандартами, розвиток експорту до країн ЄС, участь у міжнародних виставках та ярмарках;
- екологізація виробництва – впровадження систем замкнутого циклу водопостачання, зниження викидів забруднюючих речовин, отримання екологічних сертифікатів (FSC, PEFC).

Таким чином, целюлозно-паперова галузь України перебуває на етапі трансформації, зумовленої як внутрішніми викликами (застаріле обладнання, дефіцит сировини, енергетична криза), так і зовнішніми можливостями (євроінтеграція, зростання попиту на екологічну продукцію, програми відбудови). Реалізація базового сценарію розвитку вимагає активної державної підтримки, залучення інвестицій та стратегічної орієнтації підприємств на інноваційний розвиток.

2.2. Оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Модерн Пак»

Для проведення комплексного аналізу конкурентоспроможності целюлозно-паперового підприємства в якості об’єкта дослідження обрано ТОВ "Модерн Пак" (далі – ТОВ "Модерн Пак") – динамічно розвинене підприємство галузі України, що спеціалізується на виробництві упаковочної продукції.

Загальна характеристика підприємства. ТОВ "Модерн Пак" засноване у 2008 році і спеціалізується на виробництві гофрокартону, гофротари та картонно-паперової упаковки. Підприємство розташоване у м. Жидачів, займає площу 18 га, середньооблікова чисельність працівників станом на кінець 2023 року становила 384 особи.

Виробничі потужності підприємства включають дві лінії з виробництва гофрокартону сумарною потужністю 45 млн. кв. м на рік, цех з виготовлення гофротари, флексографічну друкарську секцію та лінію виробництва картонних коробок. Основними видами продукції є трьох- та п’ятишаровий гофрокартон,

гофротара різних типів (ящики, лотки, вкладиші), картонна упаковка з флексодруком та дисплейні конструкції.

Місія підприємства: "Забезпечувати клієнтів надійними, екологічними упаковочними рішеннями, які захищають продукцію, зміцнюють бренд та сприяють сталому розвитку бізнесу". Стратегічна мета на 2025-2028 рр.: стати провідним постачальником інноваційної упаковки у Західному регіоні України з виходом на європейські ринки.

ТОВ "Модерн Пак" має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка забезпечує чітке розмежування функцій та відповідальності (рисунок 2. 4).

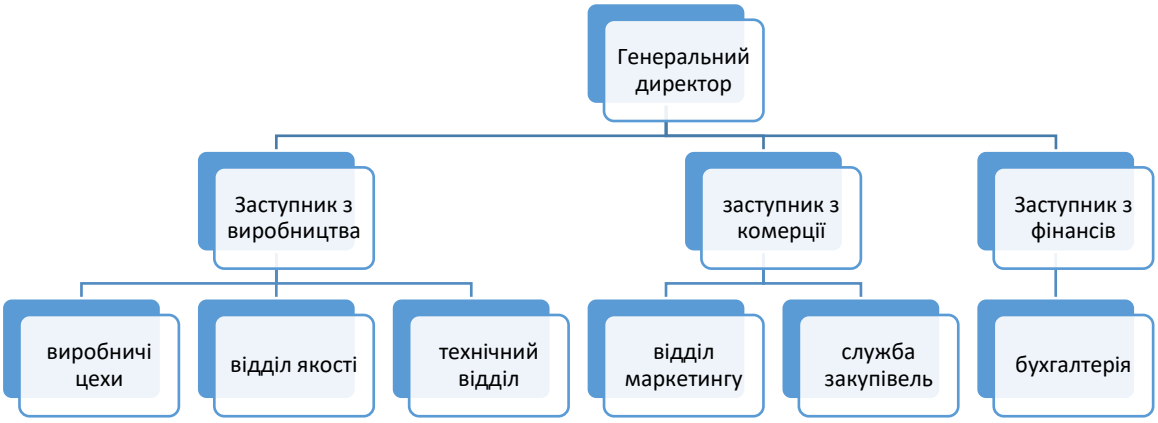


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління ТОВ "Модерн Пак"

Джерело: побудовано автором

Система управління підприємством характеризується помірною централізацією прийняття стратегічних рішень (на рівні генерального директора та його заступників) при делегуванні оперативних повноважень керівникам підрозділів. Норма керованості становить 5-7 осіб на одного керівника, що відповідає рекомендованим значенням для виробничих підприємств.

Підприємство обслуговує широкий спектр клієнтів: харчову промисловість (40% продажів), виробників побутової техніки та електроніки (25%), фармацевтичну галузь (15%), сільське господарство (12%) та інші галузі (8%). Географія збуту охоплює переважно Західну Україну (65%) та Центральну Україну (28%), експорт становить 7% виручки.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за період 2021-2023 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності ТОВ "Модерн Пак" за 2021-2023 рр.

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**Відхилення 2023/2021**	
				Абсолютне	Відносне, %
Обсяг виробництва продукції, млн кв. м	38,5	27,8	36,2	-2,3	-6,0
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	487 650	423 840	634 720	+147 070	+30,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	412 340	389 560	558 230	+145 890	+35,4
Валовий прибуток, тис. грн	75 310	34 280	76 490	+1 180	+1,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	28 450	-18 230	22 680	-5 770	-20,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	356	342	384	+28	+7,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 369,8	1 239,2	1 652,9	+283,1	+20,7
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 350	15 890	18 450	+4 100	+28,6
Рентабельність продажу, %	15,44	8,09	12,05	-3,39	-
Рентабельність активів (ROA), %	8,6	-5,6	5,8	-2,8	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про складні умови функціонування підприємства у досліджуваному періоді. Обсяг виробництва продукції скоротився на 6,0% внаслідок кризових явищ 2022 року, коли виробництво впало на 27,8% через військову агресію, порушення логістичних ланцюгів та енергетичну кризу. Проте у 2023 році спостерігається відновлювальне зростання

– обсяг виробництва збільшився на 30,2% порівняно з 2022 роком, досягнувши 94% від рівня 2021 року.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці на 20,7%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та результативність управлінських рішень щодо оптимізації виробничих процесів. Зростання середньомісячної заробітної плати на 28,6% відображає як інфляційні процеси, так і цілеспрямовану кадрову політику щодо утримання кваліфікованого персоналу.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами. Проведемо аналіз структури персоналу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ТОВ "Модерн Пак" у 2023 році

Категорія персоналу	**Чисельність, осіб**	**Питома вага, %**	**Середній вік, років**
Керівники	28	7,3	42,5
Спеціалісти	64	16,7	36,8
Службовці	24	6,3	38,4
Робітники, у т.ч.:	268	69,8	41,2
- високої кваліфікації	112	29,2	44,6
- середньої кваліфікації	98	25,5	39,8
- низької кваліфікації	58	15,1	38,4
Разом	384	100,0	40,2

Джерело: складено автором на основі даних відділу управління персоналом

Структура персоналу свідчить про високу частку виробничого персоналу (69,8%), що є характерним для підприємств переробної промисловості. Частка керівників та спеціалістів становить 24%, що відповідає оптимальним пропорціям для забезпечення ефективного управління.

Середній вік працівників (40,2 роки) вказує на досвідчений склад персоналу, проте створює ризики у перспективі через старіння кадрів. Високий рівень освіти керівників (100% з вищою освітою) та спеціалістів (95%) є конкурентною перевагою підприємства. Проаналізуємо динаміку та ефективність використання персоналу підприємства (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники руху та ефективності використання персоналу ТОВ "Модерн Пак"

Показник	2021	2022	2023
Прийнято на роботу, осіб	48	32	76
Звільнено, осіб	42	46	34
у т.ч. за власним бажанням	34	38	28
Коефіцієнт обороту з прийому, %	13,5	9,4	19,8
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	11,8	13,5	8,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,6	11,1	7,3
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	90,4	88,9	92,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 369,8	1 239,2	1 652,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 350	15 890	18 450
Співвідношення темпів зростання ЗП до продуктивності	1,0	1,12	0,98

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників руху персоналу свідчить (табл. 2.7) про поліпшення ситуації у 2023 році. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 11,1% до 7,3%, що є позитивним результатом кадрової політики. Високий показник прийому працівників у 2023 році (76 осіб) пов’язаний з відновленням виробництва та розширенням діяльності.

Співвідношення темпів зростання заробітної плати до продуктивності праці у 2023 році становить 0,98, що є оптимальним значенням (нижче 1,0), оскільки продуктивність зростає швидше за заробітну плату, забезпечуючи зниження питомих витрат на оплату праці. Для оцінки ефективності організаційної структури використаємо систему показників (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ефективності організаційної структури управління ТОВ "Модерн Пак"

Показник	2023 р.	Нормативне значення	Оцінка
Коефіцієнт керованості (середня кількість підлеглих)	6,2	5-7	Оптимально
Коефіцієнт ланковості (кількість рівнів управління)	4	3-5	Оптимально
Частка управлінського персоналу, %	30,2	25-35	Оптимально
Витрати на управління до виручки, %	9,8	8-12	Оптимально
Час прийняття оперативних рішень, годин	8-12	до 24	Задовільно
Час прийняття стратегічних рішень, днів	5-7	3-10	Оптимально
Кількість узгоджень рішень	3-4	2-4	Оптимально

Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок

Оцінка ефективності організаційної структури показує (табл. 2.8), що існуюча структура є загалом оптимальною для масштабів діяльності підприємства. Проте час прийняття оперативних рішень (8-12 годин) може бути скорочений шляхом делегування більших повноважень лінійним керівникам.

На підприємстві функціонує система стратегічного та оперативного планування, що включає:

- стратегічне планування (горизонт 3 роки) – розробка бізнес-плану, визначення стратегічних цілей;
- тактичне планування (річне) – бюджетування, план виробництва, план продажів;
- оперативне планування (місячне, тижневе) – виробничі завдання, графіки відвантажень

Ефективність планування оцінимо через виконання планових показників (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Виконання планових показників ТОВ "Модерн Пак" у 2023 році

Показник	**План**	**Факт**	**Виконання, %**
Обсяг виробництва, млн кв. м	40,0	36,2	90,5
Обсяг реалізації, тис. грн	620 000	634 720	102,4
Чистий прибуток, тис. грн	25 000	22 680	90,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 600	1 652,9	103,3
Рентабельність продажу, %	12,5	12,05	96,4

Аналіз виконання плану свідчить про ефективність системи планування – більшість показників виконані на 90-103%. Перевиконання плану з обсягу реалізації та продуктивності праці вказує на ефективність збутової політики та управління виробництвом. Недовиконання плану виробництва пов’язане з енергетичними обмеженнями у першій половині року.

Оцінимо ефективність управління виробничими процесами через систему KPI (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Ключові показники ефективності виробництва ТОВ "Модерн Пак"

KPI	2021	2022	2023	Цільове значення	Відхилення від цілі
Коефіцієнт використання виробничої потужності, %	85,6	61,8	80,4	85,0	-4,6
OEE (загальна ефективність обладнання), %	72,4	58,3	68,7	75,0	-6,3
Коефіцієнт виходу придатної продукції, %	96,8	95,2	97,1	97,5	-0,4
Час налагодження обладнання, хв	45	52	42	40	+2
Кількість простоїв обладнання, годин/міс.	18	34	22	15	+7
Виконання виробничого графіка, %	94,5	86,2	92,8	95,0	-2,2

Джерело: розраховано автором на основі виробничих звітів

Аналіз KPI виробництва показує (табл. 2.10) покращення всіх показників у 2023 році порівняно з кризовим 2022 роком, проте більшість з них не досягають цільових значень. Це вказує на наявність резервів підвищення ефективності виробничого менеджменту. Основними проблемами є недостатня завантаженість потужностей та підвищена кількість простоїв обладнання.

Проведемо оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ "Модерн Пак"

Показник	2021	2022	2023
Кількість активних клієнтів	287	245	312
Частка постійних клієнтів (>3 роки), %	68	72	65
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	89,5	85,2	87,8
Середній розмір замовлення, тис. грн	156,4	168,9	187,3
Витрати на маркетинг, тис. грн	12 450	10 890	15 670
Витрати на маркетинг до виручки, %	2,55	2,57	2,47
Кількість нових продуктів	3	1	4
Частка нових продуктів у виручці, %	8,5	3,2	11,8

Джерело: складено автором на основі даних відділу маркетингу

Аналіз маркетингової діяльності (таблиця 2.11) свідчить про активну роботу зі збільшення клієнтської бази (+27,4% клієнтів у 2023 році) та розширення продуктового портфелю (4 нових продукти). Високий коефіцієнт

утримання клієнтів (87,8%) вказує на задоволеність споживачів якістю продукції та сервісу. Зростання середнього розміру замовлення на 19,8% свідчить про успішну стратегію cross-selling та up-selling. Частка нових продуктів у виручці (11,8%) демонструє інноваційну активність та здатність адаптуватися до потреб ринку.

ТОВ "Модерн Пак" впровадило систему управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015. Оцінимо ефективність цієї системи (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники системи управління якістю ТОВ "Модерн Пак"

Показник	2021	2022	2023
Частка продукції, що відповідає стандартам, %	98,2	97,8	98,9
Кількість рекламацій на 1000 замовлень	12	15	9
Час реагування на рекламації, годин	24	28	18
Витрати на брак та переробку, тис. грн	8 920	11 230	7 450
Частка витрат на брак у собівартості, %	2,16	2,88	1,33

Джерело: складено автором на основі даних відділу якості

Система управління якістю демонструє високу ефективність (табл. 2.12). Кількість рекламацій знизилася до 9 на 1000 замовлень, що є відмінним результатом. Скорочення витрат на брак та переробку на 16,5% свідчить про підвищення культури виробництва та ефективність контролю якості. Індекс задоволеності клієнтів (CSI) 4,28 балів з 5 вказує на високу оцінку споживачами якості продукції та сервісу підприємства.

Ефективність управління логістичними процесами оцінимо через відповідні показники (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники ефективності логістичного менеджменту ТОВ "Модерн Пак"

Показник	2021	2022	2023
Своєчасність відвантажень, %	94,5	89,2	96,3
Середній час виконання замовлення, днів	4,2	5,8	3,8
Точність комплектування замовлень, %	97,8	96,2	98,5
Коефіцієнт оборотності запасів	7,23	7,21	7,10
Логістичні витрати до виручки, %	6,8	7,2	6,4
Транспортні витрати на 1 т продукції, грн	890	1 120	1 340

Джерело: розраховано автором

Аналіз логістичних показників свідчить (табл. 2.13) про високу ефективність системи управління поставками. Своєчасність відвантажень (96,3%) перевищує цільове значення, а середній час виконання замовлення скоротився до 3,8 днів, що є конкурентною перевагою на ринку. Проте зростання транспортних витрат на 50,6% створює виклики для оптимізації логістичних витрат. Це пов'язано з підвищенням цін на паливо та складнощами транспортування в умовах війни.

Інноваційний менеджмент є важливим фактором конкурентоспроможності. Оцінимо інноваційну діяльність підприємства (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники інноваційної діяльності ТОВ "Модерн Пак"

Показник	**2021**	**2022**	**2023**
Витрати на інновації, тис. грн	8 450	5 670	12 340
Частка витрат на інновації у виручці, %	1,73	1,34	1,94
Кількість впроваджених інновацій, од.	5	3	7
у т.ч. продуктових	3	1	4
процесних	2	2	3
Кількість працівників R&D, осіб	8	7	11
Впровадження нового обладнання, од.	2	1	3
Економічний ефект від інновацій, тис. грн	4 230	1 890	6 780

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних

Аналіз інноваційної активності (табл. 2.14) показує зростання інвестицій у розробку та впровадження інновацій. У 2023 році підприємство впровадило 7 інновацій, включаючи нові види упаковки з підвищеними бар'єрними властивостями, автоматизовану систему управління виробництвом та технологію цифрового друку. Економічний ефект від інновацій склав 6,78 млн. грн., що дає рентабельність інноваційних інвестицій 54,9%. Це свідчить про високу ефективність інноваційного менеджменту.

Оцінимо ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства через систему показників (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники ефективності фінансового менеджменту ТОВ "Модерн Пак"

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	0,597	0,545	0,491
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,012	1,787	1,600
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	40	41	44
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	43	49	55
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	14,33	-13,43	11,17
Коефіцієнт реінвестування прибутку	0,42	-	0,38
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,676	0,835	1,035

Джерело: розраховано автором

Аналіз фінансового менеджменту (таблиця 2.15) виявляє критичне зниження фінансової автономії (0,491 при нормі ≥0,5) та перевищення фінансового левериджу над нормативним значенням. Це вказує на необхідність зміцнення власного капіталу та оптимізації структури джерел фінансування. Позитивним є збереження коефіцієнта реінвестування на рівні 0,38, що означає спрямування 38% чистого прибутку на розвиток підприємства. Період погашення дебіторської та кредиторської заборгованості потребує кращої синхронізації для уникнення касових розривів.

Для комплексної оцінки системи управління підприємством використаємо інтегральний підхід (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Інтегральна оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ "Модерн Пак"

Сфера управління	Вага	Оцінка (1-10)	Зважена оцінка
Стратегічний менеджмент	0,15	7,5	1,13
Виробничий менеджмент	0,20	7,0	1,40
Маркетинговий менеджмент	0,15	8,0	1,20
Фінансовий менеджмент	0,15	6,0	0,90
Управління персоналом	0,12	8,5	1,02
Управління якістю	0,10	9,0	0,90
Логістичний менеджмент	0,08	8,0	0,64
Інноваційний менеджмент	0,05	7,5	0,38
Інтегральна оцінка	1,00	-	7,57

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок

Інтегральна оцінка ефективності системи менеджменту (таблиця 2.16) становить 7,57 балів з 10, що відповідає високому рівню. Найбільш ефективними є системи управління якістю (9,0 балів), управління персоналом (8,5 балів) та маркетинговий менеджмент (8,0 балів). Проблемною зоною є фінансовий менеджмент (6,0 балів), що потребує вдосконалення через загрози фінансовій стійкості.

Таким чином, комплексна оцінка виробничо-господарської діяльності ТОВ "Модерн Пак" з позицій менеджменту свідчить про наявність професійної системи управління з чітко визначеною стратегією, ефективною організаційною структурою та налагодженими функціональними підсистемами менеджменту. Підприємство демонструє відновлювальне зростання після кризи 2022 року завдяки адаптивності управлінської команди та ефективності прийнятих управлінських рішень. Водночас виявлено критичні проблеми у сфері фінансового менеджменту (низька фінансова автономія, дефіцит власних оборотних коштів) та резерви підвищення ефективності виробничого менеджменту (завантаження потужностей, OEE обладнання). Для забезпечення стійкого розвитку необхідно зміцнити фінансову базу, оптимізувати структуру капіталу та підвищити операційну ефективність виробничих процесів.

2.3. Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку целюлозно-паперової продукції

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ "Модерн Пак" на ринку целюлозно-паперової продукції необхідно визначити структуру та основних учасників ринку, проаналізувати конкурентне середовище та оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства з позицій стратегічного менеджменту.

Ринок гофрокартону та гофротари в Україні характеризується помірною концентрацією з домінуванням кількох великих гравців. Основними конкурентами ТОВ "Модерн Пак" у сегменті виробництва гофрокартону та гофротари є: ПрАТ "Київський картонно-паперовий комбінат", ТОВ "Українська

паперова компанія", ПП "Волинь-Пак", ТОВ "DS Smith Packaging Ukraine" та імпортна продукція переважно з Польщі, Румунії та Туреччини.

Проведемо аналіз частки ринку основних виробників гофрокартону та гофротари в Україні (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Структура ринку гофрокартону та гофротари України у 2023 році

Виробник	Обсяг виробництва, млн кв. м	Частка ринку, %	Регіон присутності
ПрАТ "ККПК"	95,0	28,5	Вся Україна
ТОВ "DS Smith Packaging Ukraine"	78,4	23,5	Центр, Захід
ТОВ "Модерн Пак"	36,2	10,9	Захід, Центр
ТОВ "Українська паперова компанія"	32,8	9,8	Центр, Схід
ПП "Волинь-Пак"	28,6	8,6	Захід
ТОВ "Пакко"	24,5	7,3	Південь
Інші виробники	38,0	11,4	-

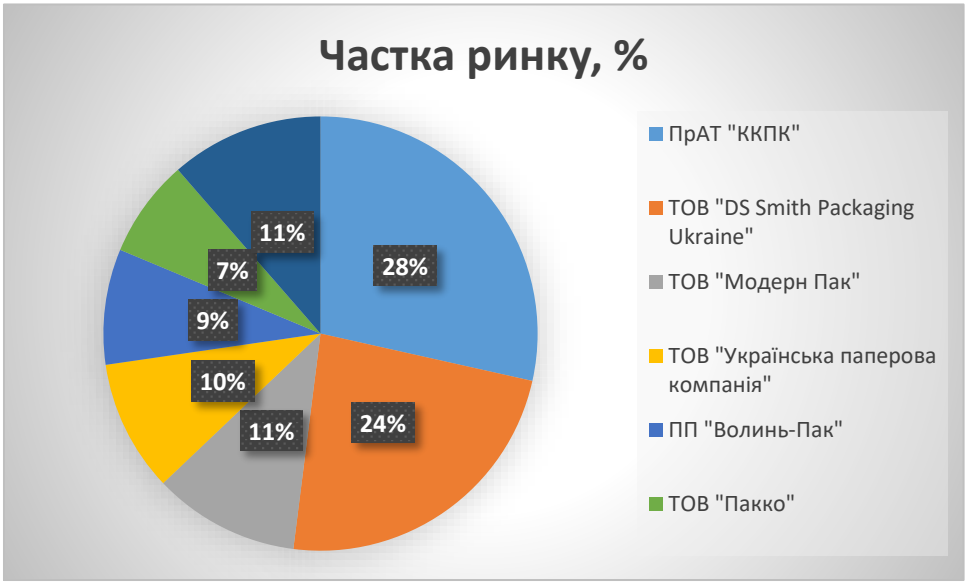


Рисунок 2.5 – Структура ринку гофрокартону України у 2023 році

Джерело: побудовано автором

За даними табл. 2.17 та рис. 2.5, ТОВ "Модерн Пак" посідає третє місце на ринку з часткою 10,9%. Підприємство демонструє динамічне зростання відносно 2022 року, що є близьким до середньогалузевого показника. Лідером ринку є

ПрАТ "ККПК" з часткою 28,5%, другу позицію займає міжнародна компанія DS Smith з часткою 23,5%.

Концентрація ринку є помірною: три найбільші гравці контролюють 62,9% ринку, що вказує на олігополістичну структуру з наявністю конкурентної боротьби.

Для оцінки конкурентного середовища застосуємо модель п’яти конкурентних сил М. Портера, що є фундаментальним інструментом стратегічного аналізу (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ "Модерн Пак" за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	**Інтенсивність впливу**	**Оцінка (1-5 балів)**
1. Внутрішньогалузева конкуренція	Висока	4
2. Загроза появи нових конкурентів	Низька	2
3. Загроза товарів-замінників	Низька	2
4. Ринкова влада постачальників	Висока	4
5. Ринкова влада покупців	Середня-висока	4
Загальна оцінка привабливості галузі		3,2

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу моделі Портера (таблиця 2.18), середня оцінка привабливості галузі становить 3,2 бали з 5, що свідчить про помірну привабливість галузі з певними ризиками. Найбільші загрози пов’язані з високою внутрішньогалузевою конкуренцією, значною ринковою владою постачальників сировини та великих корпоративних клієнтів. Позитивними факторами є низька загроза появи нових конкурентів та товарів-замінників, що створює відносно стабільне конкурентне середовище для існуючих гравців.

Проведемо детальний порівняльний аналіз ТОВ "Модерн Пак" з основними конкурентами за ключовими стратегічними параметрами (таблиця 2.19).

Порівняльний аналіз виявляє конкурентні переваги та слабкості ТОВ "Модерн Пак":

конкурентні переваги:

Таблиця 2.19 – Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ "Модерн Пак"

Параметр порівняння	ТОВ "Модерн Пак"	ПрАТ "ККПК"	DS Smith Ukraine	ПП "Волинь-Пак"
Частка ринку, %	10,9	28,5	23,5	8,6
Виробнича потужність, млн кв. м/рік	45	95	85	35
Рівень використання потужності, %	80,4	73,9	92,3	81,7
Середня ціна реалізації, грн/кв. м	17,6	14,5	21,8	15,2
Рентабельність продажу, %	12,05	12,16	16,8	10,3
Знос основних засобів, %	41,5	52,8	28,4	48,6
Частка експорту, %	7	18	42	15
Широта асортименту (кількість SKU)	~350	~280	~520	~180
Середній термін поставки, днів	3,8	4,5	3,2	5,1
Географія збуту	Захід (65%), Центр (28%), експорт (7%)	Вся Україна	Вся Україна + ЄС	Західна Україна
Кількість активних клієнтів	312	580	420	185
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	4,28	4,05	4,52	3,89
Інноваційна активність (нових продуктів/рік)	4	2	8	1

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та експертних оцінок

- швидкість поставок (3,8 днів) – краща серед українських конкурентів;

- високий індекс задоволеності клієнтів (4,28);
- низький знос обладнання (41,5%) – найкращий серед українських виробників;
- активна інноваційна діяльність (4 нових продукти на рік);
- оптимальна ціна в сегменті "якість-ціна".

конкурентні слабкості:

- обмежена частка ринку (10,9%) – утричі менша за лідера;
- низька частка експорту (7%);

- обмежена географія збуту (93% - домашній ринок);
- менша виробнича потужність порівняно з лідерами;
- нижча рентабельність порівняно з DS Smith.

Для формування конкурентної стратегії проведемо комплексний SWOT-аналіз ТОВ "Модерн Пак" (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – SWOT-аналіз конкурентної позиції ТОВ "Модерн Пак"

СИЛЬНІ СТОРОНИ	**СЛАБКІ СТОРОНИ**
Сучасне обладнання (знос 41,5%); Швидкість виконання замовлень (3,8 днів); Високий CSI (4,28 балів); Гнучкість у роботі з клієнтами; Широкий асортимент (~350 SKU); Активна інноваційна діяльність (4 продукти/рік); Система управління якістю ISO 9001; Досвідчена управлінська команда; Стабільний персонал (плинність 7,3%); Сильні позиції у Західному регіоні.	Обмежена частка ринку (10,9%); Низька фінансова автономія (49,1%); Обмежена географія збуту (2 регіони); Низька частка експорту (7%); Менші виробничі потужності за лідерів; Обмежені фінансові ресурси для експансії; Залежність від обмеженої кількості постачальників; Відсутність власної сировинної бази; Недостатня впізнаваність бренду на національному рівні; Обмежений R&D бюджет.
МОЖЛИВОСТІ	**ЗАГРОЗИ**
Зростання ринку (+31,2% у 2023 р.); Розширення у Східний та Південний регіони; Розвиток експорту до країн ЄС; Зростання попиту на екологічну упаковку; Розвиток e-commerce та потреби в упаковці; Програми державної підтримки (кредити 5-7-9%); Вихід російських конкурентів з ринку; Вертикальна інтеграція (придбання постачальників); Впровадження цифрових технологій (Industry 4.0); M&A можливості (консолідація малих гравців); Партнерства з міжнародними компаніями.	Продовження військових дій; Інтенсифікація конкуренції з боку лідерів ринку; Подальше зростання цін на енергоносії (+70%); Дефіцит та подорожчання картон-лайнера; Посилення ринкової влади великих клієнтів; Експансія міжнародних гравців на український ринок; Зростання екологічних вимог та витрат; Інфляція та девальвація гривні; Міграція кваліфікованих кадрів; Зростання мінімальної заробітної плати; Ризики енергетичних блекаутів.

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз (табл. 2.20) виявив, що підприємство має потужний внутрішній потенціал (сучасне обладнання, інноваційність, лояльність клієнтів) та значні зовнішні можливості (зростання ринку, експансія, державна підтримка), проте стикається з серйозними викликами щодо масштабування бізнесу, зміцнення фінансової стійкості та протидії зовнішнім загрозам.

Матриця стратегічних альтернатив TOWS. На основі SWOT-аналізу сформуємо матрицю стратегічних альтернатив для визначення оптимальних стратегічних напрямів (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21 – Матриця стратегічних альтернатив TOWS для ТОВ "Модерн Пак"

	Можливості (O)	**Загрози (T)**
Сильні сторони (S)	**SO-стратегії (агресивні/наступальні):** 1. Стратегія географічної експансії – використати швидкість поставок та гнучкість для виходу у нові регіони України. 2. Стратегія розвитку експорту – використати якість продукції та ISO для сертифікації на європейські ринки. 3. Стратегія інноваційного лідерства – посилити R&D для створення екологічної упаковки нового покоління. 4. Стратегія зростання через M&A – використати управлінську експертизу для придбання малих гравців	**ST-стратегії (конкурентні/диверсифікації):** 1. Стратегія диверсифікації клієнтської бази – зменшити залежність від великих клієнтів через розвиток SMB-сегменту. 2. Стратегія вертикальної інтеграції – створити альянс з постачальниками сировини. 3. Стратегія підвищення енергоефективності – інвестиції у сучасне обладнання для зниження енергоспоживання. 4. Стратегія хеджування ризиків – довгострокові контракти з фіксованими цінами
Слабкі сторони (W)	**WO-стратегії (адаптаційні):** 1. Стратегія зміцнення фінансової стійкості – залучення пільгових кредитів та реінвестування прибутку. 2. Стратегія розвитку бренду – активний маркетинг для підвищення впізнаваності. 3. Стратегія стратегічних партнерств – альянси з міжнародними гравцями для виходу на експорт. 4. Стратегія нарощування потужностей – поетапне розширення виробництва	**WT-стратегії (оборонні):** 1. Стратегія фокусування – концентрація на найбільш прибуткових сегментах (фарма, електроніка). 2. Стратегія оптимізації витрат – впровадження lean-менеджменту. 3. Стратегія фінансової консолідації – зміцнення балансу перед експансією. 4. Стратегія диверсифікації постачальників – зниження залежності від обмеженої кількості джерел сировини

Джерело: розроблено автором

Матриця TOWS (таблиця 2.21) визначає 16 стратегічних альтернатив, серед яких найбільш перспективними для ТОВ "Модерн Пак" є SO-стратегії (географічна експансія, розвиток експорту, інноваційне лідерство), оскільки підприємство має сильні внутрішні ресурси та сприятливі зовнішні умови.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства застосуємо метод багатокритеріальної оцінки на основі інтегрального показника (таблиця 2.21).

Таблиця 2.22 – Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Модерн Пак"

Фактор конкурентоспроможності	**Вага**	**ТОВ "Модерн Пак"**		**ПрАТ "ККПК"**		**DS Smith**	
1. Стратегічні фактори							
Чіткість стратегії та позиціювання	0,08	8	0,64	7	0,56	9	0,72
Фінансова стійкість	0,10	5	0,50	6	0,60	9	0,90
Інноваційна активність	0,07	8	0,56	5	0,35	9	0,63
2. Виробничі фактори							
Технологічний рівень обладнання	0,09	8	0,72	5	0,45	9	0,81
Виробнича потужність	0,06	5	0,30	9	0,54	8	0,48
Гнучкість виробництва	0,08	9	0,72	6	0,48	8	0,64
3. Продуктові фактори							
Якість продукції	0,12	8	0,96	7	0,84	9	1,08
Широта асортименту	0,06	7	0,42	6	0,36	9	0,54
Відповідність екологічним стандартам	0,05	8	0,40	6	0,30	9	0,45
4. Ринкові фактори							
Частка ринку та впізнаваність бренду	0,08	5	0,40	9	0,72	8	0,64
Система збуту та логістика	0,07	9	0,63	7	0,49	8	0,56
Швидкість виконання замовлень	0,08	9	0,72	7	0,56	9	0,72
5. Клієнтські фактори							
Рівень обслуговування клієнтів	0,09	9	0,81	7	0,63	9	0,81
Співвідношення ціна-якість	0,10	8	0,80	7	0,70	7	0,70
Лояльність клієнтів	0,07	8	0,56	7	0,49	8	0,56
Інтегральний показник	1,00	-	**8,14**	-	7,07	-	10,24

Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок

За результатами інтегральної оцінки (таблиця 2.22), ТОВ "Модерн Пак" отримало 8,14 балів з 10, що відповідає високому рівню конкурентоспроможності. Підприємство перевершує українського лідера ринку

ПрАТ "ККПК" (7,07 балів), проте поступається міжнародному гравцю DS Smith (10,24 балів).

Проведемо дослідження споживчого сприйняття продукції ТОВ "Модерн Пак" на основі опитування 150 корпоративних клієнтів (таблиця 2.23).

Таблиця 2.23 – Оцінка споживачами продукції ТОВ "Модерн Пак"

Критерій оцінки	**Середній бал (1-5)**	**Частка позитивних відповідів, %**	**Важливість для клієнтів (1-5)**
Якість продукції	4,3	86	4,8
Відповідність технічним вимогам	4,5	90	4,9
Стабільність якості	4,2	84	4,7
Співвідношення ціна/якість	4,1	82	4,5
Своєчасність постачань	4,6	92	4,9
Швидкість реагування на запити	4,4	88	4,6
Гнучкість умов співпраці	4,5	90	4,4
Професіоналізм персоналу	4,4	88	4,3
Технічна підтримка та консультації	4,0	80	4,2
Готовність до партнерства	4,6	92	4,5
Інноваційність продуктових рішень	4,2	84	4,1
Загальна задоволеність	4,28	85,6	-

Джерело: складено автором на основі анкетування

Дослідження споживчих переваг (таблиця 2.23) показує високий рівень задоволеності клієнтів продукцією та сервісом підприємства (4,28 балів з 5, що відповідає 85,6% позитивних відгуків). Найвище оцінено своєчасність постачань (4,6), готовність до партнерства (4,6) та відповідність технічним вимогам (4,5). Аналіз за методологією важливість-задоволеність виявляє, що підприємство успішно задовольняє найважливіші потреби клієнтів: якість, своєчасність та відповідність вимогам. Найнижчу оцінку отримала технічна підтримка (4,0), що вказує на напрям вдосконалення.

Інтегральний показник конкурентоспроможності $К = 1,230 > 1$, що свідчить про перевищення конкурентоспроможності продукції ТОВ "Модерн Пак" над еталонним зразком міжнародного конкурента. Основними конкурентними перевагами є нижча ціна (на 20,4%), гнучкіші умови оплати (14 днів проти 7),

швидше виконання замовлень та менший мінімальний обсяг замовлення. Продукція дещо поступається за технічними параметрами, що вказує на необхідність інвестицій у модернізацію друкарського обладнання.

Узагальнюючи результати дослідження конкурентних позицій ТОВ "Модерн Пак", можна констатувати, що підприємство займає сильну конкурентну позицію на ринку гофрокартону України з високим потенціалом зростання. Підприємство успішно конкурує у сегменті "мультирегіональний гравець з підвищеною диференціацією", спираючись на швидкість поставок, гнучкість виробництва, високий рівень сервісу та інноваційність продуктових рішень.

Основними стратегічними пріоритетами для підвищення конкурентоспроможності є: зміцнення фінансової стійкості, географічна експансія у нові регіони України, розвиток експортних продажів до ЄС, нарощування виробничих потужностей та інвестиції у технологічну модернізацію для досягнення технічного паритету з міжнародними лідерами.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу стану та перспектив розвитку целюлозно-паперової галузі України встановлено, що галузь перебуває у стадії посткризового відновлення після значного спаду у 2022 році. Обсяг виробництва у 2023 році становив 398,7 тис. т, що на 27,6% більше порівняно з 2022 роком, проте залишається на 17,8% нижче рівня 2019 року. Галузь характеризується від’ємним сальдо зовнішньої торгівлі – імпорт перевищує експорт у 1,8 рази. Структурний аналіз виявив домінування упаковочної продукції: картон та папір для пакування займають 49,8% обсягу виробництва, гофрокартон демонструє найвищі темпи зростання (+35,7%). PEST-аналіз виявив ключові фактори, що стримують розвиток: дефіцит сировини (забезпеченість 35-40%), високий знос основних фондів (68%), енергоємність виробництва (35-42% у собівартості). Прогнозні сценарії передбачають можливість зростання обсягів виробництва до 520-700 тис. т до 2028 року за умови реалізації базового або оптимістичного сценаріїв розвитку галузі.

Оцінка виробничо-господарської діяльності ТОВ "Модерн Пак" з позицій менеджменту засвідчила наявність професійної системи управління з високою ефективністю більшості функціональних підсистем. Підприємство демонструє відновлювальне зростання: обсяг реалізації зріс на 30,2% до 634,72 млн. грн., чистий прибуток становить 22,68 млн. грн., продуктивність праці збільшилася на 20,7% до 1 652,9 тис. грн/особу. Інтегральна оцінка ефективності системи менеджменту становить 7,57 балів з 10, що відповідає високому рівню. Найбільш ефективними є системи управління якістю (9,0 балів), управління персоналом (8,5 балів, плинність кадрів 7,3%) та маркетинговий менеджмент (8,0 балів, коефіцієнт утримання клієнтів 87,8%). Виробничий менеджмент має резерви покращення: OEE становить 68,7% при цільовому значенні 75%, використання потужності – 80,4%. Критичною проблемою є фінансовий менеджмент (6,0 балів): коефіцієнт автономії знизився до 0,491 (при нормі ≥0,5), спостерігається дефіцит власних оборотних коштів, що створює загрозу фінансовій стійкості та обмежує можливості стратегічного розвитку.

Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку целюлозно-паперової продукції показало, що ТОВ "Модерн Пак" займає сильну конкурентну позицію, посідаючи третє місце на ринку гофрокартону України з часткою 10,9%. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності склала 8,14 балів з 10, що перевищує показник українського лідера ПрАТ "ККПК" (7,07 балів). Ключовими конкурентними перевагами є: швидкість поставок, високий індекс задоволеності клієнтів, низький знос обладнання, активна інноваційна діяльність, широкий асортимент. Конкурентними слабкостями є: обмежена частка ринку, низька частка експорту, обмежена географія збуту, критично низька фінансова автономія. SWOT-аналіз та матриця TOWS визначили оптимальні стратегічні напрями: географічна експансія у нові регіони України, розвиток експорту до країн ЄС (збільшення частки з 7% до 15-20%), інноваційне лідерство у створенні екологічної упаковки, зміцнення фінансової стійкості та зростання через M&A. Стратегічними пріоритетами є підвищення завантаження потужностей, оптимізація фінансової структури та технологічна модернізація для досягнення паритету з міжнародними лідерами.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств целюлозно-паперової галузі України зумовлюється комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають їхню позицію на ринку. В умовах глобалізації, євроінтеграційних процесів та посилення екологічних вимог ключовим завданням є забезпечення стійкої конкурентної переваги, яка базується на ефективному використанні ресурсів, інноваційних технологіях та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності доцільно обґрунтовувати з урахуванням таких аспектів (рисунок 3.1):



Рисунок 3. 1 - Модель стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства целюлозно-паперової галузі

Джерело: запропоновано автором

Як бачимо, рисунок 3.1 відображає модель стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі. У структурі моделі виділено п’ять взаємопов’язаних блоків: географічна експансія, інноваційний розвиток, операційна досконаліть, фінансова стійкість та розвиток людського капіталу. Кожен із блоків містить набір стратегічних ініціатив, спрямованих на досягнення конкретних результатів у визначені часові горизонти.

Модель демонструє системний підхід до формування стратегії, де географічна експансія забезпечує розширення ринкової присутності, інноваційний розвиток формує довгострокові конкурентні переваги, операційна досконаліть оптимізує виробничі процеси, фінансова стійкість гарантує стабільність та збалансованість ресурсів, а розвиток людського капіталу створює основу для реалізації інноваційних та організаційних змін.

Впровадження сучасних технологій переробки макулатури, автоматизація виробничих процесів, використання енергозберігаючих рішень та біорозкладних матеріалів сприятимуть зниженню собівартості продукції та відповідності європейським стандартам.

Підвищення екологічної свідомості споживачів формує попит на продукцію з мінімальним негативним впливом на довкілля. Тому стратегія має включати заходи з оптимізації використання ресурсів, впровадження технологій замкнутого циклу водопостачання та сертифікації продукції за міжнародними екологічними стандартами.

Розширення асортименту продукції, вихід на нові сегменти ринку (зокрема, санітарно-гігієнічні вироби та екологічна упаковка), а також активізація кспортної діяльності дозволять збільшити частку українських виробників на міжнародному ринку.

Модернізація управлінських систем, впровадження стратегічного планування, розвиток корпоративної культури та підвищення кваліфікації персоналу є необхідними умовами для забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств.

Залучення інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, використання державних програм підтримки («Доступні кредити 5-7-9%»), а також партнерство з міжнародними фінансовими інституціями створюють основу для довгострокового розвитку.

Таким чином, стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової галузі повинні формуватися на основі поєднання інноваційних технологій, екологічної відповідальності, ефективного управління та фінансової стійкості. Їх реалізація забезпечить не лише зростання економічних показників, але й інтеграцію українських виробників у європейський та світовий ринок.

На основі результатів SWOT-аналізу, матриці TOWS та обраної базової конкурентної стратегії визначено п’ять ключових стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Модерн Пак":

- стратегія географічної експансії;
- стратегія інноваційного розвитку;
- стратегія операційної досконалості;
- стратегія зміцнення фінансової стійкості;
- стратегія розвитку людського капіталу.

Стратегія географічної експансії передбачає розширення присутності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.
По-перше, вихід на ринки Східної України реалізується через відкриття регіонального офісу продажів у місті Дніпро, створення складської мережі та наймання п’яти регіональних менеджерів. Очікуваним результатом є досягнення частки продажів у Східному регіоні на рівні 10% та залучення близько 60 нових клієнтів у період 2025–2026 років. По-друге, вихід на ринки Південної України передбачає відкриття офісу продажів в Одесі, партнерство з місцевими дистриб’юторами та участь у регіональних виставках. Це має забезпечити 5% продажів у Південному регіоні та залучення 30 нових клієнтів у 2026–2027роках. По-третє, розвиток експорту до країн ЄС включає сертифікацію продукції за стандартами FSC та PEFC, участь у міжнародних B2B-платформах та укладання

експортних контрактів. Очікується, що частка експорту зросте до 15%, а кількість іноземних клієнтів збільшиться на 25 у період 2025–2028 років.

Стратегія інноваційного розвитку спрямована на створення нової цінності для клієнтів та підвищення технологічного рівня виробництва. Розробка екологічної продукції передбачає впровадження технології виробництва біорозкладної упаковки, використання понад 90% рециклованих матеріалів та створення лінії компостованої упаковки. Це дозволить досягти частки еко-продукції у портфелі на рівні 25%, забезпечити преміальну надбавку до ціни у 15% та отримати міжнародні екосертифікати у 2025–2027 роках. Цифровізація бізнес-процесів включає впровадження ERP-системи SAP Business One, автоматизацію планування виробництва, створення CRM-системи та використання технологій Industry 4.0. Очікуваним результатом є зниження операційних витрат на 8% та скорочення циклу виконання замовлення до трьох днів у 2025–2026 роках. Розширення продуктового портфелю передбачає щорічну розробку 5–6 нових видів упаковки, створення дизайнерського відділу та інвестиції у R&D на рівні 2,5% від виручки. Це має забезпечити частку нових продуктів у портфелі на рівні 15% та рентабельність інновацій понад 50% у 2025–2028 роках.

Стратегія операційної досконалості спрямована на оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Підвищення завантаження потужностей реалізується через активізацію маркетингу та продажів, гнучке ціноутворення та виробництво продукції під приватними марками. Це дозволить досягти рівня завантаження 90% та забезпечити додатковий дохід у розмірі 95 млн грн щорічно у 2025–2027 роках. Підвищення операційної ефективності передбачає впровадження методології Lean Manufacturing, скорочення простоїв обладнання з 22 до 15 годин на місяць, оптимізацію часу налагодження та навчання персоналу за системою TPM. Очікуваним результатом є досягнення показника OEE на рівні 75%, зниження втрат на 12% та економія 18 млн. грн. щорічно у 2025–2026 роках. Підвищення енергоефективності включає модернізацію енергоємного

обладнання, встановлення сонячних панелей потужністю 500 кВт, впровадження системи енергоменеджменту ISO 50001 та рекуперацію тепла. Це забезпечить зниження енергоємності на 25%, економію 22 млн. грн. щорічно та скорочення викидів CO_2 на 30% у 2025–2027 роках.

Стратегія зміцнення фінансової стійкості орієнтована на оптимізацію структури капіталу та підвищення рентабельності. Оптимізація структури капіталу передбачає додаткову емісію статутного капіталу на 20 млн грн, залучення пільгових кредитів за програмою «5-7-9%» у розмірі 30 млн грн та реінвестування 50% чистого прибутку. Це дозволить досягти коефіцієнта автономії не менше 0,55 та знизити фінансовий леверидж до 0,82 у 2025–2026 роках. Оптимізація оборотного капіталу включає впровадження факторингу для 30% дебіторської заборгованості, скорочення терміну її погашення до 35 днів та оптимізацію запасів за системою JIT. Очікуваним результатом є вивільнення 25 млн грн та прискорення оборотності на 15% у 2025–2026 роках. Підвищення рентабельності передбачає оптимізацію продуктового портфелю, збільшення частки високомаржинальної продукції з 20% до 40% та контроль витрат. Це забезпечить рентабельність продажів на рівні 15% та рентабельність власного капіталу (ROE) у 18% у 2026–2028 роках.

Стратегія розвитку людського капіталу спрямована на формування висококваліфікованого та мотивованого персоналу. Розвиток компетенцій персоналу реалізується через програми навчання за методологіями Lean та Industry 4.0, підвищення кваліфікації робітників, розвиток управлінських компетенцій та стажування 25 осіб на підприємствах ЄС. Очікуваним результатом є проходження навчання 95% працівників та підвищення продуктивності на 25% у 2025–2028 роках. Мотивація та утримання персоналу передбачає впровадження KPI-системи мотивації, підвищення заробітної плати на 40%, розширення соціального пакету та реалізацію програми розвитку кар’єри. Це дозволить знизити плинність кадрів до рівня менше 5% та забезпечити залученість персоналу понад 80% у 2025–2026 роках. Формування інноваційної культури включає створення відділу R&D чисельністю 15 осіб,

запровадження системи подачі та впровадження ідей, преміювання за інноваційні пропозиції та проведення корпоративних хакатонів. Очікуваним результатом є досягнення частки працівників R&D на рівні 4% та впровадження понад 50 інноваційних ідей щорічно у 2025–2028 роках.

Отже, стратегічні напрями ТОВ «Модерн Пак» охоплюють географічну експансію, інноваційний розвиток, операційну досконалість, фінансову стійкість та розвиток людського капіталу, що забезпечує комплексне підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для визначення пріоритетності реалізації стратегічних напрямів застосуємо метод багатокритеріального оцінювання на основі матриці "Привабливість – Можливість реалізації" (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця пріоритетності стратегічних напрямів ТОВ "Модерн Пак"

Стратегічний напрям	**Привабливість (1-10)**	**Можливість реалізації (1-10)**	**Інтегральна оцінка***	**Пріоритет**
Географічна експансія	9	7	8,0	1
Інноваційний розвиток	9	6	7,3	2
Операційна досконалість	8	8	8,0	1
Зміцнення фінансової стійкості	10	8	9,0	Критичний
Розвиток людського капіталу	7	7	7,0	3

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок

Матриця пріоритетності виявила (табл. 3.1), що критичним є напрям зміцнення фінансової стійкості (інтегральна оцінка 9,0), оскільки низька фінансова автономія (49,1%) та дефіцит власних оборотних коштів обмежують можливості реалізації інших стратегічних напрямів. Даний напрям має бути реалізований у першу чергу (2025-2026 рр.) як базис для інших ініціатив. Першочерговими напрямами (пріоритет 1) є географічна експансія та операційна досконалість (інтегральна оцінка 8,0), що дозволить швидко наростити обсяги реалізації та оптимізувати витрати. Другим пріоритетом є інноваційний розвиток

(7,3), що забезпечить довгострокову конкурентну перевагу через диференціацію. Третім пріоритетом є розвиток людського капіталу (7,0) як наскрізна ініціатива, що підтримує всі інші напрями.

Для реалізації визначених стратегічних напрямів необхідне залучення значних фінансових, матеріальних та людських ресурсів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Ресурсне забезпечення реалізації стратегії ТОВ "Модерн Пак"

Стратегічний напрям	**Фінансові ресурси, млн. грн.**	**Матеріально-технічні ресурси**	**Людські ресурси**	**Джерела фінансування**
Географічна експансія	25,0	Офіси продажів (2 од.); склади (3 од.); транспорт (5 од.)	+15 менеджерів з продажу; +8 логістів	Власні кошти 40%; кредит 60%
Інноваційний розвиток	45,0	Лінія біорозкладної упаковки; обладнання R&D; ERP SAP, CRM Salesforce	+15 спеціалістів R&D; +5 IT-спеціалістів; +3 дизайнери	Власні кошти 50%; грант ЄС 20%; кредит 30%
Операційна досконаліть	35,0	Модернізація 2 ліній; сонячні панелі 500 кВт; система енергоменеджменту ISO 50001	Навчання 250 осіб; +5 інженерів; +3 енергоменеджери	Власні кошти 30%; кредит 5-7-9% 50%; лізинг 20%
Зміцнення фінансової стійкості	50,0	Оборотні кошти; реструктуризація заборгованості	+2 фінансових аналітики; консультанти	Емісія капіталу 40%; кредит 5-7-9% 60%
Розвиток людського капіталу	12,0	Навчальний центр; програмне забезпечення; корпоративна бібліотека	Навчання 95% персоналу (365 осіб); +5 HR-спеціалістів; зовнішні тренери	Власні кошти 70%; міжнародні програми 30%
Разом	167,0	-	+58 нових співробітників	Власні: 72 млн (43%); кредити: 70 млн (42%); емісія: 20 млн (12%); гранти: 5 млн (3%)

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, з таблиці 3.2 загальна потреба у фінансових ресурсах для реалізації стратегії становить 167 млн. грн. на період 2025-2028 рр. Структура

джерел фінансування забезпечує збалансований підхід: 43% власних коштів (реінвестований прибуток), 42% пільгових кредитів програми 5-7-9%, 12% емісія статутного капіталу, 3% гранти ЄС на інноваційні проєкти. Така структура дозволить зміцнити фінансову автономію (коефіцієнт автономії зросте з 0,491 до 0,55) при забезпеченні необхідного обсягу інвестицій.

Таким чином, сформована стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ "Модерн Пак" базується на диференціації через інноваційність, якість та сервіс, передбачає реалізацію п’яти взаємопов’язаних стратегічних напрямів з пріоритетом зміцнення фінансової стійкості, географічної експансії та операційної досконалості, що в комплексі дозволить підвищити частку ринку з 10,9% до 15%, обсяг реалізації до 950 млн грн та рентабельність продажу до 15% до 2028 року.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку ТОВ «Модерн Пак» формують комплексну систему підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка охоплює ключові сфери його діяльності. Географічна експансія забезпечує розширення ринкової присутності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що дозволяє диверсифікувати джерела доходів та знизити ризики залежності від окремих сегментів. Інноваційний розвиток виступає основою довгострокової стратегії, оскільки орієнтується на створення екологічної продукції, цифровізацію бізнес-процесів та розширення продуктового портфелю. Це сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, відповідності європейським стандартам та підвищенню цінності для споживачів. Операційна досконаліть дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та знизити витрати. Водночас стратегія фінансової стійкості забезпечує збалансовану структуру капіталу, підвищення рентабельності та стійкість до зовнішніх шоків. Розвиток людського капіталу є системоутворюючим елементом усієї стратегії, адже саме компетентний та мотивований персонал здатний реалізувати інноваційні та організаційні зміни. Формування інноваційної культури створює умови для постійного оновлення та адаптації підприємства до викликів ринку.

Підсумовуючи можна сказати, що, стратегічні напрями ТОВ «Модерн Пак» взаємодоповнюють один одного, утворюючи цілісну модель розвитку, яка поєднує ринкову експансію, інноваційність, операційну ефективність, фінансову стабільність та розвиток людського потенціалу. Реалізація цієї моделі забезпечить підприємству стійке зростання та інтеграцію у європейський економічний простір.

3.2. Розробка системи збалансованих показників для моніторингу конкурентоспроможності підприємства

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі потребує формування комплексної системи моніторингу та оцінки результатів реалізації обраної стратегії. Традиційні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства, що базуються виключно на фінансових показниках, виявляються недостатніми в умовах динамічного конкурентного середовища, оскільки не враховують нефінансові чинники створення вартості, стратегічні аспекти розвитку та довгострокові перспективи зміцнення конкурентних позицій.

Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном [45], являє собою інструмент стратегічного управління, який інтегрує фінансові та нефінансові показники, пов’язуючи їх зі стратегічними цілями організації через причинно-наслідкові зв’язки. Система BSC розглядає організацію з чотирьох взаємопов’язаних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку, що забезпечує багатовимірний погляд на результативність діяльності підприємства та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Успішна імплементація системи збалансованих показників на підприємстві вимагає створення відповідної організаційної структури

управління стратегією. Для ТОВ "Модерн Пак" запропоновано формування трьохрівневої системи стратегічного управління.

Стратегічний комітет очолює генеральний директор та включає заступників з виробництва, комерції та фінансів, а також начальників ключових відділів. Даний орган виконує такі функції: затвердження стратегічних цілей та ключових показників ефективності, щоквартальний аналіз прогресу реалізації стратегії, прийняття рішень щодо коригування стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища, вирішення конфліктів між функціональними підрозділами, затвердження бюджетів стратегічних проєктів. Регулярність засідань встановлюється щомісячно з можливістю скликання позачергових засідань при виникненні критичних відхилень.

Офіс управління стратегією створюється як спеціалізований підрозділ у складі п’яти осіб, підпорядкований безпосередньо генеральному директору. Функціональні обов’язки включають: адміністрування системи BSC, методологічну підтримку підрозділів, організацію регулярного моніторингу, підготовку аналітичних звітів для Стратегічного комітету, фасилітацію стратегічних сесій, координацію взаємодії між власниками стратегічних ініціатив. Офіс виступає інтегратором інформаційних потоків та трансформує їх у управлінську інформацію для прийняття рішень.

Команди власників стратегічних ініціатив формуються для кожного з п’яти стратегічних напрямів розвитку. Кожна команда очолюється менеджером-власником ініціативи з числа топ-менеджменту та включає представників різних функціональних підрозділів. Така крос-функціональна структура забезпечує горизонтальну інтеграцію та подолання "функціональних силосів". Власник ініціативи несе персональну відповідальність за досягнення цільових показників та звітує перед Стратегічним комітетом щомісячно.

Критичним аспектом впровадження BSC є каскадування стратегічних цілей та показників з корпоративного рівня на рівень підрозділів та окремих співробітників. Процес каскадування у ТОВ "Модерн Пак" реалізується за принципом "зверху-вниз з діалогом знизу-вгору".

На першому етапі топ-менеджмент формулює корпоративну BSC з визначенням стратегічних цілей для кожної з чотирьох перспектив. Ця корпоративна карта презентується на стратегічній сесії за участі всіх керівників структурних підрозділів, де здійснюється обговорення логіки стратегії та причинно-наслідкових зв’язків між цілями. Така комунікація забезпечує формування спільного розуміння стратегічних пріоритетів та "купівлю" стратегії менеджментом середньої ланки.

На другому етапі керівники функціональних підрозділів розробляють функціональні BSC, які деталізують, яким чином їхні підрозділи сприятимуть досягненню корпоративних цілей. Наприклад, корпоративна ціль "Підвищення задоволеності клієнтів" каскадується у виробничий підрозділ як "Забезпечення стабільної якості продукції", у відділ логістики як "Своєчасність відвантажень". Офіс управління стратегією проводить індивідуальні робочі сесії з кожним керівником підрозділу для забезпечення узгодженості функціональних BSC з корпоративною стратегією.

На третьому етапі функціональні цілі транслюються на рівень окремих співробітників через систему індивідуальних цілей та KPI. Кожен співробітник отримує від свого безпосереднього керівника 3-5 індивідуальних цілей на рік, які безпосередньо випливають з функціональної BSC підрозділу. Така вертикальна інтеграція створює чіткий зв’язок між щоденною роботою кожного співробітника та стратегічними пріоритетами компанії.

Інтеграція BSC у систему управління ефективністю персоналу трансформує стратегію з декларативного документа у щоденну управлінську практику. Для ТОВ "Модерн Пак" розроблено цикл управління ефективністю, синхронізований з фінансовим роком та структурований за логікою плануй-виконуй-перевіряй-дій.

Фаза планування (грудень-лютий) включає стратегічну сесію топ-менеджменту, каскадування цілей на рівень підрозділів та встановлення індивідуальних цілей співробітникам. Ключовим управлінським інструментом є діалог "керівник-підлеглий", під час якого обговорюються не лише що має бути

досягнуто, але й як саме співробітник планує це реалізувати, які ресурси необхідні, які можливі перешкоди.

Фаза реалізації характеризується регулярним моніторингом прогресу та наданням зворотного зв’язку. Запроваджено практику щомісячних "15-хвилинних чекінів" між керівником та підлеглим для короткого обговорення прогресу та необхідної підтримки. Для керівників встановлено обов’язок надавати як мінімум один "визнання" та один "конструктивний зворотній зв’язок" кожному підлеглому щомісячно.

Фаза контролю (квартально та наприкінці року) включає формалізоване оцінювання досягнення цілей. Квартальні огляди фокусуються на аналізі відхилень, ідентифікації першопричин та коригуванні планів. Наприкінці року проводиться підсумкове оцінювання, яке на 70% залежить від досягнення індивідуальних KPI та на 30% від оцінки прояву корпоративних цінностей. Результати оцінювання є основою для рішень щодо преміювання, просування або розвитку співробітників.

Систематизацію ключових показників ефективності у розрізі перспектив BSC для ТОВ "Модерн Пак" представлено у таблиці 3.3. Система збалансованих показників структурована за чотирма взаємопов’язаними перспективами, які комплексно охоплюють усі аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Фінансова перспектива включає показники зростання доходів (обсяг реалізації, частка ринку), підвищення прибутковості (рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу) та фінансової стійкості (коефіцієнт автономії), що відображають економічні результати діяльності підприємства. Клієнтська перспектива охоплює метрики задоволеності та лояльності клієнтів (індекс CSI, коефіцієнт утримання), розширення клієнтської бази (кількість активних клієнтів) та іміджу бренду (впізнаваність), що характеризують ринкові позиції компанії. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів містить показники операційної ефективності (OEE обладнання, використання потужності), якості продукції (відповідність стандартам, витрати на брак) та інноваційності (частка нових продуктів, частка екопродукції), що демонструють результативність

виробничої системи. Перспектива навчання та розвитку включає індикатори розвитку персоналу (частка навчених працівників, години навчання), мотивації (коефіцієнт плинності, індекс залученості) та цифровізації (рівень автоматизації), що відображають стан організаційного потенціалу.

Таблиця 3. 3 - Система збалансованих показників управління конкурентоспроможністю ТОВ "Модерн Пак"

Перспектива BSC	**Стратегічна ціль**	**Ключовий показник (KPI)**	**Базове значення (2023)**	**Цільове значення (2028)**
Фінансова	Зростання доходів	Обсяг реалізації, млн грн	634,72	950
		Частка ринку, %	10,9	15,0
	Підвищення прибутковості	Рентабельність продажу, %	12,05	15,0
		ROE, %	11,17	18,0
	Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	0,491	0,56
Клієнтська	Задоволеність клієнтів	Індекс CSI, балів	4,28	4,50
		Коефіцієнт утримання, %	87,8	90,0
	Розширення бази	Кількість активних клієнтів	312	500
	Імідж бренду	Впізнаваність, %	35	60
Бізнес-процеси	Операційна ефективність	OEE обладнання, %	68,7	75,0
		Використання потужності, %	80,4	90,0
	Якість продукції	Відповідність стандартам, %	98,9	99,5
		Витрати на брак, %	1,33	0,80
	Інноваційність	Частка нових продуктів, %	11,8	15,0
		Частка екопродукції, %	8	25
Навчання та розвиток	Розвиток персоналу	Частка навчених працівників, %	65	95
		Години навчання на працівника	24	40
	Мотивація персоналу	Коефіцієнт плинності, %	7,3	<5,0
		Індекс залученості, %	68	>80
	Цифровізація	Рівень автоматизації, %	45	75

Джерело: розроблено автором

Система збалансованих показників охоплює 20 ключових KPI (таблиця 3.3), розподілених за чотирма перспективами BSC, що забезпечує загальний моніторинг реалізації стратегії. Кожен показник має чітко визначене базове значення та цільове значення, що дозволяє відстежувати прогрес та своєчасно вживати коригувальних заходів.

Для візуалізації взаємозв’язків між стратегічними цілями різних перспектив BSC розроблено стратегічну карту ТОВ "Модерн Пак" (рисунок 3.2).

Карта демонструє, як досягнення цілей на кожному рівні перспектив забезпечує прогрес на наступному рівні, трансформуючи інвестиції у нематеріальні активи (компетенції, культуру, технології) у відчутні конкурентні переваги та фінансові результати.

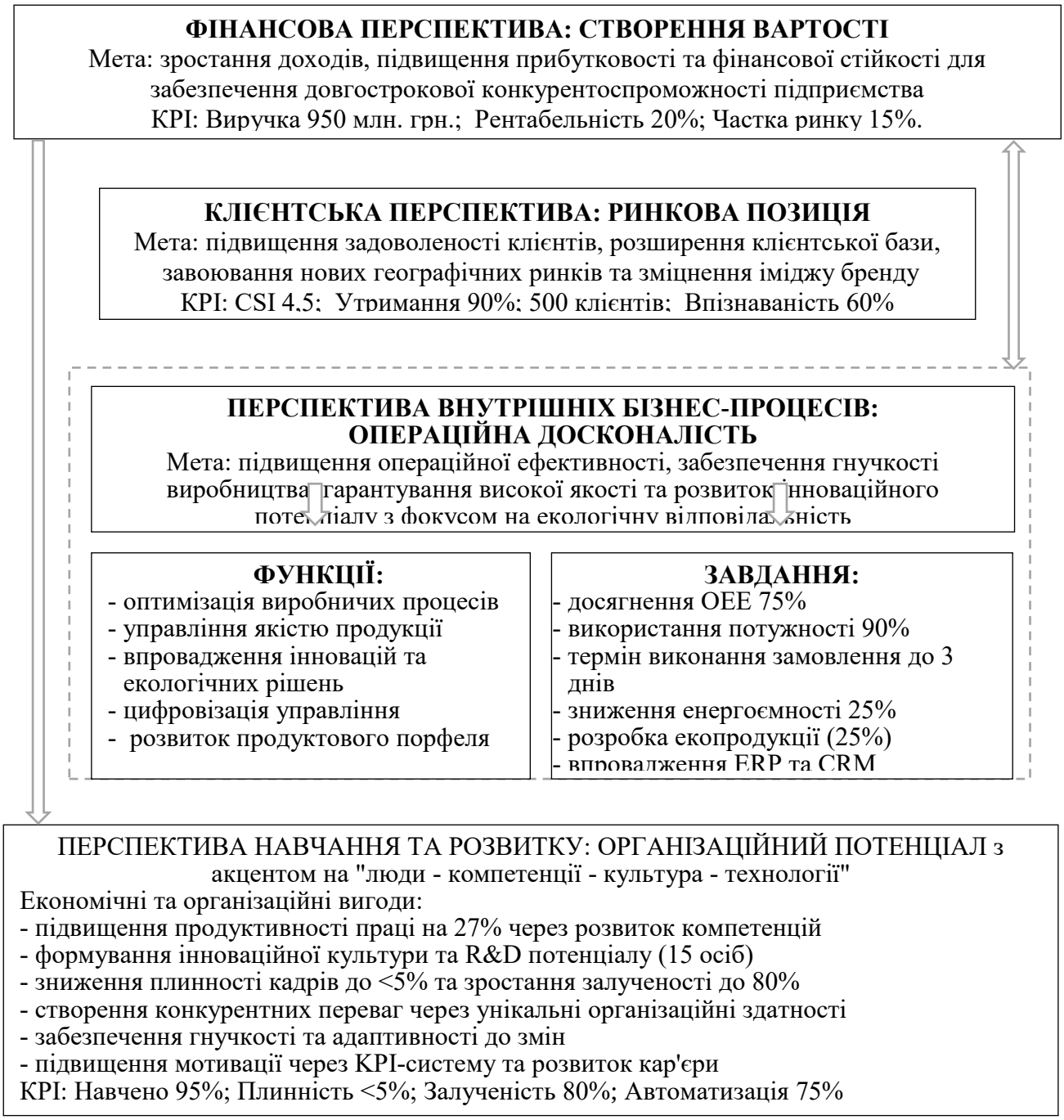


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта управління конкурентоспроможністю ТОВ "Модерн Пак"

Джерело: розроблено автором

Стратегічна карта, наведена на рисунку 3.2 демонструє логіку створення вартості: інвестиції у розвиток персоналу та цифровізацію (перспектива навчання, підвищення операційної ефективності та інноваційності (перспектива процесів), зростання задоволеності клієнтів (клієнтська перспектива) до покращення фінансових результатів (фінансова перспектива).

Впровадження BSC вимагає трансформації організаційної культури у напрямку стратегічної орієнтації та результативності. Культурні зміни у ТОВ "Модерн Пак" здійснюються через комплекс взаємопов’язаних ініціатив.

Формування спільного стратегічного бачення реалізується через щоквартальні "загальні збори" зустрічі генерального директора з персоналом, де презентуються результати реалізації стратегії. Особлива увага приділяється демонстрації причинно-наслідкових зв’язків: як конкретні дії співробітників трансформуються у задоволеність клієнтів, зростання замовлень та фінансові результати. Такі комунікації створюють оповідь про стратегію, яка резонує з цінностями співробітників.

Розвиток стратегічного лідерства менеджерів середньої ланки здійснюється через програму "Стратегічний лідер" - модульне навчання протягом 6 місяців з тем: комунікація стратегії, каскадування цілей, зворотній зв’язок та коучинг, управління змінами, прийняття рішень на основі даних. Випускники програми формують "коаліцію стратегічного лідерства", яка активно підтримує трансформацію.

Створення культури відповідальності за результат досягається через впровадження практики "аналіз причин невдачі" аналізу після завершення кожного значущого проєкту, де команда аналізує що спрацювало добре, що можна було зробити краще, які уроки винесені. Це проводиться у безпечній атмосфері навчання, а не пошуку винних.

Визнання стратегічних досягнень здійснюється через щоквартальну нагороду "провідник стратегії" для співробітника або команди з найбільшим внеском у досягнення стратегічних цілей. Нагорода включає 50 тис. грн,

публічне визнання та розміщення на "дошці честі". Така система створює рольові моделі бажаної поведінки.

Впровадження системи збалансованих показників неминуче зустрічає опір. Ефективне управління цим опором є критичним фактором успіху трансформації.

Діагностика опору здійснюється через фокус-групи, індивідуальні інтерв'ю та анонімні опитування. Ідентифіковано три джерела опору: когнітивний (непорозуміння навіщо потрібна BSC), емоційний (страх неспроможності досягти цілей) та політичний (побоювання втрати влади).

Подолання когнітивного опору базується на освітній кампанії - серії воркшопів "BSC 101", візитах на підприємства, які успішно впровадили BSC, створенні внутрішнього порталу зі статтями та відео. Подолання емоційного опору реалізується через "ризикові" експерименти - пілотне впровадження з правом на помилку без фінансових наслідків. Нейтралізація політичного опору потребує активного спонсорства змін від генерального директора та залучення менеджерів до робочих груп з розробки системи.

Для трансформації BSC з інструменту вимірювання у інструмент управління необхідна інтеграція даних у процеси прийняття рішень. У ТОВ "Модерн Пак" розроблено систему інформаційно-аналітичної підтримки. Автоматизація збору та візуалізації реалізується через модуль Strategic Performance Management у SAP Business One. Система автоматично збирає дані з різних джерел та розраховує значення KPI. Для кожного рівня створено персоналізовані дашборди.

Система раннього попередження налаштована на автоматичне виявлення критичних відхилень: зелений сигнал (±5% від цілі), жовтий (5-10%, потребує уваги), червоний (>10%, потребує негайних дій). При червоному сигналі автоматично ініціюється позачергова нарада Стратегічного комітету.

Інструменти аналізу першопричин дозволяють декомпозувати зміну KPI на внесок кожного драйвера. Наприклад, для рентабельності продажу - це ціна,

продуктовий мікс, собівартість, операційні витрати. Таке розуміння є необхідним для прийняття адекватних управлінських рішень.

Система збалансованих показників створює можливості для організаційного навчання через систематизацію даних про те, які управлінські дії призводять до покращення результатів.

База кращих практик формується на основі аналізу підрозділів, які досягли видатних результатів. Офіс управління стратегією ідентифікує "відхилення у показниках ефективності" та документує їхні підходи у вигляді кейсів, які розміщуються у внутрішній базі знань.

Внутрішній бенчмаркінг між підрозділами стимулює конструктивну конкуренцію. Щоквартально публікується рейтинг підрозділів за KPI та організовуються "Learning Exchanges" - сесії обміну досвідом.

Цикли стратегічного навчання інституалізовані через щорічні сесії, де аналізується не лише чи досягнуті цілі, але й чи залишається актуальною сама стратегія, чи підтвердилися гіпотези про причинно-наслідкові зв’язки. Така практика подвійного циклу навчання є ознакою зрілої організації, орієнтованої на навчання.

Таким чином, розроблена система збалансованих показників для ТОВ "Модерн Пак" виходить за межі простого набору метрик, являючи собою комплексну систему стратегічного управління, що інтегрує організаційну структуру, процеси, культуру та компетенції у єдине ціле, орієнтоване на реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та управління ризиками реалізації стратегії

Обґрунтування доцільності реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ "Модерн Пак" вимагає загального аналізу управлінських аспектів впровадження, ідентифікації потенційних ризиків та

розробки системи їх мітигації. Стратегічні зміни такого масштабу несуть як значні можливості, так і суттєві виклики.

Для оцінки запропонованої стратегії застосовано багатокритеріальний підхід, що інтегрує фінансові, ринкові, операційні та організаційні критерії.

Фінансова ефективність стратегії оцінюється через призму створення вартості для власників. Реалізація п’яти стратегічних напрямів при інвестиціях 167 млн. грн. забезпечить зростання виручки до 950 млн. грн. (+38,7%), чистого прибутку до 75,6 млн. грн. (+495%), рентабельності продажу до 20% (+8 п.п.). Проте важливішим є трансформація бізнес-моделі: якщо зараз ТОВ "Модерн Пак" є типовим середнім виробником з конкуренцією за ціною, то після реалізації стратегії компанія перетвориться на диференційованого гравця з преміальним позиціонуванням та вищою маржинальністю.

Ринкова ефективність проявляється у зміцненні конкурентних позицій. Зростання частки ринку з 10,9% до 15% означає якісний перехід у іншу вагову категорію, що дає переговорну силу з постачальниками та клієнтами. Географічна диверсифікація знижує ризики: якщо зараз 65% виручки залежить від Західного регіону, то після реалізації стратегії компанія матиме збалансований портфель (Захід 45%, Центр 30%, Схід+Південь 10%, експорт 15%).

Операційна ефективність виражається у трансформації виробничої системи. Підвищення OEE з 68,7% до 75% означає наближення до світових стандартів (best-in-class ~85%). Зниження енергоємності на 25% робить бізнес-модель стійкішою до волатильності цін: якщо зараз 42% собівартості залежить від тарифів, то після модернізації - 31,5%.

Організаційна ефективність полягає у розвитку управлінських здатностей. Навчання 95% персоналу, створення R&D на 15 осіб, формування культури інновацій створюють "organizational capabilities" - здатності організації, які важко імітувати. Компанія, де співробітники володіють Lean та Six Sigma, має фундаментальну перевагу над конкурентом з таким самим обладнанням.

Стратегічна карта створення вартості (таблиця 3.4) систематизує причинно-наслідкові зв’язки між управлінськими діями та кінцевими ефектами.

Таблиця 3.4 - Стратегічна карта створення вартості від реалізації стратегії ТОВ "Модерн Пак"

Управлінські дії	Проміжні результати	Кінцеві ефекти	Відповідальний
Навчання та розвиток			
Програма навчання персоналу	Підвищення компетенцій 95%	Продуктивність +27%	HR-директор
Створення R&D відділу (15 осіб)	10 інновацій щорічно	Нові продукти 15% виручки	Технічний директор
KPI-система мотивації	Залученість 80%	Плинність <5%	HR-директор
Внутрішні процеси			
Впровадження Lean	Зниження втрат 12%	Економія 18 млн грн/рік	Директор з виробництва
Модернізація обладнання	OEE 75%, потужність 90%	Приріст +95 млн грн/рік	Директор з виробництва
Енергоефективність	Енергоємність -25%	Економія 22 млн грн/рік	Технічний директор
Розробка екопродукції	Екопродукція 25%	Преміальна ціна +15%	Директор з R&D
Клієнти			
Регіональні офіси	150 нових клієнтів	Приріст +143 млн грн	Комерційний директор
Сертифікація FSC/PEFC	Доступ до ЄС	Експорт 15% (+95 млн)	Директор з якості
Фінанси			
Оптимізація капіталу	Автономія 0,56	Зниження вартості капіталу	Фінансовий директор
Високомаржинальні продукти	40% продажів >20% маржі	Рентабельність 20%	Комерційний директор
Загальний результат			
		Виручка 950 млн грн	Генеральний директор
		Прибуток 75,6 млн грн	
		Частка ринку 15%	

Джерело: розроблено автором

Реалізація стратегії пов’язана з ризиками, які можуть перешкодити досягненню результатів. Для ТОВ "Модерн Пак" здійснено систематичну оцінку ризиків за методологією ERM, зокрема:

- ризики стратегічного планування;

- ризики реалізації;
- ризики зовнішнього середовища.

Ризики стратегічного планування. Ключовим є невірна оцінка попиту на екологічну продукцію: якщо еко-свідомість недостатньо розвинена, сегмент може бути меншим. Ймовірність 40%, вплив високий (20 млн грн інвестицій під ризиком). Мітигація: пілотний запуск екопродукції (3 SKU), дослідження готовності платити, фокус на експорт ЄС де еко-вимоги є регуляторними. Власник - директор R&D.

Зміна конкурентного ландшафту - агресивні дії лідерів (цінова війна, ексклюзивні контракти з клієнтами). Ймовірність 30%, вплив високий (втрата 40% планованого приросту). Мітигація: диференціація через сервіс та інновації, довгострокові контракти з клієнтами, фокус на ніші. Власник - комерційний директор.

Ризики реалізації. Затримка модернізації обладнання - 6 місяців затримки, що означає недоотримання 15 млн. грн. виручки. Ймовірність 35%, вплив середній. Мітигація: постачальники з підтвердженою репутацією та досвідом успішної реалізації аналогічних проєктів, включення штрафних санкцій у контракти за затримки, призначення відповідального менеджера проєкту, резервування 10% бюджету на непередбачені витрати. Власник - директор з виробництва. Недостатня кваліфікація персоналу для нових технологій може призвести до неефективного використання інвестицій. Ймовірність 30%, вплив середній (50% ефектів не материалізуються). Мітигація: інтенсивне навчання, зовнішні тренери, наймання 5-7 фахівців з досвідом, детальні SOP, наставництво. Власник - HR-директор.

Ризики зовнішнього середовища. Продовження війни - найсуттєвіший ризик. Ймовірність 60%, вплив катастрофічний. Мітигація: страхування, диверсифікація постачальників, резервні запаси (30 днів), плани евакуації, прискорення виходу на західні ринки. Власник - генеральний директор.

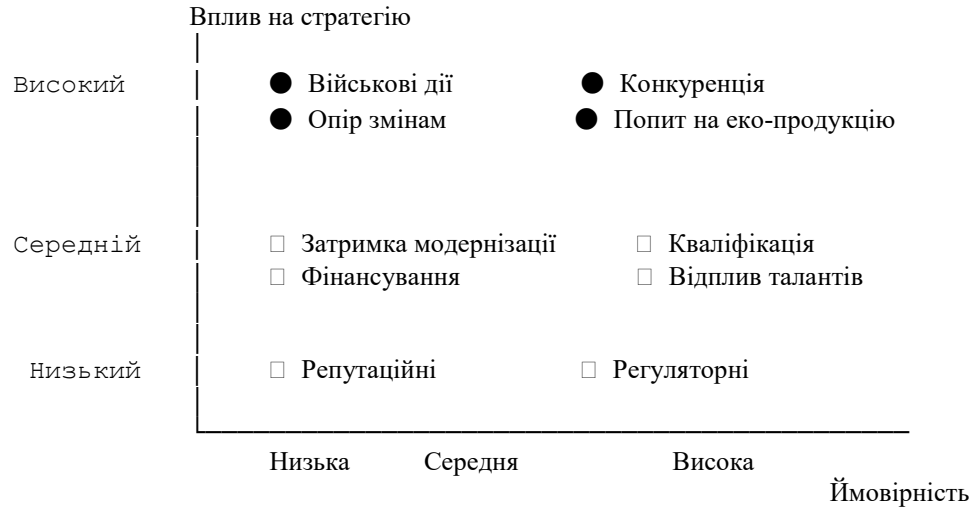
Енергетичні ризики - блекаути або зростання тарифів. Ймовірність 50%, вплив високий. Мітигація: сонячні панелі 500 кВт (15% потреби), довгострокові

контракти з фіксованою ціною, автономний генератор 200 кВт, оптимізація графіку роботи. Власник - технічний директор.

Організаційні ризики. Опір персоналу змінам може уповільнити реалізацію. Ймовірність 40%, вплив високий. Мітигація: комунікація, партисипація, освіта, підтримка (детально у п.3.2). Власник - HR-директор та генеральний директор.

Відплив ключових компетенцій - втрата топ-менеджерів. Ймовірність 30%, вплив високий. Мітигація: конкурентна компенсація (top 25% ринку), довгострокові бонуси, backup для критичних позицій, кодифікація знань, залучення до стратегічних рішень. Власник - HR-директор.

Карта стратегічних ризиків (рисунку 3.3) візуалізує пріоритети управління ризиками.



Умовні позначення:
● - Критичні ризики (пріоритетна увага, коштовні мітигації)
□ - Суттєві ризики (моніторинг, стандартні мітигації)
□ - Помірні ризики (базовий моніторинг)

Рисунок 3.3 – Карта стратегічних ризиків реалізації стратегії ТОВ "Модерн Пак"

Джерело: розроблено автором

Ефективне управління ризиками вимагає систематичного моніторингу протягом всього періоду реалізації.

Організаційна структура включає три лінії: (1) власники ризиків (функціональні директори) управляють ризиками та звітують щомісячно; (2) Офіс управління стратегією консолідує інформацію та координує; (3) Комітет з ризиків щоквартально переглядає портфель та приймає рішення про коригування.

Процес управління структурований за циклом PDCA: Plan - щоквартальна актуалізація реєстру ризиків; Do - власники впроваджують мітигації; Check - моніторинг ризикових індикаторіа; Act - ескалація, зміна стратегії або активація корегуючих планів.

Культура ризик-менеджменту формується через зміну ставлення з "ховати проблеми" на "відкрито обговорювати". Запроваджено політику non-punishment for raising risks - співробітник, який ідентифікує ризик, заохочується. Така атмосфера стимулює раннє виявлення проблем.

Розроблено три сценарії на 2025-2028 рр.:

Оптимістичний "Швидке відновлення" - завершення війни до кінця 2026, масштабна відбудова, зростання 5-7% щорічно. Всі ініціативи реалізуються успішно, можливе перевиконання. Ймовірність 25%.

Базовий "Тривала невизначеність" - продовження війни, зростання 2-3% щорічно, періодичні енергокризи. Реалізація за планом з затримками 3-6 місяців, досягнення 85-95% цілей. Ймовірність 50%.

Песимістичний "Ескалація кризи" - ескалація військових дій, спад -5% щорічно. Суттєві ускладнення: неможливість виходу на Схід/Південь, затримки інвестицій, відплив кадрів. Резерв: фокус на Захід та експорт, скорочення інвестицій з 35 до 20 млн грн, збільшення cash reserves. Ймовірність 25%.

Отже, запропонована стратегія при інвестиціях 167 млн. грн. створює значну економічну (прибуток у 6 разів), ринкову (частка +4,1 п.п.), операційну (продуктивність +27%) та організаційну (залученість 80%) цінність. Успіх залежить від якості управління змінами, лідерства, залученості персоналу та здатності організації навчатися і адаптуватися.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи сформовано стратегію управління конкурентоспроможністю ТОВ "Модерн Пак", розроблено систему збалансованих показників для моніторингу її реалізації та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів з урахуванням стратегічних ризиків.

1. Обґрунтовано стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка базується на п’яти взаємопов’язаних напрямах розвитку: географічна експансія (вихід на ринки Східної та Південної України, розвиток експорту до ЄС з цільовою часткою 15%), інноваційний розвиток (створення лінійки екологічної продукції 25% портфелю, цифровізація бізнес-процесів через впровадження ERP та CRM, розширення продуктового портфелю), операційна досконалість (підвищення OEE до 75%, використання потужності до 90%, зниження енергоємності на 25%), зміцнення фінансової стійкості (оптимізація структури капіталу з коефіцієнтом автономії не менше 0,55, підвищення рентабельності продажу до 15%) та розвиток людського капіталу (навчання 95% персоналу, впровадження KPI-системи мотивації, формування інноваційної культури через створення відділу R&D на 15 осіб). За результатами матриці пріоритетності визначено критичним напрямом зміцнення фінансової стійкості (інтегральна оцінка 9,0), першочерговими є географічна експансія та операційна досконалість (8,0). Загальна потреба у ресурсах становить 167 млн грн (2025-2028 рр.) зі структурою фінансування: 43% власні кошти, 42% пільгові кредити, 12% емісія капіталу, 3% грантові кошти ЄС, що дозволить залучити 58 нових співробітників та забезпечити загальну модернізацію підприємства.

2. Розроблено систему збалансованих показників (BSC) для моніторингу конкурентоспроможності, яка охоплює 20 ключових показників ефективності, розподілених за чотирма перспективами: фінансова перспектива передбачає зростання обсягу реалізації з 634,72 до 950 млн. грн., частки ринку з 10,9% до 15%, рентабельності продажу з 12,05% до 15%, ROE з 11,17% до 18%, коефіцієнта автономії з 0,491 до 0,56; клієнтська перспектива включає

підвищення індексу CSI з 4,28 до 4,5, утримання клієнтів з 87,8% до 90%, кількості активних клієнтів з 312 до 500, впізнаваності бренду з 35% до 60%; перспектива внутрішніх бізнес-процесів охоплює підвищення OEE з 68,7% до 75%, використання потужності з 80,4% до 90%, відповідності стандартам з 98,9% до 99,5%, частки нових продуктів з 11,8% до 15%, частки екопродукції з 8% до 25%; перспектива навчання і розвитку передбачає зростання навчених працівників з 65% до 95%, зниження плинності з 7,3% до менше 5%, підвищення залученості з 68% до понад 80%, автоматизації з 45% до 75%. Створено трьохрівневу організаційну структуру управління стратегією: Стратегічний комітет (затвердження цілей, щомісячний моніторинг), Офіс управління стратегією з 5 осіб (адміністрування BSC, методологічна підтримка, аналітичні звіти), команди власників стратегічних ініціатив (крос-функціональна реалізація п’яти напрямів). Розроблено систему каскадування стратегії за принципом "зверху-вниз з діалогом знизу-вгору" та інтегровано BSC у цикл управління ефективністю персоналу за логікою Plan-Do-Check-Act. Побудовано стратегічну карту, яка візуалізує причинно-наслідкові зв’язки між перспективами: розвиток персоналу та організаційних здатностей формує базу для підвищення операційної ефективності, що у свою чергу забезпечує зростання задоволеності клієнтів та призводить до покращення фінансових результатів. Обґрунтовано управлінські механізми успішної реалізації через формування стратегічної культури (щоквартальні зустрічі генерального директора, програма "Стратегічний лідер"), управління опором змінам (воркшопи "BSC 101", пілотне впровадження), автоматизацію підтримки рішень (модуль Strategic Performance Management у SAP з системою раннього попередження) та організаційне навчання (база кращих практик, внутрішній бенчмаркінг).

3. Здійснено оцінку ефективності стратегії та систему управління ризиками, яка підтверджує доцільність запропонованих заходів. Багатокритеріальна оцінка демонструє значний потенціал створення вартості: фінансова ефективність (зростання виручки до 950 млн. грн. або на 38,7%, чистого прибутку до 75,6 млн. грн. або збільшення у 6 разів, рентабельності

продажу до 20% або на 8 процентних пунктів, трансформація з цінового конкурента у диференційованого гравця), ринкова ефективність (зростання частки ринку з 10,9% до 15% або на 4,1 процентного пункту, географічна диверсифікація: Захід 45%, Центр 30%, Схід та Південь 10%, експорт 15%), операційна ефективність (підвищення OEE до 75% з наближенням до світових стандартів 85%, зниження залежності від енергоносіїв з 42% до 31,5% собівартості) та організаційна ефективність (формування унікальних здатностей через володіння Lean, Six Sigma, інноваційною культурою). Ідентифіковано стратегічні ризики за методологією ERM: критичні ризики включають продовження військових дій з ймовірністю 60%, агресивні дії конкурентів 30%, опір персоналу змінам 40%, невірну оцінку попиту на екопродукцію 40%; суттєві ризики охоплюють затримку модернізації обладнання 35%, недостатню кваліфікацію персоналу 30%, енергетичні ризики 50%, відплив ключових компетенцій 30% з розробкою планів мітигації для кожного. Створено систему управління ризиками з трьохланковою структурою (власники ризиків, Офіс управління стратегією, Комітет з ризиків), процесом за циклом PDCA та культурою відкритого обговорення через політику заохочення ідентифікації ризиків. Розроблено три сценарії зовнішнього середовища: оптимістичний "Швидке відновлення" (ймовірність 25%, завершення війни, зростання 5-7% щорічно), базовий "Тривала невизначеність" (50%, продовження конфлікту, зростання 2-3%, досягнення 85-95% цілей), песимістичний "Ескалація кризи" (25%, ескалація, спад 5%, резерв: скорочення інвестицій до 20 млн. грн., фокус на Захід та експорт). Успіх реалізації стратегії залежить від якості стратегічного лідерства, ефективності управління організаційними змінами, залученості персоналу та здатності організації навчатися і адаптуватися, що дозволить ТОВ "Модерн Пак" здійснити трансформацію з регіонального виробника у диференційованого інноваційного лідера галузі зі стійкими конкурентними перевагами.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства целюлозно-паперової галузі на основі системи збалансованих показників. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки:

1Досліджено теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що конкурентоспроможність є складною системною властивістю, яка відображає здатність створювати, утримувати та розвивати конкурентні переваги у динамічному середовищі. Обґрунтовано чотирирівневу ієрархію конкурентоспроможності (продукт, підприємство, галузь, національна економіка) та класифікацію конкурентних переваг на внутрішні (витратна ефективність, продуктивність, інноваційний потенціал) та зовнішні (якість, обслуговування, імідж бренду). Систематизовано методичні підходи до оцінки: матричні методи мають обмежену кількість критеріїв, індексні забезпечують кількісне вимірювання, графічні надають візуалізацію без інтегральної оцінки. Обґрунтовано доцільність застосування концепції Balanced Scorecard для комплексної оцінки через чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.

2 Проаналізовано стан целюлозно-паперової галузі України та діагностовано конкурентоспроможність ТОВ "Модерн Пак". Виявлено, що галузь перебуває у стадії посткризового відновлення після значного спаду, при цьому обсяг виробництва залишається нижчим за докризовий рівень, а галузь характеризується від'ємним сальдо зовнішньої торгівлі. Критичними обмеженнями розвитку є сировинний дефіцит з низьким рівнем самозабезпечення, високий знос обладнання та значна енергоємність виробництва. Діагностика ТОВ "Модерн Пак" виявила позитивну динаміку відновлювального зростання із суттєвим збільшенням виручки, відновленням прибутковості та зростанням продуктивності праці, проте встановлено критично

низький рівень фінансової автономії. Операційні показники демонструють високу якість продукції, швидкість виконання замовлень та задоволеність клієнтів, при цьому загальна ефективність обладнання залишається нижчою за цільові значення. Інтегральна оцінка ефективності системи менеджменту відповідає високому рівню, проте виявлено суттєві проблеми у фінансовому менеджменті, що створює загрозу фінансовій стійкості та обмежує можливості стратегічного розвитку підприємства.

3 Оцінка конкурентних позицій та ідентифікація факторів конкурентоспроможності ТОВ "Модерн Пак" дозволили встановити, що підприємство займає третю позицію на ринку гофрокартону України з часткою 10,9%. Аналіз п'яти сил Портера показав загальну привабливість галузі 3,2 з 5 балів. Конкурентними перевагами підприємства є: найкоротший термін виконання замовлення серед вітчизняних конкурентів, високий рівень задоволеності клієнтів, найнижчий знос обладнання та активна інноваційна діяльність. Конкурентними слабкостями визначено обмежену частку ринку, низький рівень експорту порівняно з лідерами галузі та значну географічну концентрацію продажів у Західному регіоні України. На основі SWOT-аналізу сформовано матрицю стратегічних альтернатив, що визначила шістнадцять можливих напрямів розвитку підприємства. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності показала, що ТОВ "Модерн Пак" перевершує показники національного лідера ринку, проте поступається міжнародному конкуренту, а індекс лояльності клієнтів потребує подальшого підвищення для досягнення цільових значень.

4 Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на період до 2028 року. Сформовано п'ять взаємопов'язаних напрямів розвитку, а саме географічна експансія через вихід на ринки Східної та Південної України із відкриттям регіональних офісів продажів та розвиток експортної діяльності до країн Європейського Союзу з отриманням міжнародних сертифікатів, інноваційний розвиток через створення лінійки екологічної продукції з преміальним позиціонуванням, цифровізацію бізнес-процесів та

збільшення інвестицій у дослідження і розробки, операційна досконаліть через підвищення завантаження виробничих потужностей, впровадження методології ощадливого виробництва та суттєве підвищення енергоефективності, зміцнення фінансової стійкості через оптимізацію структури капіталу та підвищення показників рентабельності, а також розвиток людського капіталу через масштабне навчання персоналу, впровадження системи мотивації на основі ключових показників ефективності та створення спеціалізованого підрозділу інноваційного розвитку. Загальна потреба у фінансових ресурсах для реалізації стратегії забезпечується за рахунок збалансованої структури джерел фінансування, що включає власні кошти, пільгові кредитні програми, додаткову емісію капіталу та міжнародні грантові програми.

5 Розроблено систему збалансованих показників та організаційне забезпечення її впровадження на підприємстві. Створено систему ключових показників ефективності за чотирма взаємопов'язаними перспективами, а саме: фінансовою перспективою із цільовими значеннями зростання виручки, частки ринку та показників рентабельності; клієнтською перспективою з акцентом на підвищення задоволеності та утримання клієнтів; перспективою внутрішніх бізнес-процесів через оптимізацію операційної ефективності та розвиток екологічної продукції; перспективою навчання і розвитку через підвищення кваліфікації персоналу та цифровізацію процесів. Сформовано трирівневу організаційну структуру управління стратегією, що включає Стратегічний комітет для затвердження стратегічних цілей та щомісячного моніторингу прогресу, спеціалізований Офіс управління стратегією для методологічної підтримки та координації, а також крос-функціональні команди власників стратегічних ініціатив з персональною відповідальністю за досягнення цільових показників. Розроблено систему каскадування стратегічних цілей, що забезпечує вертикальну інтеграцію від корпоративного рівня до рівня окремих співробітників, та інтегровано систему збалансованих показників у цикл управління ефективністю персоналу. Побудовано стратегічну карту, яка демонструє причинно-наслідкові зв'язки між перспективами, та обґрунтовано

управлінські механізми успішної реалізації через формування стратегічної організаційної культури, систематичне управління опором змінам, автоматизацію інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень та створення системи організаційного навчання.

6 Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів та систему управління ризиками реалізації стратегії. Здійснено багатокритеріальну оцінку ефективності стратегії, яка демонструє значний потенціал створення вартості через фінансову ефективність у вигляді суттєвого зростання виручки та чистого прибутку, підвищення рентабельності продажів та власного капіталу, що означає трансформацію бізнес-моделі з типового цінового конкурента у диференційованого гравця з преміальним позиціонуванням. Ринкова ефективність проявляється у зростанні частки ринку та географічній диверсифікації через охоплення всіх регіонів України з розвитком експортної діяльності до країн Європейського Союзу. Ідентифіковано стратегічні ризики реалізації стратегії з розробкою планів їх мітигації, зокрема ризики зовнішнього середовища через продовження військових дій та енергетичну кризу, ризики реалізації через можливу затримку модернізації обладнання та недостатню кваліфікацію персоналу, організаційні ризики через опір змінам, а також ризики стратегічного планування через невірну оцінку ринкового попиту на екологічну продукцію. Створено трирівневу систему управління ризиками з чітким розподілом відповідальності між власниками ризиків, Офісом управління стратегією та Комітетом з ризиків, при цьому процес управління структурований за циклом планування, виконання, контролю та коригувальних дій. Розроблено три сценарії розвитку зовнішнього середовища, а саме оптимістичний сценарій швидкого відновлення економіки, базовий сценарій тривалої невизначеності та песимістичний сценарій ескалації кризи з відповідними резервними планами дій для кожної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Хемпден-Тьорнер Ч., Тромпенаарс А. Сім культур капіталізму.Видавництво АВС, Краків 2000, С. 121- 122.

2 Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

3 Dixon Paul. Thought Factory. Fabrika mysli. Series: Philosophy. AST. 2004. 512 p.

4 Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

5 Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

6 Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 328 с.

7 Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

8 Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія /За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.

9 Клименко С.М., Омельяненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.

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

11 Андріанов В.Д. Конкурентоспроможність України: економіка, держава, підприємство. К.: ЦУЛ, 2008. 464 с.

12 Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком.* 2014. № 3. С. 145– 147.

13 Павлова В. А., Притула Н. І. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. – 276 с.

14 Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Дробитько Н. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія: монографія. Харків: ХНЕУ, 2008. – 349 с.

15 Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 448 с.

16 Куцик П.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління: моногр. Чернівці: Техно друк, 2015. 370 с.

17 Пермінова С. О., Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. *Молодий вчений.* 2016. №2. С. 70-74.

18 Васильців Т. Г., Кравчук Н. Я. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення : зб. наук.- тех. пр. Львів, 2013. С. 248-252.

19 Василенко В.О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 400 с

20 Thompson A. A. Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2001. 572 p.

21 Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston : Harvard

22 Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] 2-е вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 700 с.

23 Rothaermel F. T. Strategic Management: Concepts and Cases. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 592 p.

24 Daft R. L. Management. 14th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2021. 720 p.

25 Немцов В. Д. Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. 560 с.

26 Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 9th ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2016. 516 p.

27 Mintzberg H. , B. Ahlstrand, J. Lampel Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 406 p.

28 Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.

29 Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL : Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.

30 Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 327 p.

31 Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review.* 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79–91

32 Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

33 Teece D. J., G. Pisano, Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

34 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.

35 Троян. А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *«Ефективна економіка».* № 11, 2017 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498.

36 Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика і організація: монографія. Луганськ: Вид-во Східноукраїнського національного університету, 2007. 320 с.

37 Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

38 Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 328 с.

39 Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. К.: Економіка, 2009. 519 с.

40 Азоєв Г.Л., Челенков А.П. Конкурентні переваги фірми. К.: Новини, 2006. 256 с.

41 Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.

42 Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. №16 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382

43 Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ.* 2017. № 10. С. 252-258 file:///C:/Users/Admin/Desktop/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%81%D1%96%D1%8F/binf_2017_10_40.pdf

44 Радько В.М., Мацюра С.І. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Наукові інновації та передові технології Серія «Економіка».* №14(28). 2023. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7929/7973

45 Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action,Boston: HBS Press.

Бібліографічна довідка

Бляхівська Олена Романівна

Тема магістерської роботи: **Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств целюлозно-паперової галузі**

Обсяг пояснювальної записки 103 аркуші.

Кількість рисунків - 12

Кількість таблиць - 33

Графічний матеріал (слайди, плакати) шт. 13

Слайд 1: Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Слайд 2: Динаміка обсягу виробництва целюлозно-паперової продукції в Україні у 2019-2023 рр.

Слайд 3: PEST-аналіз целюлозно-паперової галузі України

Слайд 4: Прогнозні сценарії розвитку целюлозно-паперової галузі України на період 2024-2028 рр.

Слайд 5: Основні показники діяльності ТОВ "Модерн Пак" за 2021-2023 рр.

Слайд 6: Інтегральна оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ "Модерн Пак"

Слайд 7: Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Модерн Пак"

Слайд 8: SWOT-аналіз конкурентної позиції ТОВ "Модерн Пак"

Слайд 9: Матриця стратегічних альтернатив TOWS для ТОВ "Модерн Пак"

Слайд10: Матриця пріоритетності стратегічних напрямів ТОВ "Модерн Пак"

Слайд11: Ресурсне забезпечення реалізації стратегії ТОВ "Модерн Пак"

Слайд12: Стратегічна карта управління конкурентоспроможністю ТОВ "Модерн Пак"

Слайд13: Карта стратегічних ризиків реалізації стратегії ТОВ "Модерн Пак"

19.12.2025 р. Олена БЛЯХІВСЬКА