

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Виконала:

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Трофимова Дар'я Вікторівна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., ст.викладач кафедри

Казарян Олександра Генріхівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Трофимова Дар'я Вікторівна. *«Управління конкурентоспроможністю підприємства» - Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр».

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що у сучасних умовах розвитку ринкової економіки діяльність підприємств спрямована на забезпечення стабільного функціонування та досягнення позитивних фінансових результатів. Основною передумовою реалізації цієї мети є ефективне управління всіма складовими господарської діяльності, зокрема людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, а також своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Важливе значення при цьому має якість управлінських рішень, що ґрунтуються на аналізі економічних показників та ринкових тенденцій

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПП «ВЕГА».

У ході дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, а також методи фінансово-економічного аналізу, що дозволило всебічно дослідити діяльність підприємства та сформулювати обґрунтовані висновки.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, конкурентна стратегія, міжнародні ринки, маркетингове управління, стратегічний розвиток, економічна ефективність.

ANNOTATION

Trofymova Daria. *“Enterprise Competitiveness Management” – Manuscript*

Bachelor's qualification thesis, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that under modern conditions of market economy development, the activities of enterprises are aimed at ensuring stable operation and achieving positive financial results. A key prerequisite for attaining this objective is the effective management of all components of economic activity, including human, material, and financial resources, as well as timely adaptation to changes in the external environment. In this context, the quality of managerial decision-making based on the analysis of economic indicators and market trends plays a crucial role.

The purpose of the qualification paper is to examine the current state and develop practical recommendations for improving the management of competitiveness of PE “VEGA”.

In the course of the study, general scientific and special **research methods** were applied, including analysis and synthesis, comparison, generalization, as well as methods of financial and economic analysis. This methodological approach made it possible to comprehensively assess the enterprise's activities and formulate substantiated conclusions.

Key words: enterprise competitiveness, competitiveness management, competitive strategy, international markets, marketing management, strategic development, economic efficiency..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Економічна природа та наукові підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2 Конкурентне середовище підприємства та формування конкурентної стратегії на ринку.....	12
1.3 Інструментарій та підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2	
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «ВЕГА».....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «ВЕГА»....	22
2.2 Організація та результативність маркетингового управління на ПП «ВЕГА».....	28
2.3 Оцінювання позицій конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» у міжнародному ринковому середовищі.....	40
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ВЕГА».....	53
3.1 Обґрунтування пріоритетних напрямів виходу ПП «ВЕГА» на міжнародні ринки.....	53
3.2 Механізми реалізації заходів з посилення конкурентних позицій ПП «ВЕГА».....	58
3.3 Економічне обґрунтування результативності стратегічних заходів розвитку ПП «ВЕГА».....	67
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки діяльність підприємств спрямована на забезпечення стабільного функціонування та досягнення позитивних фінансових результатів. Основною передумовою реалізації цієї мети є ефективне управління всіма складовими господарської діяльності, зокрема людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, а також своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Важливе значення при цьому має якість управлінських рішень, що ґрунтуються на аналізі економічних показників та ринкових тенденцій.

Ключовим чинником успішного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища виступає його конкурентоспроможність, яка характеризує здатність суб'єкта господарювання утримувати й зміцнювати власні позиції на ринку порівняно з конкурентами. Рівень конкурентоспроможності визначає ефективність виробничої та управлінської діяльності, можливість адаптації до змін кон'юнктури ринку та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Особливої актуальності проблема управління конкурентоспроможністю набуває в умовах сучасних економічних викликів в Україні, пов'язаних із воєнними подіями, нестабільністю ринкової ситуації, зростанням витрат, порушенням логістичних ланцюгів і підвищенням рівня ризиків у господарській діяльності. За таких умов здатність підприємств швидко адаптуватися, формувати конкурентні переваги та ефективно використовувати власний потенціал стає визначальним чинником їх виживання й подальшого розвитку.

Ринкове середовище значною мірою формується під впливом конкурентної боротьби, що обумовлює необхідність системного аналізу сильних і слабких сторін підприємства. Такий аналіз дозволяє об'єктивно оцінити реальні можливості суб'єкта господарювання, визначити загрози й перспективи розвитку та сформувати ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті управління

конкурентоспроможністю виступає важливим елементом загальної системи стратегічного управління підприємством.

У процесі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства широко застосовуються методи маркетингового та економічного аналізу, які базуються на використанні системи кількісних і якісних показників. Вони дають змогу визначити відповідність продукції або послуг вимогам ринку, рівень задоволення споживчого попиту та здатність підприємства досягати стабільних економічних результатів у конкурентному середовищі.

Підприємства, які досягають більш ефективного використання ресурсів і зниження витрат, отримують додаткові фінансові можливості для розширення масштабів діяльності, модернізації виробництва, підвищення якості продукції та вдосконалення збутової політики. Це створює умови для зміцнення ринкових позицій та зростання частки підприємства на відповідному сегменті ринку.

Поняття конкурентоспроможності сьогодні займає провідне місце у наукових дослідженнях, практиці управління та економічній політиці. Воно розглядається як необхідна умова інтеграції підприємств і національної економіки України до світового економічного простору, а також як чинник підвищення ефективності функціонування в умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів. Водночас формування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства потребує комплексного підходу та наукового обґрунтування.

Актуальність підвищення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках зумовлена обмеженістю внутрішнього попиту та необхідністю розширення географії збуту. Вихід на міжнародні ринки потребує від підприємств створення й розвитку конкурентних переваг, здатності відповідати вимогам міжнародних стандартів і ефективно конкурувати з іноземними компаніями.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю ПП «ВЕГА».

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ПП «ВЕГА».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПП «ВЕГА».

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати особливості конкурентної боротьби та реалізації конкурентних стратегій;
- проаналізувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- надати характеристику організаційно-економічного стану ПП «ВЕГА»;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності підприємства;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;
- визначити перспективні напрями виходу на зовнішні ринки;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити економічну доцільність запропонованих управлінських рішень.

У ході дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, а також методи фінансово-економічного аналізу, що дозволило всебічно дослідити діяльність підприємства та сформулювати обґрунтовані висновки.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали фахових видань. Інформаційну базу дослідження становлять дані бухгалтерської та статистичної звітності ПП «ВЕГА» за 2022–2024 роки.

Структура кваліфікаційної роботи відповідає меті та завданням дослідження і включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Наявність таблиць і рисунків сприяє підвищенню наочності дослідження та практичної значущості отриманих результатів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна природа та наукові підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства

В умовах сучасної глобальної економіки, що характеризується високим рівнем насиченості ринків і зростанням інтенсивності конкурентної боротьби, конкурентоспроможність набуває статусу ключового чинника стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Здатність суб'єкта господарювання ефективно конкурувати стає необхідною передумовою збереження ринкових позицій і забезпечення стійких фінансово-економічних результатів. За таких умов конкурентоспроможність виходить за межі суто економічної характеристики та дедалі частіше розглядається як узагальнений показник результативності діяльності підприємства.

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється поняттю «конкурентна позиція», яке активно використовується в межах маркетингового й стратегічного управління. Воно відображає місце підприємства в конкурентному середовищі та визначається його здатністю формувати й утримувати конкурентні переваги. У працях Ф. Котлера, І. Ансоффа та Г. Асселя конкурентна позиція трактується як результат реалізації ефективної ринкової стратегії та управлінських рішень [13; 19; 36].

Конкурентну позицію підприємства доцільно розглядати як узагальнену характеристику його становища серед інших учасників ринку, що формується під впливом досягнутих економічних, ринкових і управлінських результатів [31]. Вона відображає реальний стан підприємства у взаємодії з конкурентами та зовнішнім середовищем і є наслідком цілеспрямованої управлінської діяльності.

У процесі конкурентної взаємодії підприємство формує та підтримує свої

позиції щодо основних стейкхолдерів — споживачів, постачальників, персоналу та партнерів. Порівняльний аналіз таких позицій дозволяє визначити рівень випередження або відставання суб'єктів господарювання, що створює аналітичну основу для оцінювання їх конкурентоспроможності [13].

У загальноекономічному розумінні конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність ефективніше, ніж конкуренти, задовольняти потреби споживачів шляхом раціонального використання ресурсів і наявних конкурентних переваг. Вона відображає ступінь відповідності продукції або послуг вимогам ринку та визначає потенціал підприємства щодо утримання й розширення ринкової частки [13].

Конкурентоспроможність належить до інтегральних показників ефективності діяльності підприємства, оскільки охоплює сукупність виробничих, фінансових, маркетингових і управлінських характеристик. Різноманіття підходів до її трактування зумовлене відмінностями у цілях досліджень і рівнях аналізу — від товарного до макроекономічного [31].

У наукових працях виділяють кілька основних рівнів конкурентоспроможності, зокрема товарний, мікро-, мезо- та макrorівні. Кожен із них має власні характеристики та показники оцінювання, що дозволяє комплексно аналізувати конкурентні позиції суб'єктів господарювання. Характеристику зазначених рівнів узагальнено в таблиці 1.1 [33].

У працях зарубіжних учених конкурентоспроможність підприємства розглядається з різних теоретичних позицій. Зокрема, Ф. Котлер пов'язує її зі здатністю створювати вищу споживчу цінність, М. Портер — із забезпеченням стійких прибутків завдяки унікальним конкурентним перевагам, а І. Ансофф акцентує увагу на адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [35].

Узагальнюючи наукові підходи, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як багатогранну економічну категорію, що поєднує ефективність використання ресурсів, здатність до адаптації, формування конкурентних переваг та орієнтацію на потреби ринку.

Таблиця 1.1

Ієрархічні рівні конкурентоспроможності та їх характеристика

Рівень конкурентоспроможності	Характеристика рівня конкурентоспроможності
1	2
Національний рівень (країна)	Спроможність держави забезпечувати виробництво товарів і послуг, що відповідають вимогам міжнародних ринків, а також формувати умови для ефективного використання національних ресурсів, що сприяє стабільному економічному зростанню, підвищенню валового внутрішнього продукту та якості життя населення до рівня світових стандартів.
Регіональний рівень	Здатність регіону створювати та реалізовувати конкурентоспроможні товари й послуги відповідно до потреб внутрішніх і зовнішніх ринків, забезпечувати розвиток регіональних ресурсів (інноваційних, інвестиційних, інтелектуальних) та досягати сталого зростання валового регіонального продукту й соціально-економічного розвитку.
Галузевий рівень	Спроможність окремої галузі економіки ефективно функціонувати в конкурентному середовищі шляхом виробництва продукції та надання послуг, які відповідають вимогам ринку, а також створювати передумови для зростання конкурентного потенціалу підприємств галузі.
Рівень підприємства (організації)	Здатність підприємства досягати поставлених стратегічних і тактичних цілей в умовах конкуренції, ефективно задовольняти потреби споживачів, раціонально використовувати виробничі й управлінські ресурси, розширювати ринки збуту та забезпечувати зростання власної ринкової вартості.
Товарний рівень	Здатність окремого товару або послуги бути привабливими для споживача порівняно з аналогами завдяки оптимальному поєднанню якісних, цінових та споживчих характеристик і відповідності вимогам конкретного ринку.

Джерело: узагальнено та доопрацьовано на основі [33].

У наукових дослідженнях конкурентоспроможність підприємства трактується як сукупність його економічних, технічних та організаційних можливостей, що забезпечують переваги над конкурентами. Вона проявляється у здатності підприємства знижувати витрати, підвищувати якість продукції, утримувати стабільні ринкові позиції та досягати високих фінансових результатів [31]. Водночас ефективне використання наявних ресурсів розглядається як ключова умова формування конкурентних переваг і

забезпечення випуску продукції, здатної конкурувати на ринку [33].

Конкурентоспроможність підприємства має відносний і динамічний характер, оскільки її рівень визначається не лише внутрішніми характеристиками суб'єкта господарювання, а й впливом зовнішнього середовища. Зміни ринкової кон'юнктури, дії конкурентів, технологічний прогрес та трансформації споживчого попиту можуть істотно змінювати позиції підприємства у різні періоди часу. У зв'язку з цим конкурентоспроможність не є сталою величиною і потребує постійного аналізу та коригування управлінських рішень.

Динамічний підхід до оцінювання конкурентоспроможності передбачає врахування здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід акцентує увагу на необхідності безперервного моніторингу ринкових процесів, аналізу конкурентного оточення та своєчасного коригування стратегій розвитку. Саме гнучкість і швидкість реагування на зміни дозволяють підприємствам зберігати ефективність діяльності в умовах загострення конкуренції.

Узагальнення наукових підходів до поняття конкурентоспроможності дозволяє виокремити низку її ключових ознак [13]. По-перше, конкурентоспроможність проявляється виключно в ринковому середовищі, де підприємство взаємодіє з іншими учасниками з метою залучення споживачів. По-друге, вона охоплює як об'єкти конкуренції (товари, послуги), так і її суб'єкти (підприємства, галузі, регіони, країни). По-третє, конкурентоспроможність має багаторівневий характер, що передбачає її аналіз на мікро-, мезо- та макrorівнях. Крім того, вона є відносною та змінною величиною, оскільки оцінюється шляхом порівняння з показниками конкурентів і залежить від динаміки конкурентного середовища.

Розгляд наявних визначень конкурентоспроможності підприємства дає змогу окреслити додаткові характеристики цієї категорії. Зокрема, конкурентоспроможність є змінною величиною, що формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників; вона відображає здатність підприємства адаптуватися до змін умов господарювання; характеризує

можливість ефективного функціонування як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді; має комплексний характер і не може бути оцінена за допомогою одного показника; є системою взаємопов'язаних параметрів, які постійно трансформуються та вдосконалюються [17].

Суттєвими характеристиками конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії є її порівняльний характер, наявність короткострокових і довгострокових складових, залежність від конкурентоспроможності продукції та рівня використання власних ресурсів і ринкової активності підприємства [30]. Порівняльний аналіз дозволяє об'єктивно оцінити позиції підприємства відносно конкурентів, тоді як поєднання поточних і стратегічних складових забезпечує формування стійких конкурентних переваг.

Важливим є розмежування понять конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність продукції оцінюється у межах життєвого циклу конкретного товару або послуги, тоді як конкурентоспроможність підприємства охоплює всі напрями його діяльності та має довгострокову орієнтацію [32]. Високий рівень конкурентоспроможності продукції є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення стійких ринкових позицій підприємства.

Застосування окремих інструментів цінової конкуренції, зокрема демпінгових стратегій, може тимчасово підвищити привабливість продукції, однак у довгостроковій перспективі призводить до зниження рентабельності та фінансової стійкості підприємства, а також негативно впливає на його ділову репутацію [31]. Тому досягнення стабільної конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, що поєднує ефективне використання ресурсів, стратегічне управління, розвиток інновацій, якість продукції та формування бренду.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать державне регулювання, ринкова кон'юнктура, розвиток суміжних галузей і параметри попиту, тоді як внутрішні чинники охоплюють якість управління, технологічний рівень виробництва, ресурсне забезпечення та ефективність

збутової діяльності [17; 28]. Узгоджене управління цими чинниками є передумовою забезпечення стійкої конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2 Конкурентне середовище підприємства та формування конкурентної стратегії на ринку

Сучасне конкурентне середовище формується під впливом глобалізації, цифровізації бізнес-процесів, технологічних змін і зростання вимог споживачів до якості, сервісу та швидкості виконання зобов'язань. За таких умов конкуренція набуває системного характеру, оскільки підприємства змагаються не лише за рахунок ціни чи продукту, а й через управлінські підходи, інноваційність, ефективність логістики та якість взаємодії зі споживачами й партнерами. Поширення електронної комерції та платформних бізнес-моделей істотно знижує бар'єри входу на окремі ринки, розширюючи коло конкурентів [33].

У наукових дослідженнях конкурентна взаємодія розглядається як безперервний процес вибору, у межах якого споживач порівнює альтернативні пропозиції за сукупністю параметрів — ціною, якістю, доступністю, репутацією бренду та умовами обслуговування. Відповідно, конкурентна стратегія підприємства має базуватися на глибокому розумінні структури попиту, поведінки клієнтів і дій конкурентів на цільових ринках [25; 31]. Практично стратегія визначає спосіб досягнення стійких ринкових позицій через мінімізацію витрат, диференціацію, фокусування на окремих сегментах або поєднання цих підходів залежно від умов середовища.

Інструменти конкурентної боротьби традиційно поділяють на цінові та нецінові. Цінова конкуренція охоплює управління рівнем цін, знижками, умовами розрахунків і оптимізацією витрат, що дозволяє формувати привабливу комерційну пропозицію. Водночас надмірна орієнтація на зниження цін може негативно впливати на рентабельність та інвестиційні

можливості підприємства, особливо в умовах нестабільності витрат і валютних коливань [19; 33]. Тому на практиці дедалі частіше застосовуються комбіновані моделі, які поєднують цінову гнучкість із підвищенням споживчої цінності продукту [2].

Нецінова конкуренція спрямована на формування довгострокових переваг шляхом підвищення якості продукції, розвитку сервісу, бренду, інновацій та клієнтського досвіду. Використання нецінових інструментів дозволяє зменшити залежність підприємства від цінових коливань і сприяє зростанню лояльності споживачів [19; 33]. До них також належать розвиток каналів збуту, маркетингове позиціонування, PR-комунікації та цифрові інструменти взаємодії з клієнтами.

Вибір оптимального набору конкурентних інструментів має ґрунтуватися на оцінці еластичності попиту, рівня конкурентного тиску, наявності товарів-замінників і ресурсних можливостей підприємства. Саме тому конкурентна стратегія повинна бути узгоджена з фінансовою моделлю та інвестиційними пріоритетами суб'єкта господарювання [6].

У загальному розумінні конкурентна стратегія визначає спосіб досягнення підприємством стійких позицій на ринку та передбачає вибір пріоритетних ринків, джерел конкурентних переваг і комплексу інструментів їх реалізації [24]. Важливою умовою її ефективності є практична реалізованість, тобто відповідність стратегічних цілей ресурсному потенціалу підприємства та його здатності до управління змінами.

Поширеним у маркетинговій теорії є підхід, за яким конкурентна поведінка підприємства пов'язується з його ринковою роллю (лідер, претендент, послідовник, нішер). Така класифікація пояснює відмінності в конкурентних стратегіях компаній залежно від їх ринкової частки та стратегічних амбіцій [27]. Проте вибір конкретної стратегії має базуватися на реальних умовах ринку та рівні конкурентного тиску.

Для українських підприємств конкурентна боротьба ускладнюється високою турбулентністю зовнішнього середовища, зумовленою воєнним станом. До ключових факторів належать підвищені операційні ризики,

нестабільність логістики, зростання витрат, кадрові обмеження та регуляторні зміни. За таких умов конкурентоспроможність дедалі більше визначається стійкістю операцій, здатністю підтримувати безперервність діяльності та виконувати зобов'язання перед клієнтами.

Особливого значення набуває логістика, яка для підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки, фактично перетворюється на джерело конкурентних переваг. Надійність поставок, прогнозованість термінів доставки та ефективність координації з партнерами безпосередньо впливають на кінцеву цінність пропозиції [6]. Водночас зростає роль управління регуляторними ризиками, дотримання стандартів і вимог зовнішніх ринків.

Отже, формування конкурентної стратегії є системним процесом, що поєднує аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Стратегічний підхід дозволяє уникнути ситуативних рішень, забезпечує узгодженість дій і створює основу для формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [13; 29]. В умовах сучасних викликів для українських підприємств конкурентна стратегія має розглядатися як комплексний інструмент управління, що інтегрує маркетинг, операційну ефективність, логістику та управління ризиками в єдину систему забезпечення ринкової стійкості.

1.3 Інструментарій та підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом системи стратегічного управління та необхідною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сукупний рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання визначає потенціал розвитку галузей і національної економіки загалом, відображаючи її здатність адаптуватися до змін глобального ринкового середовища та інтегруватися в міжнародні економічні процеси.

Конкурентоспроможність підприємств проявляється через продуктивність, технологічний рівень, інноваційну активність, експортну орієнтацію та здатність протистояти зовнішнім шокам. Для України, з урахуванням підвищених макроекономічних ризиків, логістичних обмежень і нестабільності регуляторного середовища, системна оцінка конкурентних позицій підприємств набуває особливого значення як інструмент забезпечення їх економічної стійкості та довгострокового розвитку.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності дозволяє визначити поточний стан підприємства, його перспективи та напрями посилення ринкових позицій. Результати такого аналізу використовуються як у внутрішньому управлінні, так і зовнішніми стейкхолдерами — інвесторами, партнерами, фінансовими установами та органами державного регулювання.

Основними цілями оцінювання конкурентоспроможності підприємства є: обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності; виявлення сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами; формування програм виходу на нові ринки; оцінка інвестиційної привабливості; забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу та підтримка механізмів державного регулювання [33].

Оцінювання конкурентоспроможності передбачає аналіз ключових аспектів діяльності підприємства, що формують його здатність успішно конкурувати на ринку. До них належать ефективність системи управління, конкурентоспроможність продукції, рівень технологічного розвитку, кадровий потенціал та фінансовий стан. У сукупності ці елементи визначають економічний, виробничо-збутовий, інноваційний, фінансовий та організаційний потенціал підприємства [31].

У науковій та прикладній практиці сформувалися кілька основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Продуктово-орієнтований підхід зосереджується на аналізі споживчих характеристик товарів і послуг; підхід ефективної конкуренції оцінює здатність підприємства раціонально використовувати ресурси; матричні методи дозволяють визначати ринкові позиції підприємства за ключовими параметрами; комплексні методи

інтегрують фінансові, виробничі та ринкові показники в єдину систему оцінювання [32].

Кожен із зазначених підходів має власні переваги та обмеження, тому на практиці доцільним є їх поєднання з урахуванням галузевої специфіки та умов функціонування підприємства, що дозволяє сформувати більш об'єктивну та комплексну оцінку рівня його конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності
підприємства: зміст, переваги та обмеження**

Підхід / метод	Сутність і ключові об'єкти оцінювання	Переваги застосування	Обмеження та ризики використання (у т.ч. для України)
1	2	3	4
Продуктово-орієнтований підхід (оцінка конкурентоспроможності товару/послуги)	Порівняння товару/послуги з аналогами за ціною, якістю, споживчими характеристиками, сервісом, гарантіями та відповідністю стандартам	Простота; зрозумілість для маркетингу; зручний для вибору товарної політики	Не відображає системну ефективність підприємства; важко врахувати бренд і довіру; ускладнюється через зміну попиту та логістичні чинники
Підхід ефективної конкуренції (ресурсно-результативний)	Оцінювання здатності підприємства ефективно використовувати ресурси та досягати кращих результатів за напрямками: виробництво, фінанси, збут, конкурентоспроможність продукції	Комплексність; фокус на результативності; придатний для управлінських рішень	Потребує детальних даних (часто обмежені); можливі суб'єктивні ваги; зовнішні шоки (логістика, енергетика, валютні коливання) спотворюють порівнянність
Коефіцієнтний (інтегральний) метод	Розрахунок інтегрального показника на основі групових критеріїв (ВД, ФП, ЕЗ, КТ) із використанням вагових коефіцієнтів та формул (1.1)–(1.4)	Дає кількісну оцінку; зручно порівнювати динаміку; поєднує різні сфери діяльності	Результат залежить від добору показників і ваг; складність збору коректних даних конкурентів; у кризових умовах потрібна корекція на ризики та стійкість
Матричні методи (портфельні моделі)	Візуалізація конкурентної позиції через матриці (наприклад, «частка ринку — темп зростання», «привабливість — конкурентна сила»)	Наглядність; допомагає визначати стратегічні пріоритети; зручно для портфеля продуктів	Вимагає достовірних ринкових даних; часто спрощує реальність; у воєнних/турбулентних умовах показники ринку можуть бути нестійкими

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Експертно-бальна (рейтингові оцінки)	Оцінювання за системою критеріїв (якість, бренд, інновації, сервіс, репутація, логістика) з присвоєнням балів та зважуванням	Дозволяє оцінити нематеріальні фактори; застосовна за дефіциту статистики	Суб'єктивність експертів; ризик упередженості; складність забезпечення відтворюваності результатів
Бенчмаркінг (порівняння з лідерами/еталонами)	Порівняння процесів і показників із найкращими практиками галузі, визначення розривів і плану їх скорочення	Практична орієнтація; фокус на покращеннях; підсилює процесне управління	Доступ до еталонних даних обмежений; потребує адаптації до масштабу підприємства; в Україні важливо врахувати логістичні/регуляторні обмеження
SWOT/PESTEL/аналіз середовища (якісні методи)	Ідентифікація сильних/слабких сторін, можливостей/загроз; вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів	Добре структурує чинники; допомагає формувати стратегію; враховує зовнішні ризики	Не дає однозначної кількісної оцінки; потребує актуалізації; у сучасних умовах України необхідне частіше оновлення через зміни ризиків
Оцінка стійкості (resilience) та ризиків	Аналіз здатності підприємства підтримувати операційну безперервність: логістична диверсифікація, запаси, енергоефективність, фінансова "подушка", кіберризики	Актуально для України; доповнює традиційні методи; підсилює практичність висновків	Методично складніше; потрібні внутрішні дані; частина показників не стандартизована, тому важливо описувати припущення

Джерело: узагальнено та доопрацьовано на основі [18; 32].

Наведені в таблиці 1.2 методичні підходи підтверджують відсутність універсального інструменту оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що пояснюється складною, багатокомпонентною та динамічною природою цієї економічної категорії. Кожен із підходів зосереджується на окремих аспектах діяльності підприємства та відрізняється рівнем деталізації, інформаційними вимогами й практичною доцільністю застосування в конкретних умовах господарювання.

Продуктово-орієнтовані методи доцільні для первинної або оперативної оцінки позицій окремих товарів і послуг на ринку, однак вони не враховують

повною мірою управлінські, фінансові та організаційні чинники, що формують довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Більш комплексний характер мають ресурсно-результативні та коефіцієнтні підходи, які забезпечують інтегральну кількісну оцінку конкурентних позицій на основі сукупності фінансових, виробничих і збутових показників. Їх застосування є доцільним у межах стратегічного аналізу, однак потребує обґрунтованого добору показників, визначення їх вагомості та наявності достовірної інформаційної бази.

Матричні та бенчмаркінгові методи орієнтовані на підтримку стратегічних управлінських рішень і дозволяють наочно відобразити конкурентну позицію підприємства. Водночас в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, характерної для сучасних реалій України, вони потребують регулярного оновлення даних та адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

Особливого значення набувають якісні та експертні методи, а також підходи, що враховують фактори ризику й стійкості підприємства. В умовах воєнного стану, логістичних обмежень, валютних коливань і трансформації експортних ринків саме ці інструменти дозволяють доповнити традиційні кількісні оцінки аналізом адаптивності та життєздатності суб'єктів господарювання.

Отже, найбільш обґрунтованим є поєднання кількох методичних підходів, що забезпечує комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. У подальшому дослідженні доцільно застосовувати коефіцієнтний інтегральний підхід у поєднанні з аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку поточного стану підприємства та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення його конкурентних позицій.

Одним із найбільш поширених у практиці є коефіцієнтний підхід, який передбачає використання зважених показників для формування інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$\text{ККП} = a_1 \times \text{ВД} + a_2 \times \text{ФП} + a_3 \times \text{ЕЗ} + a_4 \times \text{КТ}, \quad (1.1),$$

де:

ККП — коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ВД — ефективність виробничої діяльності;

ФП — фінансовий стан підприємства;

ЕЗ — ефективність організації збуту;

КТ — конкурентоспроможність товару;

a_1 — вагові коефіцієнти [1, с. 239].

Критерій ефективності виробничої діяльності:

$$\text{ВД} = \alpha_1 B + \alpha_2 \Phi B + \alpha_3 R_{\text{тов}} + \alpha_4 \text{ПП}, \quad (1.2),$$

де B — індикатор рівня виробничих витрат у розрахунку на одиницю виготовленої продукції;

ΦB — відносна характеристика ефективності використання основних виробничих засобів (фондовіддача);

$R_{\text{тов}}$ — показник відносної рентабельності окремого виду продукції;

ПП — індикатор продуктивності праці, що відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства;

a_j — вагові коефіцієнти, які визначають ступінь впливу відповідного показника на загальний рівень ефективності виробничої діяльності підприємства [13].

Критерій фінансового стану:

$$\text{ФП} = \alpha_1 K_1 + \alpha_2 K_2 + \alpha_3 K_3 + \alpha_4 K_4, \quad (1.3)$$

де K_1 — показник фінансової автономії підприємства, що характеризує частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування та рівень його незалежності від зовнішніх зобов'язань;

K_2 — коефіцієнт платоспроможності, який відображає здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання;

K_3 — показник абсолютної ліквідності, що визначає рівень покриття короткострокових зобов'язань найбільш ліквідними активами;

K_4 — коефіцієнт оборотності оборотних активів, який характеризує швидкість їх обігу та ефективність використання у господарській діяльності;

α_i — вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість кожного фінансового показника при формуванні інтегральної оцінки фінансового стану підприємства [13].

Критерій ефективності збуту:

$$EЗ = \alpha_1 R_{\text{пр}} + \alpha_2 K_5 + \alpha_3 K_6 + \alpha_4 K_7. \quad (1.4)$$

де $R_{\text{пр}}$ — показник рентабельності реалізації, який відображає рівень прибутковості продажів та ефективність формування фінансового результату від основної діяльності підприємства;

K_5 — коефіцієнт затовареності готової продукції, що характеризує частку нереалізованих товарних запасів і свідчить про узгодженість обсягів виробництва з фактичним попитом на ринку;

K_6 — коефіцієнт використання виробничих потужностей, який відображає ступінь завантаженості наявних ресурсів і ефективність організації виробничого процесу;

K_7 — показник результативності рекламної діяльності та заходів зі стимулювання збуту, що характеризує вплив маркетингових інструментів на обсяги реалізації продукції;

α_i — вагові коефіцієнти, що визначають рівень значущості кожного показника в загальній системі оцінювання ефективності організації збуту та просування товару [13].

Цей підхід дозволяє врахувати багатовимірний характер конкурентоспроможності та забезпечує кількісну порівнюваність результатів.

Практичне застосування методів оцінювання конкурентоспроможності ускладнюється низкою факторів: обмеженою доступністю інформації про конкурентів, високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, суб'єктивністю експертних оцінок та відмінністю умов функціонування підприємств [28].

Для українських підприємств додатковими викликами є логістичні

ризика, нестабільність ринків збуту, валютні коливання та регуляторні зміни. Це зумовлює необхідність адаптації класичних методик оцінки з урахуванням факторів ризику, стійкості та гнучкості бізнес-моделей.

Отже, аналіз конкурентоспроможності підприємства є складним багатокритеріальним процесом, що поєднує кількісні та якісні методи оцінювання. Коефіцієнтний підхід забезпечує можливість комплексної оцінки стану підприємства та його потенціалу розвитку. Водночас ефективність аналізу залежить від правильного добору показників, урахування галузевої специфіки та сучасних умов функціонування підприємств в Україні. Отримані результати слугують надійною основою для формування конкурентних стратегій і підвищення стійкості підприємства у довгостроковій перспективі..

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «ВЕГА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «ВЕГА»

ПП «ВЕГА» здійснює господарську діяльність на ринку поліграфічних та рекламно-виробничих послуг з 2002 року. Підприємство розташоване за адресою: 65084, м. Одеса, вул. Владислава Бувалкіна, 22. Відповідно до чинного законодавства України, підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, а також набуває майнових і немайнових прав та несе відповідальність за своїми зобов'язаннями від власного імені.

Діяльність ПП «ВЕГА» здійснюється на підставі Статуту та у повній відповідності до вимог нормативно-правових актів України, що регулюють підприємницьку діяльність. Організаційна побудова управління підприємством відображена на схемі управління (рисунок 2.1).



Рис. 2.1. Схема організації системи управління ПП «ВЕГА»

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз організаційної структури управління свідчить, що на підприємстві використовується лінійно-функціональна модель управління, яка є типовою для підприємств малого та середнього бізнесу. Загальне керівництво фінансово-господарською діяльністю здійснює директор підприємства, який несе повну відповідальність за результати роботи та прийняття управлінських рішень.

У підпорядкуванні директора перебувають заступники, зокрема заступник з розвитку, а також головний бухгалтер, який відповідає за організацію бухгалтерського обліку, фінансову звітність та контроль за використанням фінансових ресурсів підприємства.

Сформована на ПП «ВЕГА» лінійно-функціональна структура управління має низку переваг, серед яких:

- оперативність прийняття та реалізації управлінських рішень;
- чіткість доведення розпоряджень від керівництва до виконавців;
- стабільний розподіл функцій, повноважень і відповідальності між працівниками;
- оптимальне поєднання лінійних та функціональних зв'язків у системі управління;
- професійне вирішення спеціалізованих завдань фахівцями відповідних функціональних підрозділів.

Основними напрямками діяльності ПП «ВЕГА» є:

- надання послуг оперативного цифрового чорно-білого та кольорового друку, зокрема виготовлення візиток, буклетів, листівок, брошур та іншої поліграфічної продукції малих і середніх тиражів;
- виконання робіт із широкоформатного друку рекламної продукції;
- виготовлення сувенірної продукції з елементами індивідуалізації та персоналізації з використанням сучасних технологій термотрансферного друку (ТМТ).

Для оцінювання результатів господарської діяльності підприємства та

визначення тенденцій його розвитку у таблиці 2.1 наведено основні економічні показники діяльності ПП «ВЕГА» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.1

**Динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності
ПП «ВЕГА» у 2022–2024 роках**

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхи- лення (+/-) 2023/ 2022	Відхилен- ня (+/-) 2024/ 2023	Темп зростан- ня, % 2023/ 2022	Темп зростан- ня, % 2024/ 2023
1	Обсяг доходу від реалізації продукції, робіт і послуг, млн грн	343,7	355,4	405,1	11,7	49,7	103,4	114,0
2	Сукупні витрати на реалізовану продукцію, роботи та послуги, млн грн	330,5	344,8	371,7	14,3	26,9	104,3	107,8
3	Фінансовий результат від основної діяльності (прибуток), млн грн	12,2	9,6	32,4	-2,6	22,8	78,7	337,5
4	Чистий фінансовий результат діяльності, млн грн	9,7	7,3	25,8	-2,4	18,5	75,3	353,4
5	Середньорічна вартість сукупних активів підприємства, млн грн	77,9	80,1	83,3	2,2	3,2	102,8	104,0
5.1	у тому числі середньорічна вартість основних засобів, млн грн	59,3	61,1	62,8	1,8	1,7	103,0	102,8
6	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	24	25	25	1	0	104,2	100,0
7	Рівень продуктивності праці, тис. грн на одного працівника	13,36	13,26	15,24	-0,10	1,98	99,3	114,9
8	Фондовіддача реалізованої продукції, грн	4,72	4,74	5,37	0,02	0,63	100,4	113,3
9	Рентабельність реалізації (продажів), %	2,83	1,96	7,22	-0,87	5,26	—	—
10	Рівень рентабельності продукції та послуг, %	2,98	2,05	7,95	-0,93	5,90	—	—

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «ВЕГА» за 2022–2024 роки свідчить про переважно позитивні тенденції розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій. У досліджуваному періоді спостерігається зростання обсягу доходу від реалізації продукції, робіт і послуг, який у 2024 році збільшився на 49,7 млн грн порівняно з 2023 роком, що вказує на розширення масштабів діяльності та зростання попиту на продукцію підприємства.

Зростання сукупних витрат на реалізовану продукцію відбувалося повільнішими темпами, ніж зростання доходів, що позитивно позначилося на фінансових результатах. Після зниження показників прибутковості у 2023 році у 2024 році відбулося суттєве покращення результатів діяльності: прибуток від реалізації та чистий прибуток значно зросли, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та результативність управлінських рішень.

Середньорічна вартість активів і основних засобів підприємства зростала помірними темпами, що характеризує поступове нарощування виробничого потенціалу. Стабільність чисельності персоналу в поєднанні зі зростанням продуктивності праці у 2024 році свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів.

Позитивна динаміка показників фондівіддачі, оборотності активів та рівнів рентабельності продажів і продукції у 2024 році підтверджує зростання ефективності господарської діяльності та прибутковості підприємства. Загалом результати аналізу свідчать про підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» та наявність передумов для його подальшого сталого розвитку. Водночас у 2024 році ПП «ВЕГА» досягло випереджальних темпів зростання обсягів реалізації продукції, робіт і послуг, що забезпечило суттєве покращення фінансових результатів діяльності. Зазначені зміни позитивно відобразилися на рівні прибутковості та показниках рентабельності підприємства, динаміку яких наочно представлено на рисунку 2.2.

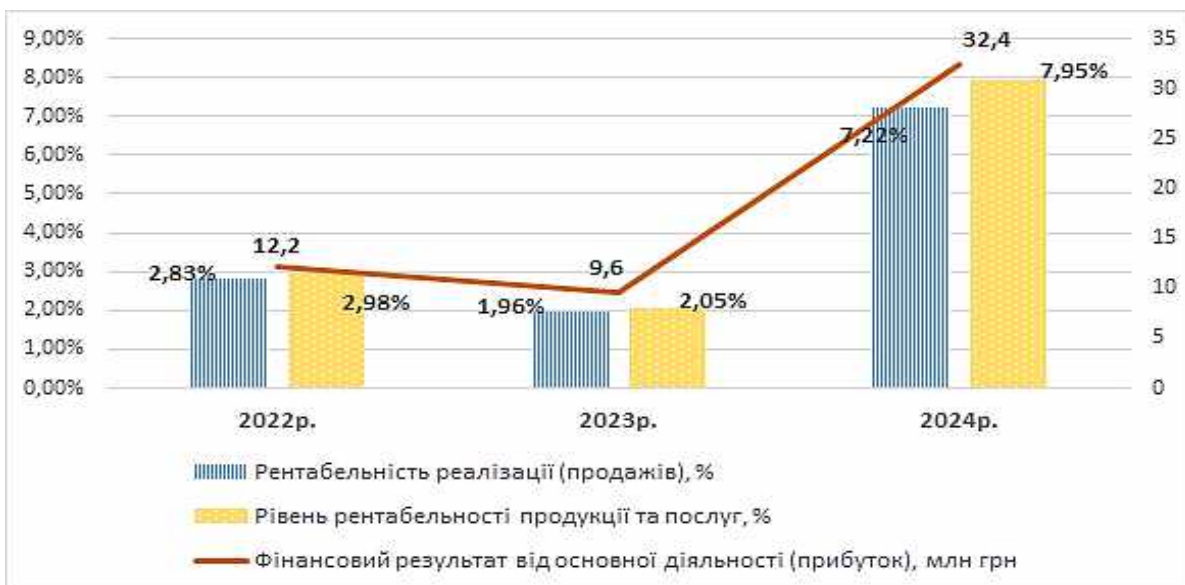


Рис. 2.2. Зміни показників прибутковості та рентабельності діяльності ПП «ВЕГА» у 2022–2024 роках

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.1.

Чисельність персоналу підприємства залишалася відносно стабільною, що в поєднанні зі зростанням продуктивності праці у 2024 році свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів. Підвищення продуктивності праці на 14,9% у 2024 році є позитивним сигналом щодо оптимізації внутрішніх процесів та підвищення професійного рівня персоналу.

Послідовне нарощування виробничо-технічної бази підприємства та розширення спектра виконуваних робіт і наданих послуг зумовили стале зростання середньорічної вартості основних засобів ПП «ВЕГА». Зокрема, у 2023–2024 роках приріст цього показника становив відповідно 1,8 млн. грн та 1,7 млн. грн. Зазначені структурні зміни позитивно позначилися на ефективності використання основних засобів, що відобразилося у зростанні фондоддачі: у 2023 році вона збільшилася на 0,5%, а у 2024 році — на 10,8%, досягнувши рівня 5,37 грн.

На тлі підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних фондів коефіцієнт оборотності сукупних активів ПП «ВЕГА» також характеризувався позитивною динамікою. Так, упродовж 2022–2024 років його значення зросло з 3,37 до 3,82, що свідчить про активізацію господарської діяльності підприємства та покращення результативності використання

наявних ресурсів.

З метою поглиблення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства у таблиці 2.2 наведено результати оцінювання змін обсягів виручки від реалізації продукції, робіт і послуг ПП «ВЕГА» в розрізі постійних клієнтів та клієнтів з-за кордону, а також їх частки у загальній структурі доходів.

Таблиця 2.2

Структурна динаміка виручки від реалізації продукції, робіт і послуг ПП «ВЕГА» за категоріями клієнтів у 2022–2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхи- лення (+/-) 2023/ 2022	Відхи- лення (+/-) 2024/ 2023	Темп росту, % 2023/ 2022	Темп росту, % 2024/ 2023
Загальний обсяг доходу від реалізації продукції, робіт і послуг, млн грн	343,7	355,4	405,1	11,6	49,6	103,3	114,0
у тому числі:							
Надходження від співпраці з постійними клієнтами, млн грн	210,7	309,0	367,2	98,2	58,1	146,7	118,7
Доходи від зовнішньоекономічної діяльності, млн грн	69,6	97,4	112,3	27,7	14,8	139,9	115,3
Питома вага доходів, отриманих від постійних клієнтів, %	60,4	86,0	89,7	25,5	3,75	142,4	104,3
Частка доходів від зовнішньоекономічних контрактів у загальному обсязі, %	19,5	26,6	26,9	7,15	0,35	136,4	101,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Аналіз структури та динаміки виручки від реалізації продукції, робіт і послуг ПП «ВЕГА» за 2022–2024 роки свідчить про стале зростання доходів підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку. Загальний обсяг доходу від реалізації упродовж досліджуваного періоду демонстрував позитивну динаміку і у 2024 році зріс на 49,6 млн грн порівняно з 2023 роком, що відповідає темпу зростання 114,0 %. Це свідчить про розширення масштабів

діяльності підприємства та підвищення ефективності його збутової політики.

Вагомим чинником зростання виручки є суттєве збільшення надходжень від співпраці з постійними клієнтами. У 2023 році доходи від цього сегмента зросли на 98,2 млн грн, а у 2024 році — ще на 58,1 млн грн. Темпи зростання зазначених надходжень перевищували загальні темпи зростання виручки, що зумовило підвищення питомої ваги доходів від постійних клієнтів до 89,7 % у 2024 році. Це свідчить про високий рівень лояльності споживачів, стабільність клієнтської бази та здатність підприємства формувати довгострокові партнерські відносини, що є важливою конкурентною перевагою ПП «ВЕГА».

Позитивну динаміку також демонструють доходи від зовнішньоекономічної діяльності. У 2022–2024 роках їх обсяг зріс з 69,6 млн грн до 112,3 млн грн, а частка у загальному обсязі виручки збільшилася до 26,9 %. Це свідчить про поступове розширення присутності підприємства на зовнішніх ринках та підвищення його конкурентоспроможності в умовах міжнародного середовища.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ПП «ВЕГА» володіє низкою стійких конкурентних переваг, зокрема сформованою базою постійних клієнтів, зростаючим рівнем довіри споживачів та здатністю диверсифікувати джерела доходів за рахунок зовнішньоекономічної діяльності. Сукупність зазначених чинників забезпечує підприємству стабільність доходів, зниження комерційних ризиків та створює передумови для подальшого підвищення рівня його конкурентоспроможності.

2.2 Організація та результативність маркетингового управління на ПП «ВЕГА»

Маркетингова діяльність ПП «ВЕГА» має комплексний характер і реалізується на основі взаємодії кількох функціональних підрозділів підприємства, що забезпечує системний підхід до формування та реалізації конкурентних переваг. Ключову роль у даному процесі відіграють підрозділи,

відповідальні за маркетинг, рекламу, а також прийом і розміщення замовлень.

Зокрема, управління видавничою, рекламною та іншими видами діяльності зосереджується на розробленні та впровадженні рекламних рішень і комунікаційних стратегій. Відділ маркетингу забезпечує стратегічне планування маркетингової діяльності, аналіз ринкового середовища та тенденцій попиту. Водночас відділ прийому і розміщення замовлень виконує функції оперативної взаємодії з клієнтами, сприяючи своєчасному та якісному задоволенню їх потреб.

Організаційна побудова системи управління маркетинговою діяльністю підприємства та взаємозв'язок відповідних підрозділів відображені на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна модель управління маркетинговою діяльністю ПП «ВЕГА»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Відділи маркетингу та реклами ПП «ВЕГА» здійснюють тісну координацію дій за основними напрямками маркетингової роботи. Зокрема, їх спільна діяльність охоплює розроблення та підтримку фірмового стилю підприємства, формування стандартів позиціонування продукції для різних сегментів ринку з урахуванням споживчих уподобань, а також участь у виставково-ярмаркових заходах і розробленні нових видів продукції, робіт і

послуг. Окрім цього, зазначені підрозділи спільно планують та реалізують рекламні кампанії і промоційні заходи.

Функціонування відділів маркетингу та реклами регламентується внутрішніми положеннями, відповідно до яких кожна посадова особа виконує чітко визначені завдання та функції. Основними завданнями зазначених підрозділів є розроблення маркетингових програм, спрямованих на реалізацію стратегії підприємства на споживчому ринку, а також координація взаємодії виробничих і комерційних підрозділів з метою задоволення потреб клієнтів і забезпечення прибутковості діяльності.

До ключових функцій відділів маркетингу та реклами належать організація рекламних кампаній, аналіз ринку збуту, участь у формуванні цінової політики, організація процесів реалізації продукції відповідно до укладених договорів, а також контроль за своєчасним виконанням планів постачання.

На основі маркетингових досліджень зазначені підрозділи також формують рекомендації щодо організації виробництва нової конкурентоспроможної продукції у необхідних обсягах і з дотриманням оптимальних термінів, що відповідають вимогам цільових ринків. Пріоритетними завданнями є розроблення маркетингової стратегії та щорічного плану маркетингу, а також забезпечення їх реалізації і контролю за виконанням.

Відділ прийому та розміщення замовлень ПП «ВЕГА» функціонує як самостійний структурний підрозділ і безпосередньо підпорядковується заступнику директора з розвитку. Його діяльність спрямована на забезпечення надходження грошових коштів за реалізовану продукцію, організацію збуту, пошук нових споживачів і розширення збутової мережі, а також комплексне дослідження ринку і динаміки попиту.

До основних функцій цього підрозділу належать участь у формуванні та реалізації збутової політики підприємства, оформлення договорів на реалізацію продукції, участь у плануванні асортименту, організація відвантаження і зберігання готової продукції, а також робота з претензіями клієнтів і контроль

за дотриманням договірних зобов'язань.

Координаційним і регламентуючим документом для відділів маркетингу, реклами та прийому і розміщення замовлень є річний план маркетингу, який розробляється фахівцями відповідних підрозділів і затверджується керівництвом підприємства. У зазначеному плані визначаються ключові стратегічні напрями маркетингової діяльності ПП «ВЕГА», що наочно відображено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Логіко-структурна модель формування плану маркетингу ПП «ВЕГА»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Таким чином, річний план маркетингу ПП «ВЕГА» виступає комплексним управлінським інструментом, який не лише систематизує перелік маркетингових заходів, запланованих до реалізації протягом року, але й визначає відповідальних виконавців, строки виконання та обсяги фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації. Наявність чітко структурованого плану маркетингу забезпечує узгодженість дій усіх залучених підрозділів і підвищує результативність маркетингового управління підприємством.

Для оцінювання фінансового забезпечення маркетингової діяльності ПП «ВЕГА» у динаміці у таблиці 2.3 наведено аналіз обсягів витрат на реалізацію

маркетингових заходів підприємства за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансового забезпечення маркетингової діяльності
ПП «ВЕГА» у 2022–2024 роках**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхи- лення (+/-) 2023/ 2022	Відхи- лення (+/-) 2024/ 2023	Темп зростан- ня, % 2023/ 2022	Темп зростан- ня, % 2024/ 2023
Загальні витрати на маркетинг, млн грн	11,4	11,8	12,2	0,4	0,4	103,5	103,4
у тому числі:							
– витрати на маркетингові комунікації, млн грн	10,9	11,3	11,8	0,4	0,5	103,7	104,4
– витрати на збутові заходи, млн грн	0,2	0,2	0,1	0,0	–0,1	100,0	50,0
– витрати на стратегічний розвиток, млн грн	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, згідно з представленими даними у таблиці 2.3, загальні заплановані витрати на маркетингову діяльність ПП «ВЕГА» збільшилися у 2023 році на 3,5%, а у 2024 році - на 3,4%, досягнувши у 2024 році рівня в 12,2 млн грн.

ПП «ВЕГА» впроваджує товарну політику, спрямовану на підтримку різноманітного асортименту продукції, робіт та послуг. Каскадний поділ цього товарного асортименту представлено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Структура продуктово-сервісного портфеля ПП «ВЕГА»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Товарний асортимент ПП «ВЕГА» сформовано з урахуванням сучасних потреб ринку поліграфічних та рекламно-комунікаційних послуг і характеризується достатнім рівнем диверсифікації. Асортиментна політика підприємства відзначається значною широтою, оскільки включає чотири основні асортиментні групи та сім підгруп, що охоплюють широкий спектр продукції, робіт і послуг. Така структура дозволяє підприємству задовольняти потреби різних категорій споживачів і зменшувати ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури.

Глибина асортименту ПП «ВЕГА» є варіативною та коливається від однієї до чотирьох позицій у межах окремих підгруп, що забезпечує клієнтам можливість вибору оптимального рішення з урахуванням індивідуальних вимог і бюджету. Насиченість асортименту перевищує 15 позицій, що свідчить про достатній рівень комплексності пропозиції та спроможність підприємства надавати повний спектр супутніх послуг у межах одного замовлення.

Про високий рівень конкурентоспроможності та надійності ПП «ВЕГА» також свідчить участь підприємства у реалізації довгострокових проєктів загальнонаціонального та міжнародного масштабу, зокрема таких, як

Київський міжнародний автосалон «SIA» та випуск бортового журналу «OnAir» для національної авіакомпанії МАУ. Реалізація подібних проєктів підтверджує здатність підприємства працювати з великими замовниками, дотримуватися високих стандартів якості та адаптуватися до складних умов ринкового середовища, що є особливо актуальним в умовах сучасних викликів для економіки України.

Цінова політика ПП «ВЕГА» формується з метою забезпечення конкурентоспроможного рівня цін з урахуванням змін платоспроможного попиту, динаміки витрат та цінової поведінки конкурентів. При встановленні цін особлива увага приділяється досягненню повного покриття витрат на виробництво, маркетинг і збут, а також забезпеченню прийняттого рівня прибутковості. У процесі ціноутворення враховуються ключові чинники ринку, зокрема характеристики споживачів, рівень конкуренції, витратна структура та роль посередників у ланцюгу товароруку.

Остаточний рівень цін визначається з урахуванням психологічного сприйняття вартості продукції споживачами та перевіряється на відповідність внутрішній ціновій політиці підприємства і практиці ринку. Водночас оцінюється реакція торгового персоналу, партнерів і конкурентів, що дозволяє мінімізувати ризики цінових рішень.

Збутова та розподільна політика ПП «ВЕГА» базується на поєднанні прямих продажів і співпраці з індивідуальними підприємцями та дистриб'юторами. Реалізацію цієї політики забезпечують відповідні функціональні підрозділи підприємства: відділ маркетингу, який відповідає за формування збутової мережі та проведення маркетингових досліджень; відділ прийому і розміщення замовлень, що організовує процес продажів; а також відділ реклами, який координує взаємодію з рекламодавцями та партнерами.

Маркетингова діяльність у системі збуту та дистрибуції ПП «ВЕГА» орієнтована на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. До ключових завдань належать дослідження ринків збуту з метою виявлення тенденцій попиту та перспективних напрямів розвитку, розроблення програм просування продукції для підвищення її впізнаваності, прогнозування обсягів

реалізації для узгодження виробничих і збутових планів, а також організація ефективних інформаційних потоків між структурними підрозділами та керівництвом підприємства.

Окрему увагу приділено вдосконаленню схем товароруку та залученню нових клієнтів, що сприяє розширенню ринків збуту й підвищенню обсягів продажів. У процесі розподілу продукції підприємство здійснює планування реалізації, обґрунтований вибір упаковки, контроль транспортування та організацію післяпродажного обслуговування.

Аналіз витрат на маркетингову діяльність показує, що основну їх частку становлять витрати на комунікації. Комунікаційна політика ПП «ВЕГА» реалізується за двома основними напрямками: проведення рекламних заходів і участь у виставках, конкурсах та промоційних акціях. Схема організації рекламної діяльності підприємства представлена на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Схема організації рекламної діяльності ПП «ВЕГА»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до поданої схеми організації рекламної діяльності, центральну роль у процесі створення та поширення рекламної продукції в ПП «ВЕГА» відіграє фахівець з реклами, який функціонує у складі відповідних напрямів відділу реклами та підпорядковується управлінню видавничої й

рекламної діяльності підприємства.

У межах реалізації рекламної політики підприємства спеціаліст з реклами здійснює комплекс взаємопов'язаних функцій. Зокрема, він відповідає за розроблення рекламних матеріалів і погодження їх змісту з керівником відповідного підрозділу, який, у свою чергу, координує рекламний бюджет із директором підприємства. Важливим напрямом роботи є співпраця з зовнішніми рекламними агентствами та медіапартнерами з метою створення сучасних і конкурентоспроможних рекламних продуктів.

Крім того, спеціаліст з реклами організовує розміщення рекламної та інформаційної продукції на релевантних каналах комунікації, активно використовує результати маркетингових досліджень щодо споживчих уподобань і конкурентного середовища, які надаються фахівцями з маркетингу. Така взаємодія забезпечує обґрунтованість рекламних рішень і підвищує їх ефективність.

В умовах воєнного стану в Україні підходи до зовнішньої комунікації підприємства зазнали трансформації. Замість традиційної участі у масштабних виставкових заходах, які проводяться обмежено, ПП «ВЕГА» зосереджується на альтернативних формах просування, зокрема участі у професійних онлайн-заходах, галузевих форумах, тематичних конкурсах, цифрових презентаціях, а також у спеціалізованих проєктах і партнерських ініціативах. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати присутність у професійному середовищі, підтримувати імідж бренду та формувати конкурентні переваги навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Кількісну характеристику активності ПП «ВЕГА» у сфері професійних комунікацій та іміджевого просування за останні три роки наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка участі ПП «ВЕГА» у професійних та комунікаційно-
іміджевих заходах у 2022–2024 роках**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни (+/-) 2023/ 2022	Зміни (+/-) 2024/ 2023	Темп змін, % 2023/ 2022	Темп змін, % 2024/ 2023
Загальна кількість професійних та іміджевих заходів, од.	8	12	13	4	1	150,0	108,3
Сукупні витрати на участь у професійних та комунікаційних заходах, млн грн	1,7	2,0	2,3	0,3	0,3	117,6	115,0
Середній рівень витрат на один захід, млн грн	0,17	0,20	0,23	0,03	0,03	117,6	115,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати розрахунків свідчать про суттєве зростання комунікаційно-іміджевої активності ПП «ВЕГА» у 2022–2024 роках. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2023 році, коли кількість заходів збільшилася на 50 %, що вказує на активізацію маркетингових комунікацій підприємства в умовах трансформації ринкового середовища.

Зростання сукупних витрат та середніх витрат на один захід упродовж аналізованого періоду свідчить про орієнтацію підприємства на більш якісні та цільові формати професійної взаємодії. Така динаміка сприяє підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню ділової репутації та формуванню стійких конкурентних переваг ПП «ВЕГА» в сучасних умовах функціонування економіки України.

На рисунку 2.7 ми можемо побачити узагальнену схему комплексу маркетингу, що втілюється у ПП «ВЕГА». Ця схема відображає різні аспекти маркетингової діяльності підприємства, включаючи дослідження ринків збуту, розробку рекламних програм, планування і контроль за ціновою політикою, участь у виставках і конкурсах, а також взаємодію з різними структурними підрозділами в організації.

Така схема надає зрозуміле та структуроване уявлення про те, як різні частини маркетингової стратегії взаємодіють між собою і як керівництво

приймає стратегічні рішення з метою підтримки успішного функціонування підприємства на ринку.

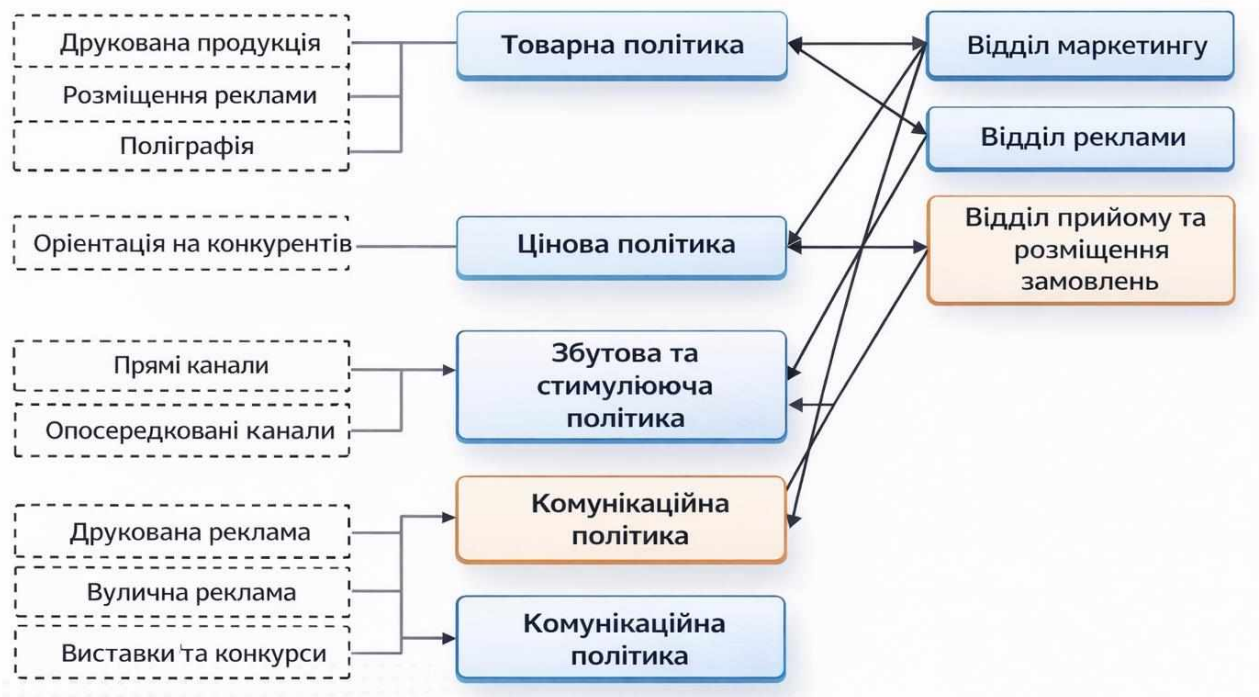


Рис. 2.7. Організаційно-функціональна модель маркетингового комплексу ПП «ВЕГА»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На підставі узагальнення інформації, представленої на рисунку 2.7, можна зробити висновок, що у маркетинговій діяльності ПП «ВЕГА» задіяно всі ключові складові комплексу маркетингу, що свідчить про комплексний підхід до формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства. Разом із тим результати проведеного аналізу вказують на неоднорідну ефективність окремих елементів маркетингового комплексу.

Зокрема, поряд із наявними сильними сторонами, у процесі реалізації маркетингових рішень виявлено низку проблемних аспектів, які стосуються товарної політики, комунікаційної складової, а також окремих напрямів збутової та цінової діяльності. Наявність таких недоліків може стримувати повну реалізацію конкурентного потенціалу підприємства та потребує подальшого обґрунтованого коригування маркетингових інструментів.

З метою систематизації результатів аналізу та формування об'єктивної

оцінки діючої маркетингової політики ПП «ВЕГА» у таблиці 2.5 наведено узагальнену характеристику сильних і слабких сторін реалізованих елементів комплексу маркетингу.

Таблиця 2.5

**Порівняльна оцінка сильних і слабких сторін елементів
маркетингового комплексу ПП «ВЕГА»**

Елемент маркетингового комплексу	Переваги	Недоліки (проблемні аспекти)
Товарна політика	– диверсифікований асортимент поліграфічної та рекламної продукції; – можливість комплексного обслуговування клієнтів; – адаптація продуктів під індивідуальні замовлення.	– відсутність цифрових (електронних) продуктів та онлайн-сервісів; – недостатньо сформовані унікальні торгові пропозиції для окремих сегментів ринку; – обмежена орієнтація на зовнішні ринки.
Цінова політика	– конкурентоспроможний рівень цін; – гнучкість цін залежно від обсягу та складності замовлення.	– переважна орієнтація на середньоринкові ціни; – відсутність диференційованих цінових пакетів та сервісних пропозицій.
Збутова політика	– наявність сформованої клієнтської бази; – високий рівень професійної підготовки персоналу; – використання прямих каналів збуту.	– обмежена кількість каналів розподілу; – недостатній розвиток онлайн-каналів продажу та цифрових платформ.
Стимулююча політика	– застосування базових інструментів стимулювання збуту; – використання індивідуальних знижок для постійних клієнтів.	– недостатньо розвинена система бонусів і програм лояльності; – відсутність системних короткострокових та тематичних акцій.
Комунікаційна політика	– участь у професійних галузевих заходах та конкурсах; – наявність досвіду співпраці з рекламними партнерами.	– недостатня активність у цифрових каналах комунікації; – слабе використання інтернет-реклами та соціальних мереж; – обмежена кількість спільних маркетингових кампаній з партнерами.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Результати аналізу маркетингового комплексу ПП «ВЕГА» свідчать про наявність збалансованої, проте не повністю реалізованої системи маркетингового управління. Підприємство використовує всі ключові елементи

комплексу маркетингу, що забезпечує йому певний рівень конкурентоспроможності та стабільності на ринку поліграфічних і рекламних послуг.

Водночас виявлені проблемні аспекти, зокрема недостатній розвиток цифрових продуктів, онлайн-каналів збуту та сучасних інструментів комунікації, стримують повноцінну реалізацію потенціалу підприємства в умовах трансформації ринкового середовища та воєнного стану в Україні. Обмеженість стимулюючих і комунікаційних заходів знижує можливості активного залучення нових клієнтів і зміцнення бренду.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують доцільність подальшого вдосконалення маркетингового комплексу ПП «ВЕГА» з орієнтацією на цифровізацію, розширення каналів комунікації та формування більш чітко виражених конкурентних переваг, що зумовлює необхідність розроблення відповідних управлінських рішень, які будуть обґрунтовані у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

2.3 Оцінювання позицій конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» у міжнародному ринковому середовищі

Специфіка діяльності ПП «ВЕГА» на міжнародних ринках полягає у наданні поліграфічних і суміжних послуг іноземним компаніям, продукція яких у подальшому використовується та розповсюджується на території України. Такий формат співпраці дозволяє підприємству поєднувати переваги локального виробника з орієнтацією на зовнішнього замовника.

Порівняно з іноземними поліграфічними компаніями, що працюють безпосередньо в країнах замовників, ПП «ВЕГА» має низку конкурентних переваг, зокрема територіальну наближеність до ринку використання продукції, що сприяє скороченню логістичних витрат і підвищенню оперативності виконання замовлень. Крім того, співпраця з підприємством дозволяє зменшити витрати іноземних партнерів, пов'язані з

транспортуванням, митним оформленням та організацією розповсюдження продукції в Україні.

Важливим чинником конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» є також глибоке знання національного культурного та мовного середовища, що забезпечує якісну адаптацію поліграфічної продукції до вимог українського ринку. Водночас іноземні компанії володіють власними перевагами у сфері технологій, масштабів виробництва та міжнародної впізнаваності, що зумовлює необхідність системного аналізу конкурентного середовища.

У таблиці 2.6 наведено характеристику основних суб'єктів конкурентного середовища на міжнародних ринках, у межах яких ПП «ВЕГА» здійснює господарську діяльність.

Таблиця 2.6

Основні суб'єкти конкурентного середовища ПП «ВЕГА» на міжнародних ринках

Компанія	Кількість офісів	Стаж роботи	Кількість країн-партнерів
Литва			
UAB „Spaudos departamentas“	2	більше 25 років	менше 10
UAB „BALTO Print“	4	більше 30 років	більше 15
Латвія			
SIA „Printon“	3	близько 20 років	більше 10
SIA „Veiters Korporācija“	1	22 роки	менше 10
Естонія			
Alfapress OÜ	2	більше 20 років	менше 10
Printall AS	3	більше 15 років	більше 10

Джерело: складено автором на основі даних [22222]

На підставі узагальнення отриманих даних можна зробити висновок, що такі компанії, як UAB „BALTO Print“, SIA „Veiters Korporācija“ та Alfapress OÜ, характеризуються відносно високими показниками ринкової стійкості та можуть розглядатися як ключові конкуренти ПП «ВЕГА». Їх конкурентні позиції формуються завдяки тривалому досвіду діяльності, розвиненій системі збуту та наявності усталених ділових зв'язків на міжнародних ринках.

З метою більш комплексної оцінки конкурентного середовища доцільно здійснити порівняльний аналіз загального рівня конкурентоспроможності зазначених компаній з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств в Україні, зокрема впливу воєнного стану на виробничі, логістичні та маркетингові процеси. Такий підхід передбачає врахування рівня технологічного забезпечення, ефективності маркетингових інструментів, якості продукції та рівня клієнтського сервісу, що дозволяє обґрунтовано оцінити ступінь конкурентного тиску на ПП «ВЕГА».

Таблиця 2.7

Комплексна характеристика конкурентних позицій ПП «ВЕГА» та основних міжнародних конкурентів

Показники оцінювання	ПП «ВЕГА»	UAB „BALTO Print“	SIA „Veiters Korporācija“	Alfapress OÜ
1. Технологічний потенціал				
1.1 рівень технологій друку	4	5	5	4
1.2 виробнича гнучкість	3	5	4	4
1.3 спроможність до виконання великих тиражів	3	5	5	5
2. Фінансово-економічна стійкість				
2.1 умови надання відстрочки платежів	4	5	3	4
2.2 диверсифікація джерел фінансування	2	4	2	4
2.3 динаміка розвитку підприємства	4	4	3	4
3. Маркетингово-ринкові характеристики				
3.1 рівень впізнаваності компанії	3	5	5	4
3.2 доступ до міжнародних ринків	3	5	4	4
3.3 адаптація до національних особливостей ринку	5	3	2	3
Загальний бал	31	41	33	32

Джерело: складено автором на основі даних підприємств [23]

За результатами проведених розрахунків встановлено, що ПП «ВЕГА» характеризується нижчим рівнем конкурентоспроможності порівняно з досліджуваними конкурентами. Така ситуація зумовлена впливом низки факторів, зокрема обмеженою наявністю альтернативних джерел фінансування, недостатнім рівнем впізнаваності підприємства на зовнішніх

ринках, а також обмеженим доступом до міжнародних каналів збуту.

З метою отримання більш об'єктивної оцінки подальший аналіз конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» доцільно здійснювати з урахуванням вагомості окремих факторів у контексті виходу підприємства на визначені зовнішні ринки. Такий підхід дозволяє більш повно відобразити реальні можливості підприємства та його позиції відносно основних конкурентів.

Для цього застосовується метод ранжування показників, відповідно до якого ваговий коефіцієнт W_i визначається за формулою (2.1):

$$W_i = \frac{2 \times (N - i + 1)}{N \times (N + 1)}, \quad (2.1)$$

де

N – загальна кількість показників, що враховуються в оцінюванні;

i – ранг відповідного показника.

На основі наведеного підходу були розраховані вагові коефіцієнти для кожного з дев'яти показників, що дало змогу врахувати їх відносну значущість у формуванні загального рівня конкурентоспроможності.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» з урахуванням вагових коефіцієнтів та ранжування критеріїв від 1 до 9 наведено в таблиці 2.8. Отриманий показник відображає узагальнений рівень конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках у порівнянні з його основними конкурентами.

Слід зазначити, що використання вагових коефіцієнтів дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання, оскільки різні критерії мають неоднаковий вплив на формування конкурентних переваг підприємства. У результаті інтегральний показник може бути використаний як ефективний аналітичний інструмент у процесі стратегічного планування діяльності ПП «ВЕГА» на зовнішніх ринках, сприяючи виявленню його сильних і слабких сторін у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.8

Інтегральна оцінка конкурентних позицій ПП «ВЕГА» та основних конкурентів на зовнішніх ринках

Показники оцінювання	ПП «ВЕГА»	UAB „BALTO Print“	SIA „Veiters Korporācija“	Alfapress OÜ	Вара
1. Адаптація до національних ринкових особливостей	5	4	2	3	0,200
2. Рівень доступу до міжнародних ринків	2	5	4	5	0,178
3. Гнучкість виробничих процесів	3	5	4	5	0,156
4. Технологічний рівень друкарських процесів	4	5	4	5	0,133
5. Потенціал виконання великих тиражів	3	5	5	5	0,111
6. Фінансова лояльність до клієнтів (умови розрахунків)	4	5	4	5	0,089
7. Ступінь ринкової впізнаваності бренду	3	5	5	5	0,067
8. Рівень диверсифікації фінансових ресурсів	2	4	4	4	0,044
9. Динаміка розвитку та зростання підприємства	4	4	4	3	0,022
Інтегральний показник конкурентоспроможності	3,42	4,73	3,78	4,51	1,000

Джерело: складено автором на основі даних підприємств [23]

Згідно з даними з таблиці 2.8, з урахуванням зваженої оцінки, показник конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» також виявляє найменше значення, яке підтверджується рисунком 2.8. Це свідчить про те, що підприємство має найменшу конкурентоспроможність у порівнянні з іншими компаніями, що були аналізовані.

Цей результат може слугувати сигналом для ПП «ВЕГА» про необхідність перегляду своєї стратегії та підвищення ефективності в діяльності на зовнішніх ринках. Аналіз сильних та слабких сторін дозволить розробити плани вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

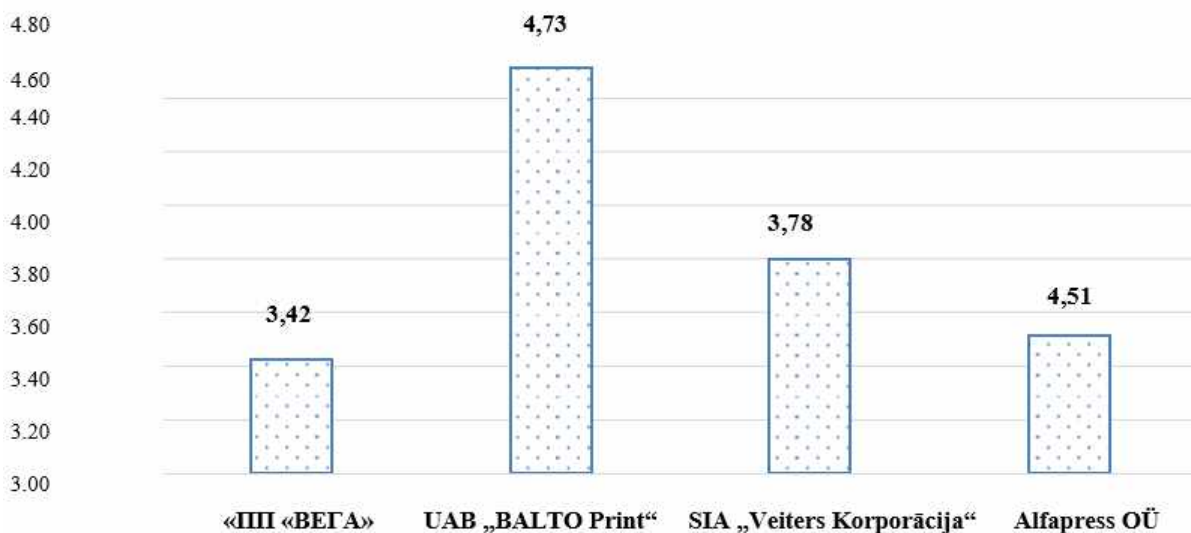


Рис. 2.8. Результати порівняльної оцінки конкурентних позицій ПП «ВЕГА» на міжнародних ринках

Джерело: власна розробка на основі даних підприємств

Оцінювання конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» доцільно здійснювати із застосуванням інтегрального показника, який формується на основі співвідношення технічної та економічної складових конкурентоспроможності. Відповідні розрахункові дані щодо зазначених складових узагальнено в таблиці 2.9. Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$K_{\text{інт}} = \frac{D_{\text{тех}}}{D_{\text{екон}}}, \quad (2.2)$$

де

$K_{\text{інт}}$ - інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

$D_{\text{тех}}$ - технічний коефіцієнт конкурентоспроможності;

$D_{\text{екон}}$ - економічний коефіцієнт конкурентоспроможності.

Технічний коефіцієнт відображає рівень конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сукупності нецінових факторів, які характеризують якість, технологічні можливості та інші параметри продукції або послуг. Розрахунок даного коефіцієнта здійснюється на основі зваженої суми одиничних показників конкурентоспроможності за формулою:

$$D_{\text{тех}} = \sum_{\downarrow} D_i \cdot a_i, \quad (2.3)$$

де

D_i - одиничний показник конкурентоспроможності за відповідним параметром, що визначається як відношення фактичного значення показника до базового;

a_i - вагомість i -го параметра у загальній системі оцінювання.

Економічний коефіцієнт характеризує цінову складову конкурентоспроможності та визначається шляхом порівняння сукупних витрат споживача на придбання продукції або послуг оцінюваного підприємства з аналогічними витратами базового конкурента. У межах даного дослідження для розрахунку економічного коефіцієнта використовується ціновий індекс, результати обчислення якого наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка економічної складової конкурентоспроможності ПП «ВЕГА»

Найменування робіт	ПП «ВЕГА»	UAB „BALTO Print“	SIA „Veiters Korporācija“	Alfapress OÜ	Ідо	Іж	Ід
Виготовлення поліграфічної продукції, грн/лист	0,15	0,12	0,17	0,17	0,80	1,13	1,13
Друкована продукція, грн/м²	35,00	37,00	34,00	35,50	1,06	0,97	1,01
Підготовка рекламних текстів, грн/1000 знаків	189,60	17,30	18,10	19,70	0,09	0,10	0,10
Середнє значення	—	—	—	—	0,65	0,73	0,75

Джерело: власна розробка на основі даних підприємств

Технічний індекс враховує ряд ключових параметрів, які визначаються для кожної організації окремо. Один із таких параметрів – «Маркетингова складова», який включає в себе різноманітні аспекти маркетингової діяльності організації.

У таблиці 2.10 подана комплексна оцінка параметра «Маркетингова складова», яка є важливою складовою технічного індексу. Ця оцінка базується

на різних критеріях, які відображають ефективність та результативність маркетингових заходів та стратегій організації.

Таблиця 2.10

Оцінка маркетингової складової конкурентоспроможності

Компанія	Імідж	Доступ до ринку	Знання національних особливостей	Порівняльне значення
ПП «ВЕГА»	4	3	5	—
UAB „BALTO Print“	5	5	4	—
SIA „Veiters Korporācija“	5	4	5	—
Alfapress OÜ	4	4	3	—
Max	5	5	5	—
ПП «ВЕГА»	0,80	0,60	1,00	0,8
UAB „BALTO Print“	1,00	1,00	0,80	0,83
SIA „Veiters Korporācija“	1,00	0,80	1,00	0,83
Alfapress OÜ	0,80	1,00	0,60	0,8

Джерело: власна розробка на основі даних підприємств

Розрахунок середнього відносного індексу здійснюється за поетапним алгоритмом, який передбачає нормалізацію показників у межах окремих груп. На першому етапі проводиться аналіз кожної групи показників з метою визначення максимального значення, яке приймається за базове. Так, у групі показників «Імідж» найбільше значення дорівнює 5 та зафіксоване у компанії UAB „BALTO Print“.

На другому етапі для кожного підприємства обчислюється відносний показник шляхом співвідношення його фактичного значення до максимального в межах відповідної групи. Наприклад, для ПП «ВЕГА» у групі «Імідж» відносний індекс становить 0,80 (4/5).

Після виконання аналогічних розрахунків за всіма групами показників визначається середнє значення відносного індексу для кожного підприємства. Зокрема, для ПП «ВЕГА» середній відносний індекс обчислюється як середнє арифметичне відповідних значень і становить 0,80.

Застосування даної методики дає змогу здійснити зіставну оцінку рівня розвитку підприємств у конкурентному середовищі з урахуванням різних груп показників та їх відносної значущості.

У таблиці 2.11 наведено результати оцінювання параметра «Технічна

складова» підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.11

Оцінка технічної складової конкурентоспроможності

Компанія	Технології друку	Виробнича гнучкість	Друк великих партій	Середнє значення
ПП «БЕГА»	4	3	3	—
UAB „BALTO Print“	5	5	5	—
SIA „Veiters Korporācija“	4	4	5	—
Alfapress OÜ	4	4	5	—
Max	5	5	5	—
ПП «БЕГА»	0,80	0,60	0,60	0,67
UAB „BALTO Print“	1,00	1,00	1,00	1,00
SIA „Veiters Korporācija“	0,80	0,80	1,00	0,86
Alfapress OÜ	0,80	0,80	1,00	0,86

Джерело: власна розробка на основі даних підприємств

Результати оцінювання за параметром «Фінансова складова» узагальнено та подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка фінансової складової конкурентоспроможності

Компанія	Відстрочка платежу	Фінансування	Зріст бізнесу	Середнє значення
ПП «БЕГА»	4	3	4	—
UAB „BALTO Print“	3	5	5	—
SIA „Veiters Korporācija“	5	4	4	—
Alfapress OÜ	3	4	3	—
Max	5,0	4,0	5,0	—
ПП «БЕГА»	0,80	0,60	0,80	0,73
UAB „BALTO Print“	0,60	1,00	1,00	0,86
SIA „Veiters Korporācija“	1,00	0,80	0,80	0,86
Alfapress OÜ	0,60	0,80	0,60	0,66

Джерело: власна розробка на основі даних підприємств

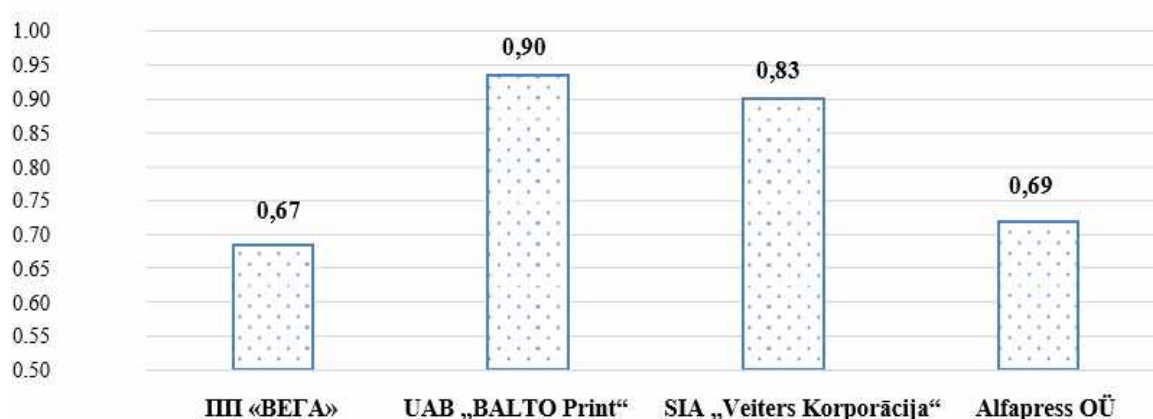
З метою більш повного розуміння узагальненого індексу конкурентоспроможності доцільно звернутися до даних, наведених у таблиці 2.13 та на рисунку 2.9, які відображають інтегровану характеристику конкурентних позицій досліджуваних підприємств на відповідному ринку.

Таблиця 2.13

**Узагальнена оцінка складових конкурентоспроможності
підприємств**

Компанія	Маркетингова складова	Технічна складова	Фінансова складова	Середнє значення
ПП «ВЕГА»	0,66	0,66	0,69	0,67
UAB „BALTO Print“	0,86	1,00	0,86	0,90
SIA „Veiters Korporācija“	0,72	0,86	0,92	0,83
Alfapress OÜ	0,66	0,86	0,56	0,69

Джерело: власна розробка на основі даних підприємств



**Рис. 2.9. Порівняльна характеристика інтегральних показників
конкурентоспроможності основних конкурентів ПП «ВЕГА» на зовнішніх
ринках**

Джерело: власна розробка на основі даних табл. 2.13

Застосування коефіцієнтів значущості параметрів та їх подальше ранжування дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Такий підхід дає змогу визначити відносний внесок кожного параметра у формування загального конкурентного потенціалу та зосередити увагу на найбільш впливових чинниках.

У таблиці 2.14 узагальнено результати визначення вагомості окремих параметрів, що дає можливість ідентифікувати ключові елементи, які мають найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств у досліджуваному ринковому середовищі.

Таблиця 2.14

**Ранжування параметрів за рівнем впливу на
конкурентоспроможність підприємств**

Показники	Ранг	Розрахунок	Значимість
Рівень техніко-технологічного забезпечення	1	$(3 - 1 + 1) / 6$	0,50
Ефективність маркетингової діяльності	2	$(3 - 2 + 1) / 6$	0,32
Фінансово-економічний потенціал	3	$(3 - 3 + 1) / 6$	0,18
Разом	6	—	1,00

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» з урахуванням цінової складової здійснюється на основі даних, узагальнених у таблиці 2.15. Представлені розрахунки дозволяють врахувати вплив цінового індексу на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства під час його функціонування на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.15

**Оцінка конкурентних позицій ПП «ВЕГА» на міжнародних ринках з
урахуванням цінового чинника**

Показники	Ранг	ПП «ВЕГА»	UAB „BALTO Print“	SIA „Veiters Korporācija“	Alfapress OÜ	I _{BALTO}	I _{Advert}	I _{Alfapress}	Значимість
Рівень техніко-технологічного забезпечення	1	0,66	1,00	0,86	0,86	1,52	1,30	1,30	0,50
Ефективність маркетингової діяльності	2	0,65	0,85	0,72	0,66	1,31	1,11	1,02	0,33
Фінансово-економічний потенціал підприємства	3	0,69	0,86	0,92	0,56	1,25	1,33	0,81	0,17
Система показників оцінювання конкурентоспроможності									
Економічний індекс конкурентоспроможності		—	0,92	1,01	1,06	—	—	—	—
Техніко-технологічний індекс конкурентоспроможності		—	—	—	—	1,40	1,24	1,12	—
Інтегральний індекс конкурентоспроможності (ІКС)		—	—	—	—	1,52	1,23	1,06	—

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Показник q_i визначається шляхом порівняння значення відповідного чинника конкурентів із базовим значенням ПП «ВЕГА». Зокрема, за параметром «техніко-технологічні можливості» відносний коефіцієнт для компанії UAB „BALTO Print“ обчислюється як відношення її показника до аналогічного показника ПП «ВЕГА», що дозволяє оцінити відносну перевагу конкурента. Аналогічний підхід застосовується і для інших критеріїв оцінювання.

Технічний індекс конкурентоспроможності формується як зважена сума відносних коефіцієнтів q_i з урахуванням значущості кожного параметра. Розрахунки свідчать, що для UAB „BALTO Print“ значення технічного індексу становить 1,40, що вказує на суттєві конкурентні переваги за сукупністю нецінових характеристик.

Загальний індекс конкурентоспроможності підприємства визначається шляхом співвідношення технічного та економічного індексів. Для компанії UAB „BALTO Print“ відповідне значення інтегрального показника становить 1,52, що підтверджує її сильні позиції на зовнішніх ринках порівняно з ПП «ВЕГА».

Узагальнені результати проведеного аналізу дозволили систематизувати ключові переваги та обмеження діяльності ПП «ВЕГА» на зовнішньому ринку. Відповідна характеристика сильних і слабких сторін підприємства представлена в таблиці 2.16, що створює підґрунтя для формування подальших управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 2.16

Аналітична характеристика конкурентних переваг та обмежень ПП «ВЕГА» на міжнародних ринках

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Глибоке знання національних особливостей цільового ринку; 2. Наявність кваліфікованого персоналу; 3. Забезпеченість фінансовими ресурсами для реалізації політики стимулювання; 4. Сформований штат фахівців у сфері маркетингу.	1. Недостатній рівень виробничої гнучкості; 2. Практична відсутність чіткого позиціонування на зовнішньому ринку; 3. Недостатньо розвинена комунікаційна політика на зовнішніх ринках; 4. Обмежений доступ до зовнішніх ринків; 5. Низький рівень впізнаваності та популярності на зовнішніх ринках.

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

За результатами проведеного аналітичного дослідження доцільно сформулювати такі узагальнені висновки.

По-перше, упродовж 2022–2024 років ПП «ВЕГА» продемонструвало позитивну динаміку фінансово-економічного розвитку, що проявилось у зростанні обсягів реалізації, прибутковості та рентабельності діяльності. Попри складні макроекономічні умови та функціонування в період воєнного стану, підприємству вдалося зберегти фінансову стійкість і адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

По-друге, визначальними чинниками економічного зростання стали активізація збуту на зовнішніх ринках і збільшення обсягів продажів постійним клієнтам. Це підтверджує доцільність подальшого розширення міжнародної присутності підприємства та формування стабільної клієнтської бази з урахуванням обмежень, спричинених воєнним станом і трансформацією логістичних ланцюгів.

По-третє, аналіз маркетингової діяльності виявив проблемні аспекти, зокрема недостатній розвиток товарної політики та обмежену комунікаційну активність. Усунення цих недоліків потребує впровадження сучасних маркетингових інструментів, орієнтованих на зовнішні ринки, а також удосконалення підходів до формування товарної пропозиції.

По-четверте, низький рівень конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» на зовнішніх ринках зумовлений обмеженою виробничою гнучкістю, відсутністю чіткого позиціонування та недостатньою комунікаційною активністю. В умовах воєнного стану ці чинники набувають особливої ваги, оскільки потребують підвищення адаптивності підприємства та розширення доступу до міжнародних ринків.

Отже, виявлені проблеми потребують системного та своєчасного реагування. Підприємству доцільно зосередити управлінські зусилля на підвищенні конкурентоспроможності шляхом розвитку виробничих можливостей, удосконалення маркетингової політики та посилення міжнародної присутності. Зазначені висновки слугують підґрунтям для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій, що буде здійснено в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ВЕГА»

3.1 Обґрунтування пріоритетних напрямів виходу ПП «ВЕГА» на міжнародні ринки

Визначення пріоритетних зовнішніх ринків є одним із ключових етапів стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки саме від обґрунтованості такого вибору залежить ефективність реалізації заходів із підвищення конкурентоспроможності. Для ПП «ВЕГА», яке орієнтується на розширення міжнародної діяльності, доцільним є застосування системного підходу до оцінювання потенційних ринків збуту.

З метою відбору найбільш привабливих напрямів виходу на зовнішні ринки доцільно використовувати сукупність критеріїв, що дозволяють комплексно оцінити економічний потенціал і ризики співпраці. До основних критеріїв належать розміри ринку, які визначають можливості зростання обсягів реалізації та отримання прибутку, а також темпи економічного розвитку, що характеризують перспективність розширення діяльності у середньо- та довгостроковій перспективі.

Важливе значення має аналіз конкурентного середовища, який дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції та визначити потенціал формування конкурентних переваг підприємства. Окрім цього, суттєвим чинником є рівень ризику, що включає політичні, економічні та соціальні умови функціонування ринку, особливо актуальні в умовах нестабільності глобального середовища. Не менш важливим є врахування потреб і вимог споживачів, що дозволяє адаптувати продукцію та послуги ПП «ВЕГА» до специфіки конкретного ринку.

Для підвищення об'єктивності оцінювання всі критерії доцільно згрупувати за напрямками їх впливу на прийняття управлінських рішень.

Зокрема, критерії привабливості відображають позитивні характеристики ринку та включають такі показники, як рівень валового внутрішнього продукту, кількість компаній, що вже працюють на ринку України, темпи зростання доходів населення, індекс людського розвитку, динаміку чисельності населення та обсяги імпорту з інших країн світу.

Водночас критерії ризику характеризують фактори, що можуть стримувати або ускладнювати вихід підприємства на відповідний ринок. До них належать рівень інфляції, географічна віддаленість, обсяг зовнішнього державного боргу на душу населення, індекс корупції, рівень безробіття, а також кількість діючих конкурентів у галузі.

На основі зазначених критеріїв у таблиці 3.1 буде здійснено кількісну оцінку потенційних зовнішніх ринків із використанням доступних офіційних статистичних даних. Отримані результати слугуватимуть підґрунтям для вибору найбільш перспективних напрямів міжнародної діяльності ПП «ВЕГА» та формування подальших стратегічних рішень щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика економічної та соціальної привабливості потенційних зовнішніх ринків

Країна	Обсяг ВВП, млрд дол. США	Кількість компаній, що працюють на ринку України (мін.)	Індекс людського розвитку (ІЛР)	Індекс зростання доходів населення	Індекс демографічного зростання	Обсяг імпорту з інших країн, млн дол. США
Німеччина	1280,0	500	0,803	0,88	0,96	192200
Латвія	48,1	60	0,818	1,01	0,98	16300
Литва	81,5	60	0,833	1,01	1,01	20330
Естонія	34,2	50	0,845	1,01	1,02	11510
Польща	545,2	80	0,842	1,04	1,03	185800
Румунія	86,0	200	0,746	0,92	0,98	3650
Максимальне значення	1280,0	500	0,845	1,04	1,03	192200

Джерело: власна розробка автора на основі даних [8]

Наведені в таблиці 3.1 дані відображають рівень економічної та

соціальної привабливості окремих країн як потенційних зовнішніх ринків для ПП «ВЕГА». Використання кількісних показників дозволяє здійснити обґрунтований порівняльний аналіз та визначити найбільш перспективні напрями міжнародної діяльності підприємства з урахуванням його стратегічних цілей і ресурсних можливостей.

На основі наведених статистичних даних здійснено якісну порівняльну оцінку факторів привабливості потенційних зовнішніх ринків, результати якої подано в таблиці 3.2. Оцінювання виконано з використанням відносних показників, що визначаються шляхом співвідношення фактичного значення кожного фактору до його максимального значення в досліджуваній сукупності країн. Такий підхід дозволяє уніфікувати різноманітні показники та забезпечити зіставність результатів під час вибору найбільш перспективних напрямів міжнародної діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

**Відносна (нормалізована) оцінка факторів привабливості
потенційних зовнішніх ринків**

Країна	Відносний рівень ВВП	Відносна кількість компаній, що працюють на ринку України	Віднос- ний ІЛР	Віднос- ний індекс зростан- ня доходів	Відносний індекс демогра- фічного зростання	Віднос- ний обсяг імпорту
Німеччина	1,00	1,00	0,95	0,85	0,93	1,00
Латвія	0,04	0,12	0,97	0,96	0,95	0,09
Литва	0,06	0,12	0,99	0,97	0,98	0,11
Естонія	0,03	0,10	1,00	0,97	0,99	0,06
Польща	0,43	0,16	1,00	1,00	1,00	0,97
Румунія	0,07	0,40	0,88	0,89	0,95	0,02

Джерело: власна розробка автора на основі власних досліджень

Нормалізацію показників здійснено шляхом приведення їх фактичних значень до максимального рівня в межах досліджуваної сукупності країн. Отримані відносні коефіцієнти дозволяють забезпечити зіставність різноманітних показників та сформулювати обґрунтовану основу для подальшого вибору пріоритетних зовнішніх ринків для ПП «ВЕГА».

Для комплексної оцінки доцільності виходу ПП «ВЕГА» на зовнішні ринки поряд із аналізом факторів привабливості необхідно враховувати потенційні ризики, які можуть впливати на ефективність господарської діяльності підприємства. З цією метою було проведено аналіз ризикових чинників, що характеризують макроекономічні, соціальні та інституційні умови функціонування підприємств у відповідних країнах.

У таблиці 3.3 наведено кількісну характеристику основних факторів ризику зовнішніх ринків, зокрема рівня інфляції, територіальної віддаленості, обсягу зовнішнього державного боргу, індексу корупції, рівня безробіття та кількості конкурентів. Зазначені показники дозволяють оцінити загальний рівень нестабільності та потенційних загроз для діяльності ПП «ВЕГА» на кожному з аналізованих ринків.

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика ключових ризикових чинників
функціонування на зовнішніх ринках**

Країна	Рівень інфляційних процесів, %	Просторова віддаленість від України, км	Обсяг зовнішнього державного боргу, млн дол. США	Показник сприйняття корупції	Рівень безробіття населення, %	Кількість діючих конкурентів, од.
Німеччина	5,0	650	733530	9,3	6,2	130
Латвія	0,1	210	40400	6,1	10,8	111
Литва	-0,6	170	30800	6,2	8,1	80
Естонія	0,1	230	22940	5,8	6,1	64
Польща	-0,8	510	354100	7,1	10,5	94
Румунія	18,6	110	130600	9,0	9,4	120
Граничне (максимальне) значення	18,6	650	733530	9,3	10,8	130

Джерело: власна розробка автора на основі даних [8]

Аналогічно до методики, використаної під час оцінювання факторів привабливості, у таблиці 3.4 здійснено відносну (нормалізовану) оцінку факторів ризику. Для цього фактичні значення кожного показника було зіставлено з максимальним значенням у межах досліджуваної сукупності країн.

Такий підхід забезпечує зіставність різномірних показників та дозволяє об'єктивно порівняти рівень ризиків між окремими зовнішніми ринками.

Таблиця 3.4

Відносна оцінка сукупного рівня ризиків потенційних зовнішніх ринків для ПП «ВЕГА»

Країна	Відносний показник інфляційних ризиків	Відносний показник географічної віддаленості	Відносний рівень боргового навантаження	Відносний показник інституційних ризиків (корупція)	Відносний рівень соціально-економічних ризиків (безробіття)	Відносний рівень конкурентного тиску	Сумарний індекс ризику
Німеччина	0,26	1,00	1,00	1,00	0,57	1,00	4,83
Латвія	0,01	0,32	0,05	0,65	1,00	0,70	2,73
Литва	-0,03	0,26	0,03	0,66	0,74	0,56	2,22
Естонія	0,01	0,35	0,02	0,62	0,56	0,45	2,01
Польща	-0,04	0,78	0,47	0,76	0,96	0,67	3,60
Румунія	1,00	0,17	0,17	0,95	0,86	0,92	4,07

Джерело: власна розробка автора на основі власних досліджень

Результати проведеного аналізу свідчать, що країни Балтійського регіону, зокрема Латвія, Литва та Естонія, характеризуються відносно низьким рівнем ризиків у поєднанні з достатнім рівнем економічної та соціальної привабливості. Це робить зазначені ринки найбільш перспективними для розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП «ВЕГА». Важливим є також те, що підприємство вже має певний досвід співпраці з контрагентами з цих країн, хоча на даному етапі такі контакти мали епізодичний характер.

З урахуванням отриманих результатів доцільним є перехід до розгляду комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» на ринках Балтійського регіону та закріплення підприємства як стабільного й постійного учасника міжнародного ринку, що стане предметом дослідження наступного підрозділу.

3.2 Механізми реалізації заходів з посилення конкурентних позицій ПП «ВЕГА»

Підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» та розширення його присутності на зовнішніх ринках потребує впровадження комплексу узгоджених управлінських заходів. Одним із перспективних напрямів у цьому контексті є розвиток стратегічного партнерства з підприємствами, що вже мають усталені позиції на відповідних міжнародних ринках, зокрема з потенційними конкурентами.

Запровадження партнерських відносин дозволяє ПП «ВЕГА» скористатися наявними ресурсами, досвідом та ринковими зв'язками інших компаній, що сприятиме зниженню бар'єрів входу на зовнішні ринки та підвищенню ефективності господарської діяльності. Такий формат співпраці може включати спільну реалізацію проєктів, обмін технологіями, координацію маркетингових заходів або використання спільних каналів збуту.

Концептуальну модель реалізації стратегічного партнерства доцільно представити у вигляді поетапного плану дій, який відображає основні напрями взаємодії між учасниками співпраці. Візуалізацію зазначеного підходу наведено на рисунку 3.1, що дозволяє наочно продемонструвати логіку формування та реалізації партнерських відносин як інструменту підвищення конкурентоспроможності ПП «ВЕГА».



Рис. 3.1. Схема реалізації стратегічного партнерства ПП «ВЕГА» з компаніями-конкурентами

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Запропонований механізм консолідації зусиль передбачає реалізацію партнерської взаємодії за кількома взаємопов'язаними напрямками. По-перше, компанія-партнер забезпечує розширений доступ до локального для неї та водночас зовнішнього для ПП «ВЕГА» ринку, що створює передумови для залучення додаткових замовлень на територію України з використанням накопиченого досвіду, ділових зв'язків та знання специфіки відповідного ринку.

По-друге, взаємодія між сторонами може здійснюватися у форматі аутсорсингу, за якого ПП «ВЕГА» виступає виконавцем виробничих замовлень, що дозволяє оптимізувати витрати партнера та підвищити ефективність виконання контрактів.

По-третє, у межах партнерської моделі передбачається виплата ПП «ВЕГА» погодженої маржі компанії-партнеру як винагороди за залучення замовлень та координацію взаємодії на зовнішньому ринку.

Реалізація зазначеного механізму сприяє формуванню синергетичного

ефекту, що забезпечує взаємну вигоду для обох сторін: ПП «ВЕГА» отримує розширення збутових можливостей і стабільне завантаження виробничих потужностей, тоді як компанія-партнер — можливість підвищити власну прибутковість без додаткових інвестицій у виробництво. Характеристика основних елементів такого синергетичного ефекту наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Оцінка синергетичного ефекту від стратегічної взаємодії ПП
«ВЕГА» з партнерською компанією (на прикладі «Alfapress OÜ»)**

Критерії оцінювання	ПП «ВЕГА»	UAB „BALTO Print“	SIA Veiters Korporācija	Alfapress OÜ	Об’єд- нана компанія	Вага
1. Рівень знання національних особливостей ринку	5	3	2	2	5	0,200
2. Доступ до міжнародних ринків	2	5	4	4	4	0,178
3. Виробнича гнучкість	3	5	4	4	4	0,156
4. Рівень технологій друку	4	5	4	4	4	0,133
5. Спроможність виконання великих тиражів	3	5	5	5	5	0,111
6. Умови надання відстрочки платежів	4	5	4	3	4	0,089
7. Рівень ринкової впізнаваності	3	5	5	4	4	0,067
8. Наявність додаткових джерел фінансування	2	4	4	2	2	0,044
9. Динаміка розвитку бізнесу	4	3	5	3	4	0,022
Інтегральний показник	3,42	4,51	3,80	3,51	4,22	—

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Результати здійснених розрахунків свідчать, що інтеграція найбільш сильних конкурентних характеристик ПП «ВЕГА» та компанії Alfapress OÜ забезпечує зростання інтегрального показника конкурентоспроможності умовно об’єданого підприємства до рівня 4,22. Отримане значення означає, що сформований суб’єкт господарювання за своїми конкурентними позиціями перевищує показники компанії SIA Veiters Korporācija та наближається до рівня ринкового лідера — UAB „BALTO Print“. Таким чином, стратегічне

партнерство з Alfapress OÜ може розглядатися як ефективний інструмент посилення конкурентних позицій ПП «ВЕГА» на зовнішніх ринках, що наочно підтверджується результатами, поданими на рисунку 3.2.

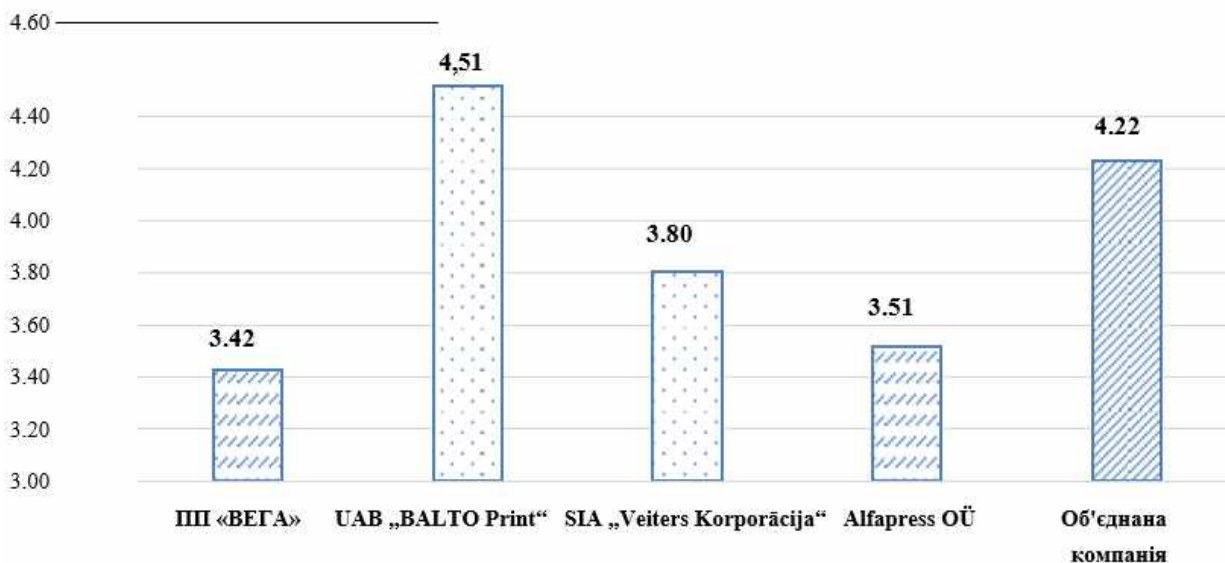


Рис. 3.2. Порівняльна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств у межах стратегічного партнерства ПП «ВЕГА» та Alfapress OÜ

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Проведений аналіз виявив необхідність удосконалення комунікаційної політики та посилення позиціонування ПП «ВЕГА» на зовнішніх ринках, що, зокрема, відображається у функціональних обмеженнях офіційного веб-ресурсу підприємства. На поточний момент сайт не адаптований для іноземної аудиторії, оскільки не підтримує багатомовний інтерфейс, а також не забезпечує належного рівня інтерактивної взаємодії з потенційними клієнтами. Зворотний зв'язок обмежується використанням національних контактних номерів та формою запиту, що функціонує у відкладеному режимі.

З метою формування стійкої присутності ПП «ВЕГА» на визначених зовнішніх ринках доцільним є створення окремого веб-сайту, орієнтованого на міжнародних споживачів і адаптованого англійською, а також мовами країн Балтійського регіону. Важливим елементом запропонованого підходу є впровадження інструментів пошукової оптимізації та системне просування ресурсу шляхом його реєстрації в локальних бізнес-каталогах, галузевих платформах і спеціалізованих онлайн-майданчиках.

Окрім цього, сайт повинен забезпечувати безперервну комунікацію з потенційними замовниками в режимі реального часу, що сприятиме підвищенню рівня довіри до підприємства, оперативності обробки запитів і, відповідно, зростанню конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» на міжнародних ринках.



Рис. 3.3. Модель цифрових комунікацій та онлайн-позиціонування ПП «ВЕГА» на міжнародних ринках

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

З метою реалізації запропонованого напрямку підвищення конкурентоспроможності доцільним є використання механізмів аутсорсингу. Аутсорсинг передбачає передачу окремих бізнес-процесів або функціональних завдань спеціалізованій зовнішній компанії на договірній основі. На відміну від разових сервісних чи консультаційних послуг, аутсорсинг має системний характер, реалізується на постійній або періодичній основі та, як правило, оформлюється у вигляді довгострокових контрактів строком не менше одного року. Такий підхід дозволяє підприємству зосередитися на ключових видах діяльності, оптимізуючи при цьому витрати та управлінські ресурси.

В умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства стикаються з

підвищеною невизначеністю, обмеженістю людських ресурсів і необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, аутсорсинг набуває особливої актуальності. Він дає змогу забезпечити безперервність бізнес-процесів, знизити операційні ризики та підвищити гнучкість управлінських рішень без значних капіталовкладень.

Як потенційного партнера-аутсорсера доцільно рекомендувати EPAM Systems — одну з провідних міжнародних компаній у сфері цифрових та IT-рішень, що здійснює діяльність на ринку понад 30 років. Компанія має значний досвід реалізації проєктів для клієнтів із країн Європейського Союзу, розвинену географію присутності та високий рівень професійної підготовки фахівців. Важливою перевагою EPAM Systems є наявність центрів розробки та управління проєктами в Україні, що в умовах воєнного стану забезпечує зручність комунікації, оперативний контроль виконання завдань і швидке ухвалення управлінських рішень.

Вибір даної компанії як аутсорсингового партнера також обґрунтовується оптимальним співвідношенням вартості та якості послуг порівняно з іншими провайдерами аналогічних рішень, що буде детальніше проілюстровано у таблиці 3.6.

Передача функцій адміністрування веб-сайту ПП «ВЕГА», а також реалізації заходів з його просування та цифрової реклами на аутсорсинг дозволяє підприємству отримати низку суттєвих переваг. Зокрема, залучення висококваліфікованих спеціалістів аутсорсингової компанії сприяє прискоренню управлінських процесів і підвищенню якості прийнятих рішень завдяки використанню сучасних технологій та професійних інструментів, які є недоступними або економічно недоцільними для формування власної внутрішньої команди.

Крім того, аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на оплату праці, соціальні відрахування та утримання штатного персоналу, що є особливо важливим в умовах обмежених фінансових ресурсів у період воєнного стану. Підприємство також уникає додаткових витрат, пов'язаних з організацією робочих місць, технічним забезпеченням і поточним обслуговуванням

внутрішніх фахівців.

Сукупність основних переваг використання аутсорсингової моделі управління веб-ресурсами ПП «ВЕГА» систематизовано у таблиці 3.6. У подальшому доцільно детальніше розглянути перспективи та стратегічні можливості, які відкриває для підприємства застосування аутсорсингових послуг у контексті виходу та закріплення на зовнішніх ринках.

Таблиця 3.6

Переваги використання аутсорсингової моделі управління веб-ресурсами ПП «ВЕГА»

Напрямок впливу	Зміст та очікуваний результат для ПП «ВЕГА»
Оптимізація управлінських процесів	Залучення зовнішніх висококваліфікованих фахівців дозволяє прискорити ухвалення управлінських рішень та підвищити якість адміністрування веб-ресурсу і маркетингових кампаній.
Доступ до сучасних цифрових технологій	Аутсорсинг забезпечує використання професійних інструментів веб-аналітики, SEO-просування та онлайн-реклами без необхідності інвестування у власну інфраструктуру.
Скорочення витрат на персонал	Підприємство зменшує витрати на заробітну плату, соціальні відрахування та навчання штатних працівників, що є критично важливим в умовах воєнного стану.
Зниження операційних витрат	Відсутність потреби в організації робочих місць, технічному забезпеченні та утриманні внутрішньої команди спеціалістів.
Підвищення гнучкості діяльності	Аутсорсинг дозволяє швидко адаптувати обсяги та напрями робіт залежно від змін зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку.
Мінімізація бізнес-ризиків	Передача частини функцій спеціалізованій компанії сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з кадровими обмеженнями, перебоями в роботі та нестабільністю економічного середовища.
Забезпечення безперервності діяльності	Навіть за умов воєнних загроз аутсорсинг дозволяє підтримувати стабільне функціонування цифрових каналів комунікації та продажів.

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Таким чином, використання аутсорсингової моделі управління веб-ресурсами та цифровим просуванням створює для ПП «ВЕГА» додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат і забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища.

Застосування аутсорсингової моделі управління відкриває для ПП «ВЕГА» низку суттєвих переваг, які мають стратегічне значення в умовах

нестабільного економічного середовища та воєнного стану в Україні. Насамперед, аутсорсинг сприяє оптимізації витрат підприємства за рахунок скорочення чисельності допоміжного персоналу, зменшення трансакційних та операційних витрат, а також зниження потреби у значних інвестиціях у впровадження та підтримку сучасних технологій. Використання ефектів масштабу, централізації та спеціалізації дозволяє підвищити економічну доцільність виконання вторинних функцій зовнішніми виконавцями.

Важливим результатом впровадження аутсорсингу є підвищення ефективності ключових бізнес-процесів підприємства, зокрема через трансформацію постійних витрат у змінні, що забезпечує більшу фінансову гнучкість. Крім того, аутсорсинг сприяє перерозподілу частини операційних та технологічних ризиків, дозволяючи ПП «ВЕГА» зосередити ресурси на основній діяльності та формуванні резервів для підтримки стійкості бізнесу.

До додаткових переваг належать доступ до спеціалізованих знань, сучасних цифрових інструментів і техніко-технологічних ресурсів, які є обмеженими або економічно недоцільними для формування всередині підприємства. Це, у свою чергу, підвищує надійність, якість обслуговування та інноваційний потенціал компанії. Зазначені ефекти узгоджуються з науковими підходами до використання аутсорсингу як інструменту підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств [32].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що найбільш перспективними зовнішніми ринками для ПП «ВЕГА» є країни Балтійського регіону — Литва, Латвія та Естонія. Вони поєднують високий рівень привабливості з відносно низькими ризиками, а також характеризуються наявністю попереднього, хоча й обмеженого, досвіду співпраці з боку підприємства. Комплекс запропонованих заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» на зовнішніх ринках, систематизовано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Комплекс стратегічних заходів щодо зміцнення конкурентних позицій ПП «ВЕГА» на міжнародних ринках

Чинник підвищення конкурентоспроможності	Запропонований напрям / захід	Очікуваний результат
Підвищення виробничої гнучкості підприємства	Формування стратегічного партнерства та об'єднання конкурентних переваг з підприємством-партнером на зовнішньому ринку	Зростання обсягів реалізації за рахунок розширення доступу до ринку та підвищення привабливості послуг для іноземних замовників
Розширення доступу до міжнародних ринків	Використання аутсорсингової моделі співпраці з компаніями, що мають розвинені зовнішні канали збуту	Підвищення рівня присутності на зовнішніх ринках та зниження бар'єрів входу
Активізація комунікаційної діяльності на зовнішніх ринках	Розробка та адміністрування багатомовного веб-сайту з інтеграцією онлайн-консультацій та інструментів зворотного зв'язку	Зростання кількості потенційних клієнтів, покращення якості комунікації та підвищення довіри до підприємства
Посилення цифрової присутності бренду	SEO-просування, таргетована реклама та просування через міжнародні онлайн-каталоги	Підвищення впізнаваності бренду ПП «ВЕГА» та стабільний приплив цільового трафіку
Оптимізація витрат в умовах нестабільності	Передача допоміжних функцій (маркетинг, ІТ, адміністрування сайтів) на аутсорсинг	Скорочення операційних витрат та підвищення фінансової стійкості підприємства

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Таким чином, запропонована система заходів формує комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» на зовнішніх ринках. Поєднання стратегічного партнерства, аутсорсингових інструментів та активного використання цифрових каналів комунікації дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до сучасних умов функціонування, зокрема в період воєнного стану в Україні. Реалізація зазначених заходів сприятиме розширенню ринкової присутності ПП «ВЕГА», зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.3 Економічне обґрунтування результативності стратегічних заходів розвитку ПП «ВЕГА»

Для визначення доцільності впровадження запропонованих заходів та оцінювання їх практичної результативності необхідно здійснити аналіз очікуваного економічного ефекту. Зокрема, важливим є прогнозування фінансових результатів від інтеграції конкурентних переваг ПП «ВЕГА» та компанії Alfapress ОЇ у межах моделі стратегічної співпраці, реалізованої за принципом аутсорсингу.

Зазначений підхід дозволяє оцінити потенційний приріст прибутку підприємства за рахунок розширення ринків збуту, зростання обсягів реалізації та підвищення ефективності використання ресурсів. Прогнозні розрахунки базуються на припущенні поступового збільшення кількості замовлень, залучених через партнерську компанію, а також оптимізації витрат на виконання супутніх функцій.

Результати прогнозування фінансових показників діяльності ПП «ВЕГА» з урахуванням реалізації зазначеної моделі співпраці узагальнено у таблиці 3.7, яка відображає очікуваний приріст прибутку підприємства в середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники зростання прибутковості ПП «ВЕГА» в результаті стратегічної співпраці з компанією-партнером

№	Показник	Мінім-ний ефект	Максим-ний ефект
1	Фактичний обсяг виручки від реалізації продукції, млн грн	405,1	405,1
2	Очікувані темпи зростання обсягів реалізації, %	20,0	35,0
3	Додатковий обсяг виручки від реалізації, млн грн	80,2	141,1
4	Рівень рентабельності реалізації поліграфічних послуг, %	8,12	8,12
5	Прогнозований приріст прибутку від реалізації, млн грн	6,6	11,6
6	Частка прибутку, що передається компанії-партнеру (40 %), млн грн	2,6	4,6
7	Чистий прибуток від реалізації у розпорядженні ПП «ВЕГА», млн грн	4,0	7,0

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що для досягнення відчутного економічного ефекту ПП «ВЕГА» необхідно забезпечити приріст обсягів реалізації продукції на рівні 20–35% від фактичного показника виручки. За таких темпів зростання додатковий обсяг продажів може становити від 80,2 до 141,1 млн. грн, що є реалістичним за умови розширення доступу до зовнішніх ринків та впровадження запропонованих стратегічних заходів.

За збереження поточного рівня рентабельності реалізації поліграфічних послуг у 8,12%, очікуваний приріст прибутку від реалізації прогнозується в межах 6,6–11,6 млн. грн. Навіть з урахуванням передачі 40% прибутку компанії-партнеру в рамках аутсорсингової моделі співпраці, у розпорядженні ПП «ВЕГА» залишатиметься 4,0–7,0 млн. грн чистого прибутку.

Отримані значення підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки навіть мінімальний сценарій забезпечує позитивний фінансовий результат, а максимальний — створює передумови для суттєвого посилення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі.

Для оцінювання економічної доцільності цифрового просування ПП «ВЕГА» на зовнішніх ринках доцільно проаналізувати очікувані фінансові результати, що формуються під впливом зростання відвідуваності корпоративного веб-сайту. Збільшення кількості переходів на сайт та підвищення рівня конверсії безпосередньо впливають на кількість укладених контрактів, обсяги реалізації та підсумковий фінансовий результат підприємства.

Прогнозні розрахунки, наведені в таблиці 3.8, відображають можливі зміни показників доходів і прибутку ПП «ВЕГА» за мінімального та бажаного сценаріїв розвитку подій у разі активного використання інтернет-каналів просування на зовнішніх ринках..

Таблиця 3.8

**Прогнозні фінансові результати ПП «ВЕГА» від упровадження
цифрових каналів просування на зовнішніх ринках**

№	Показник	Мінімальний ефект	Бажаний ефект
1	Кількість переходів на веб-сайт, од.	14500	28000
2	Коефіцієнт конверсії (частка корисних відвідувань), %	4	6
3	Прогнозована кількість укладених контрактів, од.	583	1 610
4	Середня вартість одного контракту, млн грн	0,84	0,84
5	Очікуваний приріст обсягу реалізації, млн грн	495,4	1 376,0
6	Поточний рівень рентабельності реалізації, %	8,12	8,12
7	Прогнозований приріст прибутку від реалізації, млн грн	40,7	113,1
8	Додаткові витрати на реалізацію заходів цифрового просування, тис. грн	27,2	27,2
9	Чистий економічний ефект (приріст прибутку), тис. грн	12,5	84,9

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Проведені розрахунки, узагальнені в таблиці 3.8, свідчать, що навіть за реалізації мінімального сценарію ефективності цифрового просування, за якого частка конверсії відвідувачів веб-сайту в укладені контракти становить 4 %, ПП «ВЕГА» отримує суттєвий приріст фінансових результатів. Зокрема, обсяг виручки від реалізації може зрости майже на 495 млн грн, що значно перевищує рівень точки беззбитковості та підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Водночас, з урахуванням додаткових поточних витрат, пов'язаних із впровадженням і підтримкою заходів цифрового просування, очікуваний приріст прибутку від реалізації становить близько 12–13 млн. грн, що формує позитивний чистий економічний ефект для підприємства. Отримані результати підтверджують, що навіть обережний сценарій розвитку забезпечує фінансово відчутні вигоди для ПП «ВЕГА».

Для узагальнення впливу запропонованої системи заходів на ключові результати діяльності підприємства у таблиці 3.9 наведено порівняльну оцінку основних фінансово-економічних показників ПП «ВЕГА» до та після їх

реалізації.

Таблиця 3.9

**Порівняльна оцінка фінансових результатів діяльності ПП «ВЕГА»
до та після впровадження стратегічних заходів**

№	Показник	До впровадження заходів, млн грн	Після впровадження заходів, млн грн	Абсолютна зміна (+/-), млн грн
1	Обсяг доходу від реалізації продукції	405,1	982,7	+576,6
2	Загальні витрати на реалізацію продукції	371,7	931,8	+560,1
3	Фінансовий результат від реалізації (прибуток)	32,4	49,9	+17,5

Джерело: розробка автора на основі власних досліджень

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованої системи заходів забезпечує істотне покращення фінансових результатів діяльності ПП «ВЕГА». Зокрема, обсяг доходу від реалізації зростає на 576,6 млн. грн, що є наслідком розширення ринків збуту та активізації цифрових і партнерських каналів продажу. Водночас збільшення загальних витрат на 560,1 млн грн має контрольований характер і зумовлене розширенням масштабів діяльності підприємства.

Найважливішим результатом є зростання прибутку від реалізації на 17,5 млн. грн, що підтверджує економічну ефективність запропонованих стратегічних рішень. Отриманий позитивний фінансовий ефект свідчить про доцільність їх практичної реалізації та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» на зовнішніх ринках у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати економічного обґрунтування підтверджують, що запропоновані заходи є фінансово виправданими та можуть бути рекомендовані до впровадження в діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що відображає його здатність результативно використовувати наявні ресурси, компетенції та управлінські інструменти з метою формування стійких конкурентних переваг і забезпечення прибутковості в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. У сучасних умовах це передбачає не лише ефективне функціонування на національному ринку, але й здатність оперативно адаптуватися до нових викликів, використовувати можливості міжнародної співпраці та пропонувати споживачам продукти і послуги з вищою цінністю порівняно з конкурентами.

Процеси глобалізації та інтеграції світових економік зумовлюють зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Водночас повномасштабна війна в Україні істотно ускладнила умови ведення бізнесу, підвищила рівень невизначеності, логістичних ризиків та обмежила доступ до фінансових і трудових ресурсів. У таких умовах підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність від внутрішнього ринку та забезпечити фінансову стійкість підприємств.

Приватне підприємство «ВЕГА» спеціалізується на наданні послуг оперативного цифрового кольорового та чорно-білого друку, виготовленні рекламно-поліграфічної продукції малими й середніми тиражами, широкоформатному друці та виробництві персоналізованої сувенірної продукції з використанням сучасних технологій. Така спеціалізація дозволяє підприємству гнучко реагувати на індивідуальні запити замовників та адаптувати продукцію до вимог різних ринків.

Аналіз економічного розвитку ПП «ВЕГА» за 2022–2024 роки засвідчив відносну стабільність і позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, незважаючи на складні умови воєнного стану. Підприємство продемонструвало зростання обсягів реалізації, прибутку та рівня рентабельності, а також підвищення фінансової стійкості. Позитивні тенденції

також спостерігалися у сфері використання трудових ресурсів та основних засобів, що свідчить про підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Водночас у 2022–2024 роках одним із найбільш проблемних аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства стало зниження ділової активності, зумовлене передчасним накопиченням запасів оборотних коштів, що призвело до уповільнення їх оборотності. Попри це, ефективність використання оборотних ресурсів залишалася на прийнятному рівні, а рентабельність мала тенденцію до зростання.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ключовими чинниками економічного зростання ПП «ВЕГА» стали розширення обсягів продажів на зовнішніх ринках та збільшення частки реалізації постійним клієнтам. Це обґрунтовує необхідність подальшого посилення роботи підприємства саме на міжнародних ринках, зокрема шляхом формування стабільної бази постійних іноземних замовників.

Виявлено, що основними проблемами в організації маркетингової діяльності підприємства є недостатній рівень розвитку товарної політики для зовнішніх ринків, обмеженість комунікаційних інструментів та відсутність чіткого позиціонування. Усунення зазначених недоліків потребує впровадження сучасних цифрових інструментів маркетингу, активізації онлайн-комунікацій та адаптації пропозиції до специфіки іноземних ринків.

Низький рівень конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» на зовнішніх ринках обумовлений недостатньою виробничою гнучкістю, обмеженим доступом до міжнародних каналів збуту, слабкою впізнаваністю бренду та низькою інтенсивністю комунікаційної діяльності. Для покращення цих показників необхідним є впровадження стратегій, орієнтованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності та посилення конкурентних позицій підприємства.

У зв'язку з цим пріоритетними напрямками підвищення конкурентоспроможності ПП «ВЕГА» визначено: розширення доступу до

закордонних ринків шляхом розвитку партнерських відносин і залучення іноземних контрагентів; активізацію комунікаційної діяльності через використання аутсорсингу маркетингових і рекламних послуг; підвищення виробничої гнучкості з метою швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Обґрунтовано, що найбільш перспективними цільовими ринками для ПП «ВЕГА» є країни Балтійського регіону — Литва, Латвія та Естонія. Їх привабливість зумовлена географічною близькістю до України, відносною економічною стабільністю, культурною та мовною спорідненістю, а також помірним рівнем ризиків. Наявність попереднього досвіду співпраці з цими ринками додатково знижує бар'єри входу та підвищує ймовірність успішної реалізації обраної стратегії.

Запропонована стратегія розвитку ПП «ВЕГА» передбачає поєднання конкурентних переваг підприємства з ресурсами та ринковими можливостями іноземних партнерів, а також активне використання цифрових каналів комунікації та позиціонування. Реалізація запропонованих заходів дозволяє очікувати зростання обсягів реалізації на 576,6 млн. грн та збільшення прибутку від реалізації на 17,5 млн. грн, що підтверджує економічну доцільність і практичну значущість запропонованих управлінських рішень.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України активний вихід на зовнішні ринки є одним із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема ПП «ВЕГА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 612 с.
2. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 03.10.2025).
3. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42. URL: DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21.35 (дата звернення: 28.10.2025).
4. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 03.10.2025).
5. Брінь П. В., Мохамад Нехме, Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 64. С. 36-43. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/9.pdf (дата звернення: 25.09.2025).
6. Воздвиженський В. В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2. С. 58-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2024_2_9.
7. Галаган Т. І., Патретна О.М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_71 (дата звернення: 13.12.2025).
8. Гвоздьова О. Як бізнесу уникнути помилок у виборі ринку для експорту. Блог Дія. Бізнес. Експорт. URL: <https://kosht.media/persh-nizh-vyuty-za-kordon-iak-biznesu-unyknuty-pomylok-u-vybori-rynku-dlia-eksportu/> (дата

звернення 08.01.2026р.)

9. Герасимова В.О., Резанов В.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. №154. С.93-97.

10. Гойдаш Ю.Р., Тетерін О.А. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 27-29. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d1f885b7-3096-4786-937f-04bacca21a2d/content> (дата звернення: 03.01.2026).

11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: Біла К.О. 2023. С. 121–186.

12. Денисенко М. П., Приймак В.І., Байда Б.Ф. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін. Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 18. - С. 13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_18_4 (дата звернення: 20.11.2025).

13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. - 340 с.

14. Дудар В. Управління маркетингом: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 85 с.

15. Економіка підприємства. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, В. С. Рижиков, О. В. Латишева, І. Ю. Єрфорт, Т. П. Гітіс, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. – 236 с.

16. Економіка підприємства: підручник / Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. - Київ: Видавничий дім «Кондор» - 2020.- 700 с.

17. Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкурентоспроможності

підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. Економіка, Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3(37). С. 112–117 URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030202> (дата звернення: 14.09.2025).

18. Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Економічний журнал. 2024. № 2 (28). URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No2/35.pdf> (дата звернення: 05.09.2025).

19. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М. 2024.- 224 с.

20. Лінчевський С. О., Дранус Л.С. Конкурентоспроможність підприємств: порівняльний аналіз класичних та сучасних підходів. Ефективна економіка. - 2025. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_80 (дата звернення: 15.10.2025).

21. Мохненко, А., Кішка, І. Модель підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті Євроінтеграційного розвитку. Сталий розвиток економіки. 2025. №5. С. 21-25. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-3> (дата звернення: 23.11.2025).

22. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 28.11.2025).

23. Офіційні дані ПП «ВЕГА». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32236398/ (дата звернення: 05.09.2025).

24. Петриняк У. Я. Система управління та конкурентоспроможність бізнес-структур в умовах глобалізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: Біла К.О. 2023. С. 225–246.

25. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. –

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 03.04.2025).

26. Савченко С. М., Рогова С.А. Вплив інноваційної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Ефективна економіка. - 2025. - № 6. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_95.

27. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

28. Соболева Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3. 2024. №. 3. С. 19-26. URL: DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.03> (дата звернення: 03.01.2026).

29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України,. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС,. 2021. -208 с.

30. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 09.09.2025).

31. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. - 220 с. - URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049> (дата звернення: 15.10.2025).

32. Хачатрян В. В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. ECONOMICS: time realities. 2021. №2(54). С. 92-98. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/92.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).

33. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб.у питаннях і відповідях. - Харків: Право, 2022. – 312 с.

34. Karl Marx on Society and Social Change: With Selections by Friedrich

Engels. University of Chicago Press.1975.-248 c.

35. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989.

36. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995.

37. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

38. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. HBR. March–April 1990. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (дата звернення: 12.09.2025).

39. Spitz K., Trudinger J., Orr M. Enterprise risk management. Environmental Social Governance. Imprint CRC Press. 2022. 236 p.

40. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.